

Echos du COTA

BULLETIN TRIMESTRIEL D'INFORMATION DU COTA ASBL

LES APPROCHES « PAIRS »

MARS 2013

ISSN : 0773-5510 | COTA asbl 7, rue de la Révolution 1000 Bruxelles | 3€

IMPRIMERIE DE FERMETURE 1000 BRUXELLES 1 | 11-116340 | IMPRIMÉ À TAXE RÉDUITE



éditorial

Pairadis artificiels

EDITEUR RESPONSABLE COLETTE ACHEROY
7 RUE DE LA REVOLUTION 1000 BRUXELLES
BELGIQUE

RÉDACTION STEPHANE BOULCH
[STEPHANE.BOULCH@COTA.BE]

GESTION DES ABONNEMENTS ROSE MARTINEZ
[ROSE.MARTINEZ@COTA.BE]

GRAPHISME FREDERIC PIRON
[FREDERIC.PIRON@COTA.BE]

PHOTO DE COUVERTURE CHRIS STOWERS /
PANOS PICTURES

FORMULES D'ABONNEMENT
ANNUEL : 10 € [4 NUMEROS]
ANNUEL PARRAINÉ : 7 € [4 NUMEROS]
PRIX AU NUMERO : 3 €

POUR LES ÉCHANGES DE PUBLICATIONS,
VEUILLEZ CONTACTER LA RÉDACTION

COORDONNÉES BANCAIRES
BELFIUS BD PACHECO 1000 BRUXELLES
SWIFT-BIC : GKCCBEBB
IBAN : BE730682 1270 4960
068-2127049-60

POUR LE PAYEMENT À L'ÉTRANGER, NE PAS
ENVOYER DE CHÈQUE, MAIS UTILISER LE MANDAT
POSTAL INTERNATIONAL OU LE VIREMENT DE COMPTE
À COMPTE (FRAIS À VOTRE CHARGE)

COTA ASBL
7 RUE DE LA REVOLUTION
1000 BRUXELLES
BELGIQUE
TÉL. : 00 32 [0]2 218 18 96
FAX. : 00 32 [0]2 223 14 95
INFO@COTA.BE // WWW.COTA.BE

Entre, par ou avec, les approches « pairs » font depuis longtemps partie de nos palettes de travail dans tous les domaines et à toutes les échelles d'intervention. Mais quels en sont l'esprit et les mobiles dans le contexte actuel de l'aide et compte tenu des enjeux saillants du secteur ?

L'air du temps foisonne de situations susceptibles d'éclairer cette réflexion. A commencer par le débat sur l'efficacité de l'aide et les incantations qu'il éveille sur la nécessité d'accroître les performances par le développement de synergies et l'amélioration de la complémentarité. En Belgique, les négociations en cours sur les modalités de financement de la coopération incluent l'examen de scénarii de restructuration géographique et de réorganisation des acteurs du secteur, laquelle est motivée par ce même slogan. Les propositions formulées en ce sens envisagent des analyses contextuelles communes, des cadres « cohérents » dont la portée est encore en délibération, mais auxquels on confie clairement l'ambition d'encourager les logiques de pairs.

Mais est-ce forcément vertueux ? Les mécanismes de pairs ont aussi l'ambition d'influencer les pairs, de faire pression sur eux... Certaines initiatives par « pairs » visent parfois ou ont pour effet de changer les pairs, de conformer ce qui les rassemble à des normes établies sans eux, de l'extérieur ou par un noyau de pairs un peu plus pairs que les autres. Il arrive que l'on (ré)invente la parité pour mieux contrôler ceux qu'elle inclut.

» sommaire

- 3 APPROCHE PAR LES PAIRS ET INNOVATION DE L'AIDE (J-H. GUILMETTE)
- 8 FICHE-OUTILS
- 9 LE PARTENARIAT ET L'ÉVALUATION DU PARTENARIAT ENTRE PAIRS... (O. STANDAERT)
- 13 LES EXAMENS PAR LES PAIRS DU CAD-OCDE (D. DE CROMBRUGGHE)
- 17 LE COTA CE TRIMESTRE
- 18 SUR LE THEME DU TRIMESTRE
- 19 RÉSEAUX ET REVUES DE PAIRS : UN TRAVAIL COLLECTIF POUR LE RENFORCEMENT DES PRATIQUES (FL. BÉDÉCARRATS, M-A. BÉNARD, C. LAPENU)
- 27 LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES KM4DEV... (L. LAMOUREUX)



Photo : Emmanuel Juste
(Cuba)

Approches par les pairs et innovation de l'aide

Jean-H. Guilmette*

L'évolution des concepts, des idées et des pratiques de l'aide est devenue de plus en plus étreinte depuis le début de la décennie 80. Cette régression est largement causée par l'absence de pression par les pairs dans la réflexion sur l'aide...

Les agences d'aide sont tenues de se conformer aux objectifs de leurs politiques nationales respectives, ce qui génère souvent de la confusion et induit un manque de coordination entre elles et leurs partenaires. Ce phénomène nuit aux programmes d'aide depuis des dizaines d'années ; plusieurs méthodes ont été tentées pour le circonvenir ou atténuer ses effets néfastes.

Au milieu des années 1970, le Club du Sahel a été mis sur pied parce que les donateurs ont reconnu l'envergure et la complexité considérables du problème écologique qui menaçait une population déjà frappée par des conditions d'existence très dures, population qui était en outre répartie sur sept pays (puis neuf). Ils ont compris que la résolution d'un tel problème nécessitait la mise

en œuvre de politiques soigneusement conçues. Un plan général d'action a ainsi pu être élaboré, accepté par toutes les parties concernées, puis implanté. Les donateurs et les bénéficiaires ont demandé à l'OCDE de gérer le processus de coordination de ces politiques, à titre d'expérimentation. Afin de créer la synergie voulue entre les partenaires, le Club du Sahel a repris à son compte la méthode que l'OCDE appliquait déjà depuis longtemps, et avec succès, pour obtenir des consensus sur les politiques.

Comité Inter-États de Lutte contre la Sécheresse au Sahel (CILSS)

Fondé en décembre 1973, durant la grande sécheresse qui dura de 1967 à 1974, le CILSS reçut le mandat de coordonner les actions de lutte contre les effets de la sécheresse et de mobiliser les bailleurs de fonds pour le financement des projets des États et des programmes des régions.

La mobilisation de fonds se faisait par le biais de « Pledging session ». Mais cette méthode

ne coïncidait ni avec la manière de faire ni avec les besoins de la plupart des agences. Il n'existait nulle part « d'enveloppe régionale », et les crédits nécessaires au financement des projets devaient provenir d'enveloppes bilatérales déjà existantes. En général, les ennuyeuses sessions de «pledging» ajoutaient peu de crédits, car la plupart des représentants d'agences se contentaient d'annoncer des engagements déjà prévus. En effet, le volume de l'aide aux pays du Sahel était déterminé par des clefs de répartition propres à chaque agence. Pour espérer les modifier, il fallait une confiance accrue dans la qualité des mesures et des politiques adoptées.

Les années soixante-dix amenèrent un changement profond dans l'allocation des ressources. Au fur et à mesure que le volume de l'aide augmentait, l'idée dominante voulait qu'une plus large part fût consacrée aux pays les plus pauvres et aux populations les plus démunies. Les agences cherchaient donc des pays pauvres mais fiables, où il serait possible d'engager avec confiance d'importants programmes d'aide.

La création du CILSS arrivait à point nommé. Certes, son rôle de demandeur de fonds n'enthousiasmait personne, mais son évidente bonne volonté encouragea les donateurs à entamer un dialogue avec les autorités sahéniennes sur les politiques à tenir.

Le Club du Sahel

C'est en s'appuyant sur cette ouverture et cette confiance que quelques donateurs ont endossé avec enthousiasme le projet franco-américain pour créer un «Club des amis du Sahel». La fondation du Club fut entérinée par les hauts représentants des donateurs et, au même moment, par les ministres sahéniens réunis à Dakar en 1976. Dès lors que ce regroupement incluait tout aussi bien les donateurs que les Sahéniens eux-mêmes, on ne parla plus que du «Club du Sahel». Mais, et cela était tout à fait nouveau pour l'époque, le Club devait constituer également un lieu de dialogue sur les politiques de développement entre les pays et les donateurs. C'était, avant la lettre, la première instance de « dialogue sur les politiques ».

Fort de l'appui des ministres du CILSS et de plusieurs autres donateurs membres de l'OCDE, la Coopération française et l'USAID ont alors proposé que le Secrétariat du Club soit administré par l'OCDE. Dès 1976, ils ont souscrit le financement nécessaire pour défrayer les charges modestes de ce secrétariat. Le Canada apporta dès le début son soutien à l'effort entrepris : en mai 1977, il organisa, à Ottawa, la première Conférence du Club du Sahel.

Dès cette réunion d'Ottawa, il devint clair que des problèmes de politique de développement empêchaient les donateurs d'apporter tout l'appui désiré aux efforts des Sahéniens. En outre, les politiques de prix payés aux producteurs pour les céréales locales (mil, maïs, sorgho) constituaient un blocage à tout progrès dans le domaine de la sécurité alimentaire. De ce fait, les projets proposés risquaient de ne pas trouver preneurs. Pour leur part, les ministres sahéniens ne comprenaient pas la résistance des agences à contribuer aux dépenses récurrentes encourues à la suite d'investissements nouveaux. D'importantes études furent alors entreprises.

La première porta sur les marchés céréaliers sahéniens¹. Basée sur une analyse micro-économique rigoureuse, elle mit en évidence les effets pervers de politiques fondées sur un plafonnement des prix céréaliers, l'inefficacité des circuits de commercialisation des produits agricoles, contrôlés par des organismes d'État. L'étude recommandait la mise en place de prix agricoles plus rémunérateurs pour les paysans et un plus grand recours aux marchés privés dans la commercialisation des produits de la campagne.

La seconde s'intéressa aux dépenses de fonctionnement et d'entretien engendrées par la mise en œuvre de projets et programmes publics de développement financés par l'aide étrangère². Les auteurs du rapport procédèrent d'abord à une estimation prévisionnelle de ces flux de dépenses aux niveaux sectoriel et national. Devant leur ampleur, ils recommandèrent, entre

1. Cf. synthèse préparée par Elliot Ber, La réforme de la politique céréalière dans le Sahel: résumé et conclusions, août 1986.

2. Cf. André Martens et Clive Gray, Planification macroéconomique et dépenses récurrentes au Sahel, juin 1985.

autres, la privatisation de certaines activités productives de l'État, la nécessité de faire payer les bénéficiaires de projets sociaux dont ceux fournissant des soins de santé primaires, un meilleur équilibre entre éducation primaire et éducation supérieure, la revue serrée des dépenses publiques, la fermeture de certains projets d'infrastructure comme des routes de prestige inutilisées, la participation des populations à l'élaboration des programmes de recouvrement des dépenses, l'abandon de certaines technologies de mise en place comme des hôpitaux ou des universités suréquipés, la décentralisation budgétaire comme dans le cas de la prise en charge de l'entretien des ouvrages d'hydraulique rurale. Dans le cas des pays sahéliens, membres de la zone monétaire CFA, s'ajouta la recommandation d'une dévaluation du franc CFA.

Une dynamique tournée vers l'innovation

C'est ainsi que dès 1977, le mandat premier du CILSS commença graduellement à se modifier. La recherche de réponses appropriées aux questions typiques de la région occupa une part de plus en plus importante du temps. Au début, les questions étaient relativement simples : « À quel prix acheter le maïs ? Comment harmoniser l'entretien des puits ? Quelle politique de vaccination pour les troupeaux est la plus économique et la plus efficace ? etc. »

Mais graduellement, le dialogue entre les pairs démontra que la résolution des problèmes importants qui frappaient la région débordait le cadre strictement technique et allait au-delà des questions « sectorielles ».

Timidement, puis avec de plus en plus d'assurance, les agences et les autorités sahéliennes prirent l'habitude de remettre en question bon nombre de « lieux communs ».

Ainsi, par exemple, l'aide vers le Sahel, et en conséquence les programmes de travail du CILSS et du Club, souffraient depuis 1975 d'un

grave biais anti urbain. Ce biais était fortement ancré dans les mentalités des donateurs qui voyaient le développement des villes comme une sorte de « désacralisation » d'un état de grâce ancien dans lesquels les populations rurales auraient baigné; à leurs yeux, le développement des villes menaçait, ni plus ni moins, l'ordre et la paix sociale. Cette conception tenait plus de la théologie que de l'économie du développement. Pire, elle tournait le dos à toute l'histoire du développement et, surtout, en ignorait les fondements et toute la dynamique. C'était un fort mauvais service à rendre aux populations sahéliennes que de ne pas les aider à développer leurs villes en même temps qu'on entendait augmenter le bien-être et la production rurale. Les études publiées entre 1993 et 1995 démontrent bien qu'en Afrique de l'Ouest, d'énormes transformations structurelles et sociales ont été la conséquence de la croissance démographique, et de l'émigration du croît démographique dans les villes. Ces transformations se sont ajoutées à l'effet combiné de l'accès à l'indépendance politique des États et de la restructuration des marchés internationaux.

Autre exemple, qui concerne cette fois l'aide alimentaire. Pendant de nombreuses années, l'efficacité de production sahélienne a été sous-estimée. Trop d'aide était envoyée en provenance des pays du Nord et ceci avait un effet dépresseur sur la production locale. Une Charte de l'Aide alimentaire fut alors définie afin de palier à ces distorsions. Depuis la réflexion prospective engagée en 1986, des questions beaucoup plus vastes et complexes confrontent les agences et les administrations sahéliennes, comme par exemple celles concernant l'intégration régionale ou la décentralisation.

C'est dans un constant brouhaha d'intérêts et d'idées que s'instaure la recherche d'innovations

L'OCDE demeure une source reconnue d'innovations dans la gestion des affaires publiques. De nombreuses idées brillantes et novatrices ont été conçues dans son creuset. Certaines sont

depuis inextricablement associées à l'OCDE; mais le plus souvent, bien qu'elles y aient germé, c'est sur d'autres tribunes qu'elles ont été popularisées. Par exemple, c'est au sein de l'OCDE que l'idée de résoudre l'enjeu complexe et pratique du charbon et de l'acier a pris naissance. De là, elle s'est développée graduellement pour engendrer une autre idée extrêmement porteuse : celle de la Communauté européenne. Cette ascendance est peu connue, tout comme on ignore généralement que c'est dans les officines de l'OCDE que sont nés le principe environnemental du « pollueur payeur » et le concept du « développement durable ». L'élaboration de méthodes et d'outils nouveaux, par exemple les « parités de pouvoir d'achat » ou les « équivalents de subvention agricole », a permis de faire progresser des discussions et des négociations qui étaient dans l'impasse. Le consensus étant obligatoire pour chaque décision, c'est l'équilibre entre diverses tensions dynamiques qui est à la base de recherche de solutions novatrices. Dans un tel réseau, les différentes forces qui s'exercent dans la configuration d'ensemble doivent en tout temps s'équilibrer les unes les autres, puisqu'il n'existe aucune hiérarchie susceptible de pallier les déséquilibres occasionnels ou permanents.

A l'intérieur de chacun des pays de l'OCDE, les institutions gouvernementales préservent leur dynamisme en se frottant constamment aux tensions créées par les divergences d'intérêts et de priorités des groupes de pression. Ainsi, les décideurs des politiques agricoles sont soumis aux pressions exercées par les fermiers, les transformateurs alimentaires et les entreprises connexes, les consommateurs et plusieurs autres groupes, y compris leur propre fonction publique. Ces tensions trouvent plus ou moins leur équilibre sur le long terme (et parfois, plutôt moins que plus), de sorte que les lois et les pratiques en vigueur restent justes, peu ou prou, envers tous les secteurs de la société. Cette dynamique complexe se répercute jusque dans l'OCDE elle-même. Les représentants nationaux ont le mandat d'adopter des positions qui, à plus ou moins long terme, finiront par témoigner de la

disparité des intérêts des pays concernés.

Devenu client, le bénéficiaire n'est plus un pair

Toutefois, la réflexion sur l'aide est tenue au sein du CAD, le Comité d'Aide à la Coopération. Hélas, le CAD est une entité « déséquilibrée » eu égard à la nature des problèmes que ce comité doit traiter. En effet, contrairement à ce qui s'est passé au sein du Club du Sahel, ce sont les membres ordinaires de l'OCDE qui forment ce comité : les bénéficiaires de leur aide n'en font pas partie, sinon occasionnellement. En somme, il manque une moitié essentielle des intéressés à l'aide. Le dialogue qui s'installe en permanence n'a pas la dynamique qui permet l'émergence d'idées novatrices qui collent à la réalité des problèmes. Ainsi, s'est-il opéré un glissement progressif dans la définition même de ce qu'était l'intérêt (on dit parfois le client) de l'aide. Dans bon nombre de pays, le « client » est le contribuable et ce dernier est représenté par les forces commerciales, ou les entreprises domestiques dont les organisations sans buts lucratifs.

L'aide écarte les récipiendaires des activités motrices du développement. En particulier, ils ne prennent aucune part à l'élaboration des programmes, à la conception des projets et à leur mise en œuvre. Ils font même rarement partie des équipes d'évaluation a posteriori.

Comme on a pu le voir au Rwanda après 1993 ou plus récemment à Haïti, une pléthore d'ONG s'installent dans le pays et y font la pluie et le beau temps, confiantes qu'elles savent mieux que le gouvernement local ce qui est bon pour le pays. Le gros des crédits de l'aide est transféré via ces derniers.

Pour une vision renouvelée des rapports entre donateurs et bénéficiaires

L'aide a très peu évolué depuis la fin des années 70. La première raison à cela est liée au fait que la coopération ou l'APD, a perdu l'importance qu'on lui accordait en milieu de la décennie 60.

C'était une époque où l'on croyait qu'en 20 ans le sous-développement aurait été éliminé et qu'il importait au plus haut point de contrecarrer « l'effet Bandung », c'est-à-dire, la création d'un Tiers monde hostile à l'Occident et favorable à l'URSS. Mais depuis, l'élargissement et le fonctionnement de la CEE ont accaparé l'énergie et l'innovation des Européens, alors qu'en Amérique du Nord, d'autres priorités ont évacué les rapports dits « Nord-Sud ».

La seconde raison tient à l'absence des récipiendaires dans les réflexions sur l'aide. Les donateurs se plaignent souvent du fait que les récipiendaires ne s'approprient pas les programmes et les projets. Le développement n'est pas une médecine que l'on administre à d'autres; c'est un processus qui doit émaner de l'intérieur. En d'autres termes, l'acquisition de connaissances et de technologies doit être considérée comme un objectif interne dès le départ; on ne peut pas simplement espérer qu'elle survienne en cours de programme ou de projet.

Les donateurs devraient au premier chef engager un véritable dialogue avec les candidats à l'aide internationale (on peut penser qu'ils seront disposés à participer à ces discussions), les aider à déterminer les systèmes qui correspondent le mieux à leurs propres traditions, culture et objectifs, puis leur confier les rênes du processus. La méthode inverse, qui consiste à définir un « programme de changement » dans les capitales des pays donateurs, échoue presque à coup sûr à fournir les résultats voulus.

Ce dialogue sur les politiques ne saurait se résumer à une grand-messe collective dans une grande capitale de laquelle seront tirées de jolies conclusions générales. Le diable se cache toujours dans les détails. C'est dans chaque pays que le dialogue doit s'établir afin de s'entendre entre tous les partenaires – et cela sans tolérer d'exceptions, afin de définir avec le bénéficiaire le « cocktail mixte » de choix de systèmes qui constitueront dorénavant le système de gouvernance de chaque pays. Les donateurs devront s'y plier sans réserve, et ainsi mettre de côté l'orgueil national (quand le modèle retenu n'est pas

celui que les représentants de ce pays auraient préféré) afin d'accompagner véritablement le développement.

* Auteur de référence sur l'apprentissage par les pairs (éditions de l'Université de Laval, L'Harmattan, 2008), J. Guilmette est aujourd'hui sculpteur. Dans sa vie précédente, il a notamment été Directeur du Bureau pour les Initiatives en Europe Centrale et de l'Est (BIECE) au Centre de recherche en développement international (Ottawa), Directeur général de l'unité des projets spéciaux, à la DGAMO au sein de l'ACDI, la coopération canadienne, pour laquelle il avait auparavant occupé la fonction de Directeur général de la Planification stratégique (Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient). De 1988 à 1993, il était Directeur du Club du Sahel.

Fiche-outils

Ateliers d'analyse situationnelle collective

Dans le cadre de plusieurs accompagnements, le COTA a expérimenté une formule d'analyse situationnelle par les pairs, basée sur des méthodes d'animation empruntées à la sociocratie.

La démarche cherche à compenser les rapports de pouvoir qui s'installent inévitablement entre participants à une analyse collective ou à une conférence. Le principe étant d'une part que le renforcement de capacités est forcément un exercice collaboratif et réciproque.

La parole n'est plus réservée à un panel d'experts au détriment du débat avec l'auditoire auquel est immanquablement réservé une place subsidiaire (en fin de séance). La personne ressource n'est pas la seule détentrice d'un savoir à promouvoir mais placée en position d'exprimer une attente, de rechercher l'éclairage de l'auditoire ; l'auditeur est amené à sortir de son attentisme pour s'approprier concrètement les préoccupations d'un autre, faire un effort d'empathie qui, en même temps, l'amène à valoriser sa propre expérience et la confronter aux autres. Il s'agit autant de chercher à tirer profit des relations entre pairs que de faire en sorte que les participants deviennent des pairs.

L'exercice a été testé avec plusieurs finalités, parfois cumulées : capitaliser des pratiques et des savoirs ; mettre en commun des expériences individuelles ; faire émerger une conscience commune et une analyse partagée des situations ; créer un espace d'empathie propre à cultiver un sentiment d'appartenance ; favoriser la (re)connaissance réciproque des participants ; valoriser tous les points de vue ; désamorcer les conflits potentiels.

Déroulement d'un atelier

En fonction des circonstances, les modalités d'application peuvent évidemment varier. Il est même possible d'envisager une animation à distance. Mais nous ne l'avons pas encore expérimentée. Pour un atelier en réunion physique, prévoir 30 à 60 minutes et entre 4 et 6 participants (dont 1 témoin).

Le nombre de rounds par phase doit être estimé par l'animateur en fonction des enjeux abordés et du nombre de participants.

- Phase 1: le témoin expose une situation concrète/vécue dont il souhaite mieux comprendre certains aspects, à propos de laquelle il cherche d'autres points de vue, ou pour laquelle il cherche des évolutions/changements possibles (selon un grille préalablement arrêtée).
- Phase 2: tour(s) de question-réponse de « documentation » pour avoir une connaissance collective la plus complète possible.
- Phase 3: tours de formulation d'hypothèses pour la compréhension des phénomènes racontés ou des pistes de solutions/évolutions, sollicités par le témoin.
- Phase 4 : le témoin commente les hypothèses (éventuellement en les comparant avec celles qu'il entrevoyait).
- Phase 4bis (subsidiaire): l'animateur récapitule et interprète les échanges ;
- Phase 5: débat ouvert en réaction aux commentaires du témoin et analyse éventuelle de l'animateur.

Si les participants sont motivés il peut être envisagé de poursuivre la 5ème phase au-delà du temps imparti ; l'idée étant bien de libérer les échanges.



Photo : Croix-Rouge de Belgique (Rwanda)

Le partenariat et l'évaluation du partenariat entre pairs au sein des activités internationales de la Croix-Rouge de Belgique

*Olivier Standaert**

Au sein du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, la relation partenariale évolue dans le sens d'une plus grande autonomie du partenaire et d'un alignement des modes de fonctionnement. Aussi est-il apparu nécessaire de mettre en place un mécanisme d'évaluation conjointe (entre pairs) du partenariat...

Des organisations paires sont définies comme des organisations qui partagent certaines caractéristiques en commun. En ce sens, la Croix-Rouge de Belgique et les autres Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peuvent être considérées comme des organisations paires. Il reste que dans le cadre des activités internationales de développement, les rôles et les rapports de forces entre la Croix-Rouge de Belgique et une Société nationale dans un pays d'intervention (appelée Société nationale hôte) sont différents.

Différentes composantes au sein d'un même Mouvement¹

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est le plus grand réseau humanitaire du monde. Neutre et impartial, il assure protection et assistance à des communautés affectées par des catastrophes et des conflits. Rassemblant près de 97 millions de volontaires, de membres et d'employés dans 188 pays, il est constitué de trois composantes principales:

- Le Comité international de la Croix-Rouge (le CICR) ;
- La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (la Fédération) ;
- Les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

1. http://www.ifrc.org/Global/Publications/general/at_a_glance-fr.pdf

En étroite partenariat, les différents membres du Mouvement apportent protection et assistance aux personnes vulnérables et aident les communautés à devenir plus fortes et plus sûres grâce à des projets de développement et des programmes humanitaires variés.

Les Sociétés nationales agissent en tant qu'auxiliaires des autorités publiques dans leur propre pays. Elles procurent une série de services qui comprennent le secours d'urgence en cas de catastrophe et des programmes éducatifs, sociaux et sanitaires. En temps de guerre, elles assistent les victimes et soutiennent les services médicaux de l'armée lorsque les conditions s'y prêtent. Elles diffusent et aident leur gouvernement à diffuser le droit international humanitaire, ainsi que les Principes fondamentaux et idéaux du Mouvement.

Des principes, une mission, une vision et des valeurs partagés

Les Sociétés nationales inscrivent leurs actions dans le cadre de Principes fondamentaux partagés au sein du Mouvement et d'une vision, une mission et des valeurs organisationnelles définies par la Fédération².

2. <http://www.ifrc.org/fr/vision-et-mission/vision-et-mission/strategie-2020/>

Coordination et partenariat au sein du Mouvement

Les différentes composantes du Mouvement se réunissent régulièrement pour débattre de questions d'intérêt commun et diffuser leurs meilleures pratiques. Néanmoins, le CICR, la Fédération et les Sociétés nationales sont des organisations indépendantes. Chacune a son propre statut et aucune n'exerce d'autorité sur les autres.

La coordination au sein du Mouvement et l'approche partenariale sont fondées sur les compétences statutaires distinctes mais complémentaires des membres du Mouvement³ et sont définies au sein des divers documents tels que :

- Les Principes et règles de secours de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge lors de catastrophes (adoptés en 1969 et révisés pour la dernière fois en 1995) qui réglementent les procédures, rôles et responsabilités des différentes composantes du Mouvement en vue d'aider les victimes de catastrophes naturelles ou autres. Une version révisée devrait voir le jour lors de la pro-

3. Voir les compétences des différentes composantes du Mouvement dans les Statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, adoptés par la XXVe Conférence internationale de la Croix-Rouge à Genève en 1986 et amendés en 1995 et 2006, art. 3, 5 et 6.

Principes fondamentaux

Humanité, Impartialité, Neutralité, Indépendance, Volontariat, Unité, Universalité

Vision

Inspirer, encourager, faciliter et promouvoir en tout temps toutes les formes d'activités humanitaires des Sociétés Nationales, en visant à prévenir et apaiser les souffrances humaines, ce qui contribue à maintenir et promouvoir le respect de la dignité et la paix dans le monde

Mission

Améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables en mobilisant le pouvoir de l'humanité

Valeurs

Les personnes, l'intégrité, les partenariats, la diversité, le leadership, l'innovation

chaîne Assemblée générale de la Fédération en novembre 2013.

- la Politique du Mouvement relative à la Coopération au Développement (adoptée en 1997) qui définit pour les activités de développement comment les Sociétés nationales et la Fédération collaborent pour renforcer les programmes et les capacités d'une Société nationale hôte ;
- l'Accord de Séville⁴ (adopté en 1997) et ses mesures supplémentaires (adoptées en 2005) qui définissent le cadre d'une coopération et d'un partenariat efficaces entre les membres du Mouvement lors de situations d'urgence et d'opérations de secours internationales de longue durée ;
- le Code de bon partenariat⁵ (adopté en 2009) qui vise à promouvoir une culture axée sur des attitudes et des comportements respectueux dans l'action humanitaire menée par les composantes du Mouvement.

Ce dernier définit cinq engagements dont chacun est assorti d'indicateurs spécifiques qui doivent aider les composantes du Mouvement à améliorer leur façon de gérer le partenariat, que ce soit entre elles ou avec des partenaires extérieurs. En adhérant à ce Code, les composantes du Mouvement s'engagent à renforcer leurs partenariats, et à travailler ensemble de façon plus efficiente et plus efficace.

Les cinq engagements du Code sont :

1. Respecter les personnes vulnérables et leur donner les moyens d'agir : le respect des besoins et de la dignité des personnes vulnérables fait partie de toutes nos activités ;
2. Pratiquer la diversité et la sensibilité culturelle : la diversité, la prise de conscience et la sensibilité culturelle sont essentielles au bon fonctionnement d'un partenariat ;
3. Garantir l'intégrité : l'intégrité rend possible le bon partenariat et une conception efficace des programmes ;

4. <http://www.icrc.org/fre/resources/documents/misc/57jp4y.htm>

5. http://www.icrc.org/fre/assets/files/other/icrc_001_1118.pdf (page 99 à 106)

4. Travailler ensemble en tant que partenaires au sein du Mouvement : travailler en partenariat est une responsabilité collective et individuelle qui renforce toutes les composantes du Mouvement ;
5. Coopérer avec les acteurs n'appartenant pas au Mouvement : la coopération avec des acteurs de l'extérieur est recherchée quand elle améliore les conditions d'existence des personnes vulnérables et qu'elle est conforme aux Principes fondamentaux du Mouvement.

L'approche partenariale de la Croix-Rouge de Belgique pour les activités internationales de développement

Bien que ces différentes politiques internes existent depuis de nombreuses années et soient régulièrement mises à jour, leur prise en compte dans les activités internationales de la Croix-Rouge de Belgique est plus récente. Ce n'est qu'au cours des cinq dernières années que l'approche partenariale de la Croix-Rouge de Belgique a fortement évolué suite au contexte international lié à l'efficacité de l'aide (notamment la Déclaration de Paris de 2005) et son application en Belgique (Accord entre le ministre de la Coopération au développement et les ONG belges de développement de 2009).

Ceci s'est traduit par un passage progressif vers un mode de gestion placé de plus en plus sous la maîtrise des Sociétés nationales hôtes à chacune des étapes du cycle de gestion de projet. Ce passage progressif s'est traduit en 2013 (en cours de finalisation) par l'élaboration d'un guide sur la gestion par les sociétés nationales hôtes de projets de développement soutenus par la Croix-Rouge de Belgique.

Les éléments fondamentaux de cette évolution reposent sur :

- (i) un changement d'aptitude et des relations de partenariat basées avant tout sur la confiance ;
- (ii) une bonne connaissance des partenaires

et un alignement sur leur stratégie et leur mode de fonctionnement ;

- (iii) une attention de plus en plus importante sur le renforcement des capacités institutionnelles des partenaires;
- (iv) un dialogue régulier ainsi qu'une communication transparente.

La Charte de Mesure du Partenariat

Cette évolution de la relation partenariale, avec une plus grande autonomie des partenaires et un alignement sur ces modes de fonctionnement, nécessitait également de mettre en place un mécanisme d'évaluation conjointe (entre pairs) du partenariat.

Pour cela la Croix-Rouge de Belgique a décidé de tester un outil développé par l'Initiative des 8 Sociétés nationales⁶ : la Charte de Mesure du Partenariat. L'outil permet à deux Sociétés nationales de mesurer et de discuter de la qualité de leur partenariat de façon à mieux appréhender les problèmes liés au partenariat, identifier les forces et faiblesses ainsi que des actions pour améliorer le partenariat.

L'outil est structuré autour de 4 principes de coopération :

- la pertinence (principe lié aux intentions et motivations du partenariat) qui comprend 6 indicateurs sur la valeur ajoutée du partenariat pour répondre aux besoins des personnes vulnérables ou pour renforcer les capacités de prestation de services tout en adhérant aux Principes et valeurs fondamentaux du Mouvement ;
- l'égalité, le respect et l'intégrité (principe lié au comportement des partenaires) qui comprend 3 indicateurs sur l'engagement et la capacité des partenaires, quels que soient leur taille, leurs ressources et leur pouvoir, à comprendre et accepter la culture

et le contexte de l'autre (les partenaires le démontrent en agissant avec honnêteté, sincérité et précision);

- la réalisation des attentes mutuelles (principe lié à la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre du partenariat) qui comprend 7 indicateurs sur l'engagement des partenaires, en fonction de leurs moyens, compétences et capacités, pour une responsabilité partagée et une répartition claire des tâches en termes de planification, implémentation et rapportage des activités développées conjointement;
- la transparence et la redevabilité (principe lié à la communication) qui comprend 5 indicateurs sur l'engagement et la capacité des partenaires à travailler ensemble et à apprendre l'un de l'autre en partageant les connaissances et l'information (les partenaires s'engagent dans un dialogue ouvert et rapide sur les exigences, les capacités et les contraintes relatives à la fourniture, la réception et l'utilisation des ressources et à la réalisation des objectifs définis dans le cadre du partenariat ; ils acceptent que le transfert de ressources crée l'obligation de rendre compte aux bailleurs, aux Sociétés nationales concernées, leurs équipes et les communautés).

Processus d'utilisation de la Charte de Mesure du Partenariat

La Charte de Mesure du partenariat peut être utilisée entre plusieurs Sociétés nationales (deux ou plus de deux dans le cadre d'un partenariat multiple) ou également entre une Société nationale et un partenaire externe au Mouvement.

Idéalement, le processus est facilité par une personne externe identifiée conjointement par les partenaires. Les équipes constituées sont composées de 2 à 4 personnes par partenaire ayant différents niveaux de responsabilité et d'interaction avec le(s) partenaire(s) impliqués.

Les différentes étapes d'utilisation de la Charte se déroulent entre 1 et 2 jours et incluent:

6. L'initiative des 8 SN a été établie en 2005 et comprend (par ordre alphabétique) les Sociétés nationales Croix-Rouge britannique, canadienne, de Côte d'Ivoire, du Libéria, du Mozambique, néerlandaise, norvégienne et du Sierra Leone

1. Une discussion en réunion plénière afin de définir les objectifs et les résultats attendus de l'évaluation conjointe du partenariat, et assurer une compréhension commune de l'outil;
2. L'attribution séparément par chaque organisation et pour chacun des 21 indicateurs d'une note sur la pertinence de l'indicateur et sur le degré de réalisation de l'indicateur. Chaque partenaire énumère également les preuves qui justifient les scores attribués;
3. La mise en commun des résultats attribués par les partenaires suivie d'une discussion sur les points forts, les points faibles et les indicateurs montrant une forte divergence;
4. La définition d'un plan d'action pour la mise en œuvre de recommandations identifiées comme prioritaires par les partenaires afin d'améliorer la qualité du partenariat ; et la planification d'une réunion de suivi du plan d'action (par exemple annuelle).

Il n'est pas toujours efficace ou possible d'impliquer pendant 1 à 2 jours le senior management dans un tel exercice. Par conséquent, une version adaptée et plus courte (10 indicateurs au lieu de 21) de la Charte de Mesure du Partenariat a également été créée par l'Initiative des 8 Sociétés nationales.

Leçons apprises suite au pilotage de l'outil au Rwanda et conclusion

Grâce à un financement de la Facilité d'Appui aux Initiatives de Renforcement des Capacités (FAIQ / ACODEV), la Charte de Mesure du Partenariat a été testée en janvier 2013 au Rwanda entre la Croix-Rouge rwandaise et la Croix-Rouge de Belgique.

L'utilisation de l'outil a été facilitée par un membre du COTA et un facilitateur externe identifié par la Croix-Rouge rwandaise. Durant 2 jours, à Kigali, elle a impliqué 7 participants pour les 2 Sociétés nationales.

L'ensemble de l'exercice a été réalisé dans un climat amical, respectueux, franc et constructif. Au

terme de l'exercice, les participants ont décidé ensemble de renouveler l'évaluation conjointe du partenariat tous les 2 ans et de réaliser annuellement un suivi des recommandations agréées (7 recommandations divisées en 13 actions). L'exercice a permis d'établir que l'outil :

1. facilite un positionnement institutionnel par rapport à l'importance des différents principes du partenariat et de leurs indicateurs. Il implique une compréhension commune de l'approche partenariale par l'ensemble des collaborateurs à l'intérieur d'une organisation en nécessitant un accord préalable sur les notes de pertinence attribuées pour un même indicateur.
2. facilite une meilleure connaissance entre partenaires puisqu'il permet d'aborder certains sujets qui ne trouveraient pas facilement d'autres cadres d'échange. Il permet aussi de valoriser certains aspects positifs qui ne sont généralement pas mis en valeur.
3. permet de faire le tour de l'ensemble des points sensibles dans une relation de partenariat et de bien échanger sur les éléments-clés.
4. est inclusif et équitable et assure l'engagement des participants en facilitant la participation de tous.
5. permet d'établir une « mesure » de la relation de partenariat à un instant donné. Cette mesure peut servir de référence pour suivre l'évolution de la qualité de la relation de partenariat sur le long terme et ce malgré des changements dans les ressources humaines impliquées dans le partenariat.
6. permet l'identification d'actions concrètes pour améliorer la qualité du partenariat telles que (exemples d'actions identifiées dans le cadre du partenariat entre la Croix-Rouge rwandaise et la Croix-Rouge de Belgique):
 - la formalisation des intentions de collaboration à long terme au-delà des cadres restrictifs de financement ;
 - un renforcement des capacités plus axé sur les aspects institutionnels à long terme qu'opérationnels (tel que le renforcement de l'assise financière de la Société nationale hôte) ;

- la simplification des procédures de gestion administratives et financières.

Néanmoins, si la Charte de Mesure du Partenariat a été testée avec succès entre la Croix-Rouge rwandaise et la Croix-Rouge de Belgique, c'est notamment grâce au climat de confiance, de respect et de transparence qui prévalait déjà. Il était clair dès le début pour les 2 Sociétés nationales que tout ce qui pouvait contribuer à améliorer la relation de partenariat se devait d'être dit sans pression ni chantage ultérieurs. Les conclusions qui pourraient être établies de l'utilisation de l'outil dans des relations de partenariat plus sensibles sont encore à vérifier.

Cependant, étant donné l'évolution de l'approche partenariale décrite ci-dessus et l'expérience au Rwanda, la Croix-Rouge de Belgique fait le pari de systématiser l'utilisation de la Charte de Mesure du Partenariat dans tous les pays où elle entretient des relations de partenariat à long terme à partir de 2014.

* Chargé de programme



Photo : Emmanuel Juste
(Equateur)

Les examens par les pairs du CAD-OCDE

*Dominique de Crombrughe**

Les examens par les pairs sont une approche amicale mais sans complaisance en vue de rendre plus efficace la coopération au développement. Ils contribuent à l'instauration, d'un système d'apprentissage mutuel. Même si le membre examiné a tendance à se montrer sous son meilleur jour dans le mémorandum qu'il adresse au CAD, la périodicité de l'examen et l'expérience des examinateurs permettent de mettre le doigt sur les points sensibles.

En 2012, il y a eu 50 ans que le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE organise des examens par les pairs¹. Le principe est inspiré par une pratique courante, notamment dans le monde académique, d'organiser des visites d'évaluation collégiales auprès d'autres institutions universitaires.

Le moment fort d'un examen par les pairs est l'échange d'expériences entre collègues visiteurs et visités qui clôture la collecte de données et leur analyse.

Le fonctionnement du dispositif

Les examens ont deux dimensions, l'une d'apprentissage - peer learning -, l'autre de changement - peer pressure. Ils encouragent les changements positifs.

Les examens organisés par le CAD visent à l'amélioration de l'efficacité de l'aide dans la communauté des donateurs. L'information que génèrent les examens contribue à une approche commune de l'aide bilatérale et rend compte des innovations et des résultats en matière d'administration de l'aide.

Dans les années 60, les départements de l'aide au développement des membres du CAD étaient passés en revue chaque année. Dans les années 80, le CAD a tenté d'examiner les effets de l'aide accordée par ses membres à un pays partenaire déterminé. La sévérité du message que véhiculait ce type de révision pour les pays donateurs a conduit à son abandon.

Depuis 1990, les membres du CAD sont tenus

1. <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/>

de se soumettre à une peer review tous les 4 ou 5 ans et à participer comme pairs examinateurs aux révisions d'autres membres. Ces examens ont pour objet d'évaluer la performance de la fonction de coopération au développement du membre considéré et d'examiner tant la définition de sa politique que sa mise en œuvre. Ils couvrent les activités de coopération pour le développement et d'aide humanitaire du membre soumis à examen.

Les peer reviews sont conduites à l'aide d'un guide de référence qui comprend les sections suivantes :

- l'effort global d'appui des membres au développement « au-delà de l'aide » ;
- la vision politique et les orientations stratégiques ;
- les montants alloués à l'aide ;
- l'organisation de l'aide et son adéquation aux buts ;
- Modalités de l'aide et partenariats ;
- Résultats, transparence et reddition de comptes sur les engagements pris ;
- Aide humanitaire.

Depuis 1990, il y a eu 106 révisions de donateurs individuels.

L'organisation de la Peer Review

Le secrétariat du CAD désigne à l'avance 5 Etats membres du CAD qui vont faire l'objet d'un examen par les pairs au cours d'une année donnée et dix membres censés fournir un examinateur. Le secrétariat tient compte de la similarité des problématiques, de la taille des coopérations et notamment de la proximité linguistique.

L'examen comprend cinq étapes :

1. La préparation et le planning : le pays examiné est invité à compléter un mémorandum d'auto-évaluation qui servira de base à la visite des examinateurs.
2. La collecte de données, leur analyse et l'écriture

du rapport : les examinateurs se rendent au siège de la coopération du membre examiné, consultent des documents et mènent des interviews ; ils mènent aussi une ou deux visites de terrain pour vérifier les constats de l'auto-évaluation et de la visite au siège.

3. La réunion collégiale (peer review meeting) : celle-ci se tient à Paris avec les examinateurs et les autres membres du CAD.
4. L'approbation et la publication.
5. Le suivi, qui comprend l'examen à mi-parcours de la mise en œuvre des recommandations de l'examen précédent.

Lors de leur visite, les pairs ont accès aux interlocuteurs qu'ils souhaitent. Ils choisissent s'ils les rencontrent individuellement ou en groupe. Ce processus se déroule dans un esprit de collaboration et d'échange d'informations et débouche sur des jugements et des recommandations. Il est confié à la Division Examens, évaluation et engagement de la Direction de la Coopération pour le Développement.

L'examen par les pairs de la Belgique

Le dernier examen par les pairs de la Belgique s'est déroulé en 2010². Les examinateurs du CAD étaient assistés par des pairs du Canada et de Suisse. La visite de terrain s'est faite au Burundi.

Parmi les principales observations des examinateurs on relèvera d'abord la critique formulée à l'encontre du système complexe et centralisé de prise de décisions financières de la coopération belge. Celle-ci provoque des retards dans les versements et contrarie les efforts d'alignement. Le problème apparaît d'autant plus sérieux que l'essentiel de l'aide belge va vers des États fragiles, où les besoins sont souvent cruciaux et urgents.

Le rapport indique que la Direction de la Coopération au Développement (SPF Affaires étran-

2. <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/belgium2010dac-peerreview-mainfindingsandrecommendations.htm>

gères, Commerce extérieur et Coopération au développement)³ et l'agence de développement de la coopération gouvernementale, la Coopération technique belge (CTB)⁴ prêtent une attention grandissante à la gestion axée sur les résultats et note un progrès par rapport à la situation lors de l'examen de 2005. Il recommande toutefois d'améliorer les systèmes pour la gestion axée sur les résultats : la DGD comme la CTB devraient mieux exploiter les enseignements de l'expérience dans la conception des interventions futures en mettant à profit l'intention désormais affichée de conserver pendant 12 ans les mêmes secteurs d'intervention dans un pays donné. Le CAD recommande également que la Belgique se serve des évaluations comme instruments de gestion et de prise des décisions et généralise dans l'ensemble de son système une culture de l'évaluation qui semble lui faire défaut⁵.

Les évaluations du Service de l'évaluation spéciale (SES) font écho à la revue par les pairs et confirment la capacité de la CTB à atteindre des résultats immédiats (outputs) tout en constatant que beaucoup d'interventions n'atteignent pas les résultats intermédiaires et à long terme désirés. Souvent, les objectifs de ces interventions sont peu spécifiques, la situation de départ n'est pas décrite et les indicateurs ne sont pas précis, ce qui rend malaisée la mesure de leurs résultats.

De façon plus générale, le CAD insiste sur la mise en place de synergies entre les acteurs belges, gouvernementaux et non étatiques, fédéraux et décentralisés. La Belgique est encouragée à poursuivre son dialogue constructif avec la société civile et à donner suite aux engagements inscrits dans l'accord conclu en 2009 entre les pouvoirs publics et les ONG. Il conviendrait que ces engagements se traduisent par des changements concrets dans les pratiques de programmation et de financement. La coopération

fédérale et les entités fédérées sont invitées à intensifier leur coordination qui ne dépasse pas aujourd'hui l'échange d'informations. Le CAD se félicite des accords conclus par le gouvernement avec les ONG (2009) et les universités (2010) respectivement en vue de renforcer la concentration géographique, sectorielle et thématique.

Enfin, le CAD propose que la Belgique renforce ses efforts de sensibilisation du public belge aux questions de développement. Ce point est corroboré par trois évaluations du SES qui montrent que mettre en place des activités de sensibilisation sans définir de priorités stratégiques, ni de viser des publics ne produit pas de résultats. Enfin, l'examen invite la Belgique à finaliser une note stratégique sur la cohérence des politiques pour le développement (CPD). Avec bientôt trois ans de recul, on constate que ce thème de la cohérence des politiques pour le développement (CPD), que relève le rapport d'examen, est devenu un point d'attention prioritaire de la coopération belge.

D'autre part, la volonté de faire bonne figure face aux pairs a sans doute privé certains services de la coopération d'une occasion précieuse d'aborder leurs difficultés de manière franche avec des collègues étrangers, vraisemblablement confrontés à des difficultés analogues.

D'autres formes d'examens par les pairs

Les examens du CAD ont inspiré une deuxième génération d'examens spécifique à l'évaluation. Les services d'évaluation des organisations multilatérales collaborent avec ceux des donneurs bilatéraux pour l'examen de leurs fonctions d'évaluation. A l'heure actuelle, ce sont une dizaine de services d'évaluation d'organisations des Nations Unies (NU) qui se sont soumis à un examen par les pairs pour l'appréciation de leur indépendance, de leur crédibilité et de l'utilité de leurs produits. Ce processus a effectivement conduit plusieurs organisations des NU à assurer mieux qu'avant l'indépendance de leur service d'évaluation. Cette indépendance accrue sert leur crédibilité.

3. http://diplomatie.belgium.be/en/policy/development_cooperation/

4. <http://www.btcctb.org/fr>

5. Un examen indépendant de la fonction d'évaluation de la Belgique réalisé en 2009 a constaté qu'une attitude défensive se manifestait parfois à l'égard de l'évaluation au sein du SPF Affaires étrangères

De son côté, le SES a été en 2008 le premier service d'évaluation bilatéral à demander un examen par les pairs. Le cadre utilisé était sensiblement pareil à celui qui sert à apprécier la qualité des services d'évaluation des organisations multilatérales. Les examinateurs étaient des collègues évaluateurs des Pays-Bas, du Canada et d'Espagne. L'exercice a aidé le SES à se situer par rapport à des services d'évaluation étrangers et à développer une politique d'évaluation pour recentrer ses choix d'évaluation. Dans ce cas-ci également, l'échange entre pairs était le moment fort de l'exercice: basé sur les constats des visiteurs et l'expérience réciproque, ce processus non-contraignant a généré des recommandations de bon sens et applicables par notre service.

Un nouvel instrument du CAD

Depuis quelques années, le CAD tente de tirer les enseignements communs aux différents examens par les pairs. Il les résume dans une série de documents contenant généralement douze leçons sur le sujet. Parmi les sujets traités, on trouve le partenariat avec le Sud, l'aide humanitaire et l'administration de l'aide. La série est appelée à être poursuivie. Ces carnets ont l'avantage de rappeler que les pays donateurs font face aux mêmes difficultés dans la mise en œuvre de leur aide au développement.

Conclusion

Des trois types d'examen par les pairs évoqués ci-dessus, l'examen du CAD est le plus politique. Les membres n'oseraient pas se dérober à un examen. Lorsqu'une peer review est annoncée, c'est l'ensemble de l'administration qui est mobilisée pour compléter le memorandum. Cela oblige à une certaine forme d'auto-évaluation. La fonction d'évaluation fait partie des points focaux d'un examen.

Dans ce sens la pression des pairs est efficace. L'échange d'expériences est enrichissant aussi. Le cadre général des examens est fixé par les principes de la Déclaration de Paris et chaque membre du CAD les applique avec plus ou moins

de conviction et de succès. Les pairs tendent donc un miroir dans lequel l'administration se reconnaît. Les examens du CAD sont rendus publics. Cela contribue à leur impact.

Toutefois, pour savoir ce que dit une peer review, il est préférable de lire le rapport que de se référer uniquement à la manière dont l'administration communique sur son contenu. La tentation est en effet forte de sous-exposer les problèmes et de mettre en lumière les progrès. Le fait de considérer la peer review comme une inspection davantage que comme un échange d'expériences biaise l'exercice. L'échange collégial sur les succès et les échecs de la coopération, qui constitue un précieux moment d'apprentissage tant pour les services examinés que pour les pairs ne reçoit pas toute l'attention qu'il mériterait.

Toutefois, le côté répétitif de l'examen qui a lieu tous les quatre ou cinq ans, permet de repérer les forces et les faiblesses d'une organisation et les évolutions d'un examen à l'autre. La visite à mi-parcours, qui suit l'examen après deux ans environ contribue à la pression collégiale que le processus poursuit.

* Evalueur spécial de la Coopération au développement.

Le Service de l'Évaluation spéciale de la Coopération internationale est chargé d'assurer l'évaluation stratégique des activités de l'Etat fédéral belge reconnues comme aide publique au développement. Ses objectifs : rendre des comptes sur l'utilisation des fonds publics et produire des enseignements en vue d'améliorer l'efficacité de l'aide belge au développement. Pour plus d'infos : http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement/evaluation/

Le COTA

Le COTA est une association indépendante de solidarité internationale (ONG de droit belge), qui oeuvre au renforcement des capacités d'action, d'analyse et de réflexion des acteurs engagés dans la coopération développement.

L'ONG offre des services d'information, de formation, d'étude, d'appui et de conseil, de mise en relation de personnes et institutions. Les études réalisées sont des évaluations de projets/programmes ainsi que des études thématiques en lien avec des pratiques de coopération/développement.

Ces services sont fournis à travers divers vecteurs : centre de documentation en réseau, site Internet, réunions, animations d'ateliers, interventions dans des formations, rapports d'étude, publications de revue et d'ouvrages...

Le COTA est également engagé dans des activités d'éducation au Développement.

Hormis ses activités récurrentes, durant le trimestre qui vient de s'écouler, le COTA a réalisé les activités de consultance suivantes :

Le démarrage de/du

- l'évaluation du partenariat en Colombie (Secours Catholique Caritas France) ;
- diagnostic d'impact environnemental suivi par l'élaboration d'un SME (Système de management environnemental) (SOS-Faim) ;
- l'évaluation du programme AFSA et des partenariats au Cambodge & analyse transversale des pratiques partenariales chez Aide au Développement Gembloux (évaluation externe du Programme 2011-2013 « Soutenons les Familles Paysannes pour plus de Souveraineté alimentaire ! ») ;
- l'évaluation finale du Fonds de solidarité prioritaire (FSP 23009-10) : genre et développement : autonomisation économique des femmes en Afrique subsaharienne - 2009-2012 (Ministère des Affaires étrangères français (MAEF) DG mondialisation, développement, partenariats) ;
- l'évaluation du projet « Développement d'un modèle participatif à Luki, Dimonika et Yangambi (RDC) » (WWF Belgium) ;
- l'évaluation du programme « Empowerment pour le droit à la santé » (M3M) ;

La poursuite de

- l'évaluation conjointe de la coopération de l'Allemagne, de la Belgique, de la Commission de l'UE, de la France, des Pays-Bas, du Royaume-Uni et de la Suède avec le Burundi (Consortium SEE-GFA-Euréal-Sipu pour la CE -EuropeAid) ;
- l'appui de la démarche d'un groupe de travail ONG /collectivités territoriales françaises autour de l'analyse du changement (définition d'une stratégie ; suivi-évaluation des effets), en lien étroit avec le Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations (F3E) ;
- l'appui méthodologique au Projet d'Appui au plaidoyer agricole et à la structuration provinciale et nationale en RD Congo (AGRICONGO) (TRIAS) ;
- l'appui technique pour la restructuration administrative et financière de l'Institut National de Recherche Biomédicale (Coopération Technique Belge RDC) ;

La réalisation ou finalisation de

- l'appui-accompagnement pour le pilotage d'un outil de mesure du partenariat entre la Croix-Rouge Rwandaise et la Croix-Rouge de Belgique ;
- l'appui-accompagnement au département « Intérieur » de Caritas International Belgique pour la conception et la rédaction d'un Plan Stratégique ;
- l'évaluation du Projet d'Appui au Ministère du Plan en RD Congo (Coopération Technique belge) ;
- un cycle de formation : option « Environnement » dans le cadre de cycles d'information générale (Infocycles) organisés par la CTB, en consortium avec Groupe ONE et Green vzw.

Sur le thème du trimestre...

Les documents électroniques présentés dans cette rubrique sont accessibles en ligne sur notre compte Diigo (www.diigo.com/user/cota_asbl). Vous pouvez cliquer sur le tag « [approche_droits](#) » pour retrouver la sélection consacrée à l'approche basée sur les droits. Nos dossiers sont régulièrement mis à jour et enrichis de nouveaux documents.

>> The peeragogy handbook

Bryan Alexander, Paul Allison, Régis Barondeau, et al.
Peeragogy.org, 01/2013, 234 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/Xg0k9o>

>> Les effets des pairs dans la contribution volontaire pour un projet de service public au Kenya : une expérience à assignation aléatoire

Robin Audy
Université du Québec, Montréal, 2011, 51 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/14RdRrX>

>> L'intervention par les pairs : un enjeu multiple de reconnaissance

Céline Bellot, Jacinthe Rivard
Université de Montréal, Montréal, 2007, 34 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/15JEXno>

>> L'interdépendance des ressources dans les dispositifs d'apprentissage entre pairs : menace des compétences et dépendance informationnelle. Vers des processus médiateurs et modérateurs

Céline Buchs

Université Pierre Mendès France, Grenoble, 2002, 318 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/Ugj4n4>

>> Peer Review – Revue des Pairs : propos d'étape. Enseignements et interrogations sur les modes d'intervention en microfinance tirés de l'analyse du portefeuille du CIDR

Cerise, France, 2004, 26 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/W4VHn7>

>> Learning to fly : practical lessons from some of the world's leading knowledge companies

Chris Collison, Geoff Parcell
Capstone Publishing Ltd, North Mankato, 2004, 332 p.
Référence COTA : 603.1-COL-I

>> Le mécanisme africain d'évaluation par les pairs : une compilation d'études sur le processus dans neuf pays africains

Fondations Open Society, New York, 2010, 20 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/16ollGz>

>> Examen par les pairs du bureau de l'évaluation indépendant du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA : document d'orientation

Groupe conjoint d'évaluation des banques multilatérales de développement
FIDA, Rome, 2009, 39 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/W4WO6m>

>> L'apprentissage par les pairs : réseaux et coopération pour le développement

Jean-H. Guilmotte
CDRI/Presses de l'Université

de Laval, Ottawa/Québec, 2008, 337 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/X2INDE>

>> L'analyse de l'influence de la pression des pairs dans les équipes de travail

David Masclet
Cirano, 2003, 29 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/WFnMTs>

>> Pour une éducation par les pairs efficace : travailler dans le domaine de la santé sexuelle et génésique et lutter contre le VIH/SIDA avec les enfants et les jeunes

Sarah Middleton-Lee, Elaine Ireland
Save the Children, Londres, 2004, 221 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/10zJ9Dk>

>> L'examen par les pairs : un instrument de l'OCDE pour la coopération et le changement

OCDE, Paris, 2003, 111 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/XFgL3w>

>> Pour une gestion efficace de l'aide : douze leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD

OCDE, Paris, 2008, 31 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/ZFrwkH>

>> Education par les pairs et VIH/SIDA : concepts, utilisations et défis

ONUSIDA, Genève, 2000, 46 p.
Référence Internet : <http://bit.ly/ZwqrTE>

...Suite page 26



Photo : Marie Anna Bénard
CERISE (Clientes FECEM - Bénin)

Réseaux et revues de pairs : un travail collectif pour le renforcement des pratiques

*Florent Bédécarrats, Marie Anna Bénard,
Cécile Lapenu**

Le secteur de la microfinance s'est construit et consolidé par un recours constant au contrôle par les pairs, qui lui a permis de dépasser le prisme de l'évaluation classique...

La microfinance renvoie à une gamme hétérogène de publics, de pratiques, d'usages et d'organisations. Le Microcredit Summit recensait 3589 institutions de microfinance (IMF) en 2011 (ce qui est sans doute en deçà de la réalité). Elles diffèrent par leur taille (certaines comptent quelques centaines de clients lorsque les plus grandes en desservent plusieurs millions), leur statut juridique (ONG, coopératives, banques, institutions financières non bancaires,...) autant que par les services qu'elles procurent (certaines ne fournissent que du crédit, alors que d'autres proposent épargne, assurance, transferts de fonds ou accompagnement non financiers).

Malgré son caractère hétéroclite, ce secteur a progressivement été considéré comme une même entité. Cela doit beaucoup aux contrôles croisés et au mimétisme qui s'opère entre ses acteurs, ainsi qu'au rôle d'une autorité transna-

tionale dont l'émergence qui s'est notamment fondée sur la méthode de revue par les pairs.

L'influence du Consortium to assist the Poor (CGAP)¹

Ce processus de mise en regards croisés a tout d'abord été mené au niveau des bailleurs de fonds. Au milieu des années 1990, des praticiens de la microfinance se sont réunis autour d'un vice-directeur de la Banque mondiale (Ismail Serageldin) et ont décidé d'impulser un rassemblement des bailleurs de fonds intervenant dans le secteur de la microfinance, afin d'encourager sa professionnalisation et sa massification. C'est la naissance du CGAP. Aujourd'hui, celui-ci acquis une autorité considérable puisqu'il définit les bonnes pratiques et imprime les tendances. Toutefois, son autorité ne repose sur aucun fondement légal et financier. Le CGAP n'a pas de statut juridique propre et ne dispose que d'un

1. Avant 2002, Consultative Group to Assist the Poorest, ce changement de nom traduisant une évolution de la microfinance sur les stratégies de ciblage.

budget modeste. La démarche atypique du CGAP a consisté à structurer progressivement les référentiels et les hiérarchies entre acteurs au lieu de décréter des règles qu'il n'aurait pas été en mesure d'imposer.

La mise en place par le CGAP de mécanismes d'évaluation de ses affiliés met en évidence le caractère graduel de la construction de cette autorité. L'éventualité d'un droit de regard sur les pratiques des bailleurs n'a été explicitement introduite qu'en 2002. La première Donor Peer Review est alors engagée auprès de 17 agences de coopération. D'emblée, cette démarche a évité de tenir compte des contraintes locales, telles que les problèmes de gouvernance, de corruption et d'instabilité des pays d'intervention, qui sont couramment évoquées par les agences de coopération pour justifier les dysfonctionnements de leurs programmes. Elles ont plutôt porté sur le fonctionnement interne de ces organismes. Les revues se sont donc focalisées sur les points que les bailleurs peuvent directement maîtriser, c'est-à-dire leurs propres procédures, pratiques, processus et systèmes.

Cet exercice, politiquement sensible, a mis en évidence de nombreuses défaillances : carences de vision stratégique et de coordination, insuffisance des interventions de terrain, manque de compétences du personnel, faiblesse du contrôle de la qualité des opérations, etc.

Il n'a pourtant provoqué aucun tollé, en raison de son caractère éminemment technique et de sa réalisation par les homologues des institutions évaluées qui partageaient les mêmes difficultés au sein de leurs propres structures. Le même travail réalisé par un consultant aurait sûrement été contesté et serait resté confidentiel. Ici, les résultats de la revue par les pairs ont été publiés sur l'Internet et largement commentés par la communauté des financeurs, ainsi que par les financés².

Cette démarche a permis de faire tomber de nombreuses résistances et de susciter le débat à

propos des modes d'intervention des membres du CGAP. Bien que l'équipe opérationnelle soit demeurée en retrait lors de la première phase d'analyse, elle a ensuite œuvré à la synthèse et à la capitalisation de ces conclusions.

Par ce processus croisé, le consortium a favorisé le rapprochement entre les cadres et les hauts fonctionnaires spécialisés en microfinance. Ceux-ci se sentaient souvent en minorité au sein de leurs administrations respectives. En permettant une reconnaissance et une valorisation propre à leur activité, le CGAP a constitué une masse critique permettant de faire émerger un agenda international propre au secteur et de le faire exister parmi les multiples priorités thématiques des organismes de coopération. Il s'est ainsi présenté comme un animateur des débats et sa légitimité s'est graduellement constituée, fruit d'une réputation d'excellence, d'une expertise, de la création de palmarès, de benchmarking, d'attribution de prix et d'identification de meilleures pratiques.

CERISE, une structure fondée sur les revues croisées

Alors que la priorité du CGAP est longtemps restée concentrée sur la pérennité financière, la croissance et la rentabilité des IMF, d'autres acteurs ont utilisé un procédé similaire pour faire émerger des référentiels différents. C'est notamment le cas de CERISE, un réseau français de capitalisation en microfinance, initié en 1998 par le GRET, le CIRAD, l'IRAM et le CIDR.

CERISE a pour finalité et objet de soutenir et promouvoir, en Europe et dans les pays du Sud, une finance éthique et responsable, contribuant au développement social et économique des populations par la définition et le partage avec les institutions financières et leurs partenaires, d'outils d'évaluation sociale et d'études, favorisant l'amélioration des performances sociales de ces structures.

Un premier chantier de revue par les pairs a été entamé en 2002, profitant de la confiance établie dans le cadre du travail CERISE (trois ans d'échanges et de capitalisation partagée) pour

2. Karin Barlet, « Les bailleurs à l'école des "bonnes pratiques" », *BIM*, 24 juin 2003.

élargir le regard des membres sur leurs interventions. Ceci a préfiguré une nouvelle forme de travail entre organisations souvent « concurrentes » dans leur savoir-faire et le montage de dossiers financiers. La revue des pairs permet d'élargir les références, d'engager un processus collectif de capitalisation/ apprentissage/ réflexion et d'articuler de façon complémentaire le regard interne des équipes et externes des autres membres, avec la dimension scientifique apportée par les chercheurs membres de CERISE (CIRAD).

L'engagement des membres de CERISE dans le processus de revue des pairs a montré tout l'intérêt du travail en réseau. Les échanges permettent une connaissance mutuelle des pratiques et des perceptions, une confrontation des visions de chacun sur l'évolution du secteur et du métier d'opérateur, sans imposer de conclusions normatives : les membres peuvent avoir des points de vue différents sur un même sujet. L'exercice, consistant à mener la revue de portefeuille de la conception à l'évaluation des projets, offre par ailleurs une démarche passionnante de comparaison et de suivi de l'évolution des projets sur la durée. La revue a notamment participé à la définition, pour le CIDR, de sa stratégie à moyen terme et a stimulé et participé à l'élaboration par l'IRAM de son « socle commun » soulignant les avantages comparatifs de son approche.

Ainsi, les conclusions ont été directement discutées, confrontées aux perceptions des équipes des membres de CERISE, intériorisées pour permettre la construction d'une vision claire. Le travail ne s'est donc pas limité à un exercice de style purement académique, gratuit ou vide de sens. Au-delà de l'apport direct pour les équipes, la revue des pairs a aussi de soulever des questions d'ordre général et de faire le bilan sur des constats et des acquis dans le secteur de la microfinance. Cela a alimenté une réflexion plus globale sur les conditions de l'amélioration des pratiques d'intervention pour les opérateurs du Nord, de coopération avec les opérateurs du Sud, les perspectives de développement et les limites du secteur, etc.

Vers un réseau international

Ce chantier a en outre constitué le premier pas d'une méthodologie qui a ensuite été reproduite sur les thèmes structurants de l'activité de CERISE, à savoir :

1. l'impact et les performances sociales,
2. le financement de l'agriculture et du secteur rural,
3. la gouvernance et la viabilité sociale
4. les modes d'intervention en microfinance.

Sur chacune de ces problématiques, des réflexions communes ont été mûries à partir de l'expérience pratique des membres et partenaires, qui ont conduit à capitaliser et synthétiser ces enseignements et, dans certains cas, à produire des outils opérationnels : méthode d'audit social des IMF, guide pour le rapprochement entre organisations paysannes et institutions financières, manuel d'analyse de la gouvernance des IMF, etc.).

Ces processus ont aussi permis de construire des alliances et des synergies avec une grande diversité d'acteurs du secteur. L'animation et la structuration de réseaux sont devenues progressivement un axe fort de l'activité de CERISE.

CERISE s'est notamment appuyé sur ce savoir-faire pour impulser et accompagner un vaste mouvement en faveur d'une microfinance responsable. En effet, après une phase de succès (croissance du nombre des clients, ciblage des exclus, promotion de l'entrepreneuriat, etc.) et l'engouement médiatique qu'il aura suscité (notamment, à travers l'attribution à Muhammad Yunus du Prix Nobel de la Paix en 2006), la microfinance a traversé plusieurs crises à la fin des années 2000. Celles-ci sont notamment dues à la prise de conscience des limites de l'outil ainsi qu'à des faillites d'institutions ou à des comportements préjudiciables aux clients (surendettement, manque de transparence, coûts élevés, etc.).

Dans ce contexte, les praticiens ont répondu par de nombreuses initiatives pour l'améliora-

tion de leurs pratiques et la mise en commun de réflexions et d'outils. CERISE a été membre fondateur en 2005 d'un vaste réseau international nommé « Social Performance Task Force »³. Ce réseau rassemble aujourd'hui plus de 1000 membres, engagés dans le développement et la promotion de standards de performances sociales pour le secteur.

Au Sud, l'exemple de la Confédération des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest (CIF)

En 2008, CERISE a initié un projet de revues par les pairs avec la CIF, un regroupement de six fédérations agréées de mutuelles d'épargne et de crédit : RCPB (Burkina Faso) FÉCÉCAM (Bénin), FUCEC (Togo), KAFO JIGINEW (Mali), NYÉSIGISO (Mali) et PAMECAS (Sénégal). Pris dans son ensemble, ce mouvement coopératif représentait 2,95 millions de membres au 31 décembre 2011, soit l'équivalent d'un foyer sur six.

Un Groupe de référence Performances Sociales (GRPS) a été créé au sein de la CIF en novembre 2008 avec l'appui méthodologique de CERISE. Une revue par les pairs a été mise en place à partir de l'outil d'évaluation sociale Social Performance Indicators (SPI) créé par CERISE. Le processus a duré une année complète. Malgré les spécificités propres à chaque réseau, les résultats SPI ont révélé un ensemble d'enjeux communs autour desquels les initiatives des réseaux membres pouvaient être fédérées et un accompagnement transversal de la CIF organisé. Les évaluations SPI réalisées au sein de chaque réseau ont fourni la base de la rédaction des premiers rapports sociaux des réseaux en 2008. Ceux-ci ont fait l'objet d'une restitution aux conseils d'administration et aux comités de direction des réseaux. Par ailleurs, les résultats des évaluations SPI ont donné lieu à la création de tableaux de bord permettant le suivi régulier d'un nombre plus restreint d'indicateurs sociaux, considérés comme prioritaires au vu de la mis-

sion de ces coopératives. En créant un langage commun, ces tableaux de bord facilitent les échanges entre les acteurs de la CIF sur le thème des performances sociales, enrichissant les discussions stratégiques et permettant d'établir des bilans sociaux annuels présentés aux sociétaires lors des assemblées générales.

Cette expérience a été renouvelée en 2012 sur le thème de la protection des membres, une approche visant à prévenir le surendettement, à promouvoir la transparence sur les prix, à s'assurer du niveau responsable de la tarification, ainsi qu'à garantir un traitement respectueux des usagers et la protection de leurs données personnelles. En capitalisant sur un travail préalable déjà réalisé par certains réseaux de la CIF (notamment des auto-évaluations sur ce thème), une évaluation croisée du réseau FECECAM-Bénin a été réalisée par Nyésigiso-Mali, avec un accompagnement de CERISE. Ainsi, deux représentants de Nyésigiso-Mali – un cadre et un élu – se sont rendus auprès de la FECECAM, afin de conduire une évaluation à partir d'une grille méthodologique définie par la Smart Campaign⁴, et adaptée au cadre de la revue croisée. Des entretiens ont été menés au niveau du siège auprès de la direction, mais également avec le personnel de plusieurs caisses, ainsi que des clients. Un rapport d'évaluation incluant un plan d'action pour l'amélioration des pratiques a été réalisé grâce aux résultats obtenus. Cette méthodologie a permis d'apporter un regard critique sur les pratiques du réseau évalué, et une bonne compréhension des enjeux de la protection des clients par les participants.

Sur la base de cette expérience, la réplique des évaluations croisées pour les autres réseaux doit être réalisée dans le courant de l'année 2013, grâce à la méthode de revue par les pairs, accompagnée à distance par CERISE.

3. www.sptf.info

4. Initiative globale ayant pour objectif d'unir les parties prenantes du secteur de la microfinance autour de l'enjeu de la protection des clients. La Smart Campaign a défini des outils et des ressources pour l'évaluation et l'amélioration des pratiques des IMF (<http://www.smartcampaign.org>).

Un regard neuf

Les évaluations classiques sont souvent assez formelles, liées à des échéances des bailleurs. Les évaluateurs ne sont pas toujours des praticiens. Le fait d'être praticien, d'être séparé des enjeux de pouvoirs liés à l'évaluation par les bailleurs - et aussi de savoir qu'on sera partie prenante de l'exercice - amène à être plus réaliste et plus nuancé dans les critiques (aurait-on fait mieux ?).

Le grand intérêt d'une revue par les pairs consiste à casser les effets d'asymétrie d'une évaluation classique entre évaluateur et évalué. La situation est d'autant plus perversifiée si l'évaluation est imposée par le bailleur de fonds, en vue d'une décision de financement ou de refinancement. Un autre avantage est d'avoir un regard externe, mais de personnes ayant un grand degré de compétences pour avoir vécu concrètement les mêmes problèmes pendant plusieurs années et développé eux-mêmes des solutions voisines ou différentes. Ce regard averti permet souvent une analyse plus pertinente et plus approfondie que celle d'équipes d'évaluation ne connaissant pas le secteur et mandatées par les bailleurs de fonds pour apporter un « regard neuf ».

Ces évaluations croisées sont un processus qui inclut des étapes d'explicitation de la démarche, d'examen et d'échanges étalés sur plusieurs mois, un souci d'exhaustivité, un investissement fort en matière de lecture et d'analyse, des phases de documentation et d'entretiens, des débats intermédiaires, la rédaction de notes d'étapes, la construction d'une confiance et d'une (re) connaissance mutuelle, etc. L'évaluation porte à la fois sur les projets, les modes d'intervention, les méthodes, la stratégie. Il s'agit d'analyser un portefeuille de projets, un volet d'activités, ou une organisation et non pas un projet isolé. Tous les projets peuvent être analysés, il doit y avoir transparence même sur les ratés et les échecs. Il faut cependant bien s'entendre sur les conditions nécessaires d'évaluation par les pairs : les pairs doivent se choisir entre eux, s'estimer, se

respecter et se faire confiance, ne pas être en relation de concurrence directe, refuser la complaisance, accepter la réciprocité et surtout être persuadés que le regard externe et critique de personnes compétentes va permettre d'améliorer le propre fonctionnement de leur institution ou de leurs réseaux, par une vision comparative, au-delà de quelques blessures superficielles d'amour propre.

Au-delà de l'apport direct pour les équipes, les revues des pairs ont aussi permis de soulever des questions d'ordre général et de faire le bilan sur des constats et des acquis dans le secteur de la microfinance. Cela peut alimenter une réflexion plus globale sur les conditions de l'amélioration des pratiques d'intervention pour les opérateurs du Nord, de coopération avec les opérateurs du Sud, les perspectives de développement et les limites du secteur, etc.

Des effets significatifs sont généralement observés, notamment :

- une réelle réappropriation de l'analyse par les participants, intégrés dans leur nouvelle stratégie ;
- une meilleure connaissance mutuelle des pratiques des uns et des autres ;
- des apports à la réflexion transversale, sur un certain nombre de thèmes (autonomisation, partenariat, participation, appropriation des résultats, etc.) ;
- un renforcement des réseaux et de leur capacité à mettre en avant et à défendre les spécificités de leurs approches et méthodes.

Une telle approche, mise en œuvre en tenant compte des conditions de succès, s'avère très riche dans les débats qu'elle permet et dans ses résultats sur les pratiques des pairs, et l'analyse d'un secteur en général.

* CERISE, <http://www.cerise-microfinance.org>

>> Réussir la planification de l'évaluation par les pairs : un guide pour les points focaux du Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP)

SALLA, Johannesburg, 2007, 50 p.

Référence Internet : <http://bit.ly/14RelsO>

>> Des médiateurs de santé pairs dans une équipe mobile en santé mentale. Entre rétablissement et professionnalisation, une quête de légitimité

Aline Sarradon-Eck, Cyril Farnarier, Vincent Girard, et al.

In : Lien social et Politiques, n°67, printemps 2012, p. 183-199

Référence COTA: non disponible

>> Le mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP)

Martin Vielajus, Elodie Escusa IRG, Paris, 2008, 13 p.

Référence Internet : <http://bit.ly/ZFreKm>

>> Le défi de la « redevabilité » des agences de développement dans leur pays et face à leurs pairs : étude comparative

Martin Vielajus

AFD, Paris, 2010, 75 p.

Référence Internet : <http://bit.ly/W4WIRQ>

>> The SCHR peer review process : Oxfam's experience

Eva Von Oelreich, Yoma Winder

In : Humanitarian Exchange, n°33, mars 2006, p.42-44

Référence Internet : <http://bit.ly/ZElZX>

Approche clusters et sectorielles

>> Réforme humanitaire : ONG, clusters et autres mécanismes de coordination humanitaire

NGOs and Humanitarian Reform Project, s.l., 2010, 9 p.

Référence Internet : <http://bit.ly/13TcZHG>

>> L'approche sectorielle

Elisabeth Paul, Véronique Zinnen, Bruno Dujardin

GRAP, Bruxelles, 2012, 4 p.

Référence Internet : <http://bit.ly/XmRFbH>

>> Approches sectorielles, responsabilité et ACDI : enjeux et recommandations

Mark Schacter

Institute of governance, Ottawa, 2001, 41 p.

Référence Internet : <http://bit.ly/16oIMAL>

Les débuts

En 2000, Bellanet organise deux ateliers (à Washington DC, et à Brighton en Grande-Bretagne) sur les apports potentiels des approches de gestion des connaissances pour les organisations de développement. Une soixantaine de personnes y participent. Les débats sont si riches qu'ils s'achèvent sur l'idée de créer un outil permettant de les poursuivre en ligne.

Un forum de discussion par email et un site web sont donc créés, le noyau initial des utilisateurs étant constitué par les participants aux ateliers. Cependant, le groupe n'avait pas encore assimilé les réflexes de partage d'expériences ou celui d'adresser des questions au groupe. Aussi le facilitateur devait-il produire d'importants efforts d'animation. Après trois ans, le nombre de membre s'élève à près de 350 membres, ce qui atteste d'un intérêt croissant. Ce cap des 350 est d'ailleurs déterminant puisqu'il semble que Km4dev ait atteint une masse critique pour que la dynamique d'échange s'autoalimente. C'est à partir de ce moment que la communauté commence à se souder. Ceci se manifeste surtout par de véritables échanges multilatéraux entre pairs. Au début, le facilitateur devait lancer des sujets de discussion et les membres répondaient, à toutes fins pratiques, aux messages de celui-ci. Ce n'est qu'après trois ans que l'on vit les pairs commencer à poser leurs propres questions, et à se répondre mutuellement, sans l'intermédiaire du facilitateur. Aujourd'hui, KM4dev compte plus de 1500 membres sur son forum email, originaires de plus de 100 pays.

La communauté de pratique : un processus d'apprentissage par les pairs

La cohésion de groupe ne se réalise donc pas du jour au lendemain. C'est un long processus qui se fait à partir de la base («bottom-up»). Les membres se joignant au groupe de façon purement volontaire, la communauté se développe de manière quasiment organique. La facilitation joue un rôle important en ce sens qu'elle « assainit » l'espace de manière à ce que les participants se sentent en confiance et soient disposés aux

partage. Les rencontres « physiques » contribuent également à développer un sentiment d'appartenance. C'est pourquoi KM4dev prévoit au moins une réunion par an.

Au fil du temps, KM4dev a développé sa propre «pratique», incluant à la fois des éléments explicites (le langage, les outils, les documents, les procédures, etc.) et tacites (relations implicites, hypothèses, représentations du monde, etc.). La plupart de ces éléments ne peuvent être verbalisés mais ils sont à la base de la culture de KM4dev. L'action et la connaissance, ainsi que les processus par lesquels elles ont été construites et qu'elles mettent en œuvre en sont également constitutifs.

À l'origine, plusieurs membres de KM4dev étaient seuls dans leur organisation à assurer des fonctions de gestion des connaissances. Leurs confrères de KM4dev étaient pour eux la principale source de connaissances, plus que les collègues avec lesquels ils partageaient un espace physique immédiat. En partageant leurs

Figure 1 : exemples de questions du forum email

- ✓ *Pouvez-vous me conseiller un logiciel qui peut être utilisé dans la cartographie de connaissances dans un processus de vérification ou audit des connaissances? (mars 2013)*
- ✓ *Quelle est la meilleure façon de procéder aux transferts d'emplois, afin de s'assurer que les connaissances, à la fois explicites et implicites, soient transférées de la manière la plus efficace? (janvier 2012)*
- ✓ *J'ai récemment commencé à travailler au PNUE, à Nairobi, à l'initiative de gestion des connaissances visant à coordonner les 17 programmes liés à l'environnement et au changement climatique, et je voudrais avoir votre avis sur la meilleure façon de recueillir et de présenter les leçons retenues. (décembre 2011)*
- ✓ *Je voudrais savoir si quelqu'un connaît une organisation qui utilise la gestion des connaissances, ou les principes de l'organisation apprenante, d'une manière véritablement stratégique – c'est-à-dire – qui influence réellement l'orientation stratégique de l'organisation? (avril 2010)*

connaissances et leur expertise, en se posant mutuellement des questions (Fig.1), ils ont appris ensemble et ont pu combler un vide, car ces personnes étaient isolées dans leurs propres structures. La gestion des connaissances et les disciplines adjacentes sont alors pour beaucoup des préoccupations marginales.

Cet apprentissage collectif informel est le produit de pratiques sociales qui reflètent à la fois l'évolution de la résolution des problèmes communs et les relations interpersonnelles qui s'ensuivent. Ces pratiques ont contribué à créer un vocabulaire nécessaire à l'accomplissement de leur travail, tout en engendrant une atmosphère agréable faite d'histoires partagées et de compréhension commune. Jusqu'en 2008, année où les adhésions avoisinent 650 membres, KM4dev avait un niveau de cohésion remarquable pour une communauté de cette taille. 15% des membres assistent à la réunion de 2008 à Lisbonne (Portugal). Ils proviennent du monde entier (grâce à du financement de l'aide au développement Suisse). Aucune rencontre n'avait encore réuni autant de participants. Des dispositifs sont installés pour inclure d'autres membres en ligne, afin qu'ils puissent également contribuer. L'évaluation de l'évènement attestera d'un véritable sentiment d'appartenance chez les membres, lesquels, par ailleurs, estimaient que l'évènement répondait tout à fait à leurs besoins.

Crise de croissance

Depuis lors, surtout depuis ces cinq dernières années, l'intérêt pour la gestion des connaissances est devenu plus fort. De plus en plus d'organismes la prennent en compte et créent des postes pour en assumer les fonctions.

Ainsi, si aux balbutiements de Km4dev, les adhérents étaient surtout de grandes organisations, de l'envergure d'agences bilatérales ou multilatérales ou de grosses ONG telles qu'Oxfam et CARE, des ONG de plus petite taille, ainsi que des individus tels que des consultants, des universitaires et des étudiants, ont peu à peu rejoint la communauté. Parmi ce nouveau public, une proposition grandissante d'Africains et d'Asia-

tiques (Fig.2). Cette nouvelle diversité a bien sûr ouvert de nouvelles perspectives et enrichi les échanges de nouvelles connaissances. Mais cela s'est avéré en même temps problématique à gérer car la cohésion initiale s'en est trouvée ébranlée, de même que le sentiment d'appartenance que les membres originaux avaient développé.

Le nombre de membres a pratiquement doublé du début 2010 à la fin 2012 où il atteint 1200. Cela implique la mise en œuvre de processus d'intégration qui passent par beaucoup d'explications et de mises à jour. Ce qui peut diminuer l'intérêt des membres plus anciens, lesquels n'ont pas nécessairement envie de revenir sur des questions basiques comme «Qu'est-ce que la gestion des connaissances? ». Ceci nécessite également d'aménager du temps pour établir un dialogue avec les nouveaux membres et les « mettre au parfum ».

Depuis 2010, KM4dev ne dispose plus de financement pour soutenir la facilitation de la communauté. Cela complique beaucoup la situation et, en particulier, limite passablement l'étendue du processus d'intégration des nouveaux membres.

Les limites du bénévolat

KM4dev est à la base une initiative bénévole, qui fonctionne grâce à un groupe d'une quinzaine de personnes. Ce Core group fait office de comité de pilotage. Il est ouvert à quiconque démontre un intérêt envers le domaine et peut consacrer 5-6 jours par an à soutenir la communauté de quelque façon que ce soit. Malgré les bonnes intentions, la participation de ce groupe fluctue considérablement et les pics d'activité intense alternent avec des périodes creuses parfois très longues.

Le financement d'une initiative informelle telle qu'une communauté de pratique est malheureusement difficile, surtout celui de l'appui à la coordination. KM4dev a quand même réussi à avoir des bailleurs de fonds réguliers de 2000 à 2010 (le CRDI, la Coopération Suisse et ICCO). Mais dans tous ces cas, les décideurs étaient eux-

Figure 2 : Provenance des membres



mêmes des membres convaincus de la communauté.

De plus en plus, il faut être capable de « prouver » l'impact des initiatives sur les membres. Depuis au moins 10 ans, KM4dev recueille des récits d'expériences concrètes résultant de l'apprentissage des membres avec la pratique. Ce sont autant de témoignages attestant de l'apport considérable de la communauté. Mais ce type de fondement est jugé trop « anecdotique » pour des organismes acculturés par les cadres logiques. L'évaluation des communautés de pratique reste à ce jour un défi de taille qui demande un suivi de longue haleine.

Afin de la rendre plus acceptable aux yeux des bailleurs de fonds, certains ont déjà suggéré de formaliser la communauté, en établissant notamment une charte et des règles. Mais, paradoxalement, c'est l'informalité de KM4dev qui assure sa survie au niveau des participants. Car ceux-ci peuvent participer en tant qu'individus, sans avoir à craindre de retombées d'affiliations institutionnelles. Et la réaction des membres est toujours la même : « ne touchez pas à mon KM4dev ! », ce qui d'un côté, peut être considéré comme rassurant, mais qui de l'autre, ancre encore davantage KM4dev dans sa précarité.

Une aide au développement plus efficace?

Si KM4dev apporte à ses membres un appui

important et aide à développer leurs capacités dans une approche de pairs à pairs (peer-to-peer), il reste à admettre que son impact demeure marginal dans le domaine du développement international.

Cette communauté de pratique pourrait avoir un impact stratégique plus important sur l'efficacité de l'aide au développement. Mais les membres de KM4dev sont rarement des décideurs. Les discussions se font à huis clos, entre personnes partageant des tâches et des responsabilités similaires. Durant les dernières années, un bon nombre de personnes travaillant sur des projets de développement au niveau technique se sont jointes à KM4dev. C'est encourageant pour la transmission transversale des idées. Mais les efforts accomplis pour intégrer les plus hautes sphères du management demeurent peu fructueux et la perception du potentiel stratégique de la gestion des connaissances reste malheureusement limitée. Le fait est que peu de directions d'organisations en comprennent réellement les enjeux. Si le capital intellectuel de leurs employés constitue la principale richesse de leurs institutions, il faut impérativement trouver comment conscientiser davantage les gestionnaires à la nécessité de développer un leadership spécifique à la gestion des connaissances.

* Facilitatrice, formatrice et consultante en gestion des connaissances (KM4D Associates).

LES THÈMES QUE NOUS SOUHAITONS TRAITER DANS LES PROCHAINS NUMÉROS SONT LES SUIVANTS* :

- **N° 139 [JUIN 2013]:** LES PRINCIPES D'ISTANBUL
- **N° 140 [SEPTEMBRE 2013]:** LES RESEAUX SOCIAUX D'ACTEURS

Si vous avez des articles à proposer en relation avec ces thématiques ou bien des thématiques à suggérer, n'hésitez pas à nous le faire savoir dans les meilleurs délais. Ils trouveront certainement une place dans nos pages ou sur le site.

Courriel : stephane.boulch@cota.be

Télécopie : + 32 2 223 14 95

Téléphone : + 32 2 250 38 36 ou 218 18 96

Veillez à nous contacter suffisamment à l'avance afin que nous puissions avoir le temps de discuter de votre projet, d'examiner comment l'insérer dans notre planning (au plus tard au début du mois qui précède celui de la parution : ainsi, par exemple, pour un numéro prévu pour la fin mars, ce serait début février. Passé ce délai, nous ne pourrions plus les accepter ou alors seulement pour notre site Internet).

♦ CRITÈRES DE SÉLECTION DES ARTICLES

Les articles doivent traiter d'une des thématiques planifiées et cadrer avec l'opinion que notre rédaction aura souhaité privilégier d'un commun accord avec nos partenaires et autres contributeurs ou les lecteurs qui se seront manifestés.

La revue étant un support d'échanges de propositions et d'alternatives, les articles sont sélectionnés en vertu de leur aptitude à susciter la réflexion, inspirer des expériences, lancer une discussion, influencer des projets de développement.

Si les versions finales ne nous parviennent pas dans les délais convenus avec le responsable de la rédaction, l'article ne sera pas publié dans la revue.

♦ FORMAT DES ARTICLES

- 10000 caractères maximum (sauf convention avec la rédaction)
- sous format électronique (courrier électronique ou disquette) (les fax et courriers sont admis si le contributeur n'a vraiment pas le choix)
- en format Microsoft Word
- sans mise en forme automatique (juste du gras pour les titres, chapeaux et inter-titres)
- Chaque article doit débuter, après le titre, par un chapeau en gras très bref qui résume ses intentions.
- Les notes doivent être indiquées manuellement et renvoyées en fin de texte
- Format Times New Roman, taille 12, simple interligne, justifié.

♦ RÉTRIBUTIONS

Chaque auteur dont le texte sera accepté sera rétribué sous la forme d'un versement de 50€ et d'un abonnement gracieux d'un an à la revue.

♦ DROITS

- La rédaction se réserve le droit de refuser de publier un texte si celui-ci ne correspond pas aux critères convenus entre elle et l'auteur ou si les délais de livraison ne sont pas respectés. L'auteur ne sera alors pas rétribué.

- L'auteur continuera naturellement à pouvoir disposer de son texte pour toute autre allocution et publication. Il devra toutefois s'engager à en référer au COTA et à signaler les références de la première parution dans les ECHOS.

- A moins que les parties en conviennent autrement, l'auteur concède le droit au COTA d'utiliser son texte comme bon lui semblera. Il va de soi que le COTA veillera à toujours mentionner l'auteur original et les références initiales de son texte.

♦ PUBLICATIONS SUR LE SITE

A la demande du COTA et si l'auteur y consent, un article refusé pourra éventuellement être publié sur le site en format Pdf dans la section dossiers thématiques. L'auteur ne sera alors pas rétribué financièrement mais pourra bénéficier d'un abonnement gratuit d'un an.

** Les sujets peuvent encore changer ou leur traitement reporté en fonction des activités du COTA, des suggestions des auteurs et lecteurs...*



Ce document est distribué sous licence

Creative Commons Belgique Attribution - Non Commercial – Pas d'Œuvres Dérivées 2.0.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes: vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/be/legalcode.fr>



GENS DU SUD : RECITS D'INNOVATIONS GENS DU SUD : RECITS DE RESISTANCES

COULEUR LIVRES - COTA, 2010, 92 & 102 PAGES, 10€/€X

Sous la direction de l'écrivain In Koli Jean Bofane¹, l'ONG COTA et la maison d'édition Couleur livres ont voulu par ces deux ouvrages mettre en évidence des expériences citoyennes dans les pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie.

Il faut sortir de la vision misérabiliste et négative que nous renvoient le plus souvent les médias pour privilégier un autre regard. Non pas à travers des analyses ou des discours théoriques, mais par le biais d'initiatives représentatives de la créativité des populations de ces pays dans des domaines variés de l'activité humaine, qu'elle soit sociale, culturelle, politique, économique, ou autre, d'histoires vécues montrant un Sud en marche, un Sud qui s'invente.

¹ Mathématiques congolaises, éd. Actes Sud, 2008.

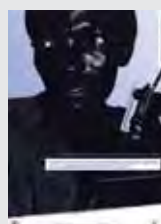
» DERNIERES PUBLICATIONS



ETUDE-RECHERCHE
RECHERCHE SUR LES COLLABORATIONS
ENTRE ACTEURS BELGES DE LA SOLIDARITE
INTERNATIONALE
COTA



HORS SERIE N°9
LE SUIVI DES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT
M. BUCCI, H. HADJAJ-CASTRO



HORS SERIE N°8
PLAIDOYER POUR L'APPUI DES RADIOS
LOCALES DE SERVICE AUX COMMUNAUTES
EN AFRIQUE DE L'OUEST
S. BOULC'H



HORS SERIE N°7
INTRODUIRE LA PERSPECTIVE D'ACTEURS
DANS L'ANALYSE D'IMPACT
H. HADJAJ-CASTRO, A. LAMBERT



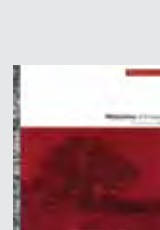
ETUDE-RECHERCHE
PARTENARIATS EN RESEAUX D'ECHANGES
ET DE RENFORCEMENT DE CAPACITES
S. BOULC'H



HORS SERIE N°6
LA PAUVRETE EN REFERENCES
M. TOTTE



HORS SERIE N°5
RADIOS COMMUNAUTAIRES EN
AFRIQUE DE L'OUEST
S. BOULC'H



HORS SERIE N°4
HISTOIRES D'EVALUATION
S. DESCROIX



HORS SERIE N°3
NORD-SUD, SE DOCUMENTER ET
ORGANISER UNE RECHERCHE
P. GERADIN, C. SLUSE



HORS SERIE N°2
ORGANISER L'EVALUATION D'UNE ACTION
DE DEVELOPPEMENT DANS LE SUD
C. LELOUP, S. DESCROIX



LES ONG QU'EST-CE QUE C'EST ?
COTA, COULEUR LIVRES



LA DECENTRALISATION EN AFRIQUE DE
L'OUEST : ENTRE POLITIQUE ET DEVELOPPE-
MENT
ED. KARTHALA