

## Synthèse de l'évaluation du Projet Alternatives Locales de Quinoa

Rédigée par Stéphan Boulc'h

Les Projets Alternatives Locales (PAL) accompagnent les personnes souhaitant transformer leur relation à l'alimentation dans une perspective de changement social, se familiariser avec des alternatives de consommation écologiquement responsables et appréhender, par des expériences concrètes auprès de producteurs, les enjeux de la souveraineté alimentaire dans les deux hémisphères.

Ce processus n'ayant jamais fait l'objet d'une évaluation externe, l'ONG Quinoa s'est engagée auprès de son bailleur principal à réaliser une évaluation intermédiaire qui lui permette d'objectiver l'efficacité du processus et la durabilité de ses effets.

Au-delà des impératifs de redevabilité, il ne s'agissait pas seulement de procéder à un bilan technique et de documenter l'atteinte des résultats du projet et leur durabilité. Quinoa souhaitait que la mission aboutisse à des recommandations susceptibles d'améliorer sa proposition envers ses bénéficiaires et renforcer le projet tant dans sa conception que dans ses effets. Cette évaluation s'appuie sur un dispositif de suivi-évaluation interne dont elle est censée compléter les enseignements.

### La mission a consisté dans les démarches suivantes :

- Une analyse de la documentation disponible ;
- Une réunion de cadrage avec les membres de l'équipe (suivie de l'élaboration d'une note de cadrage) ;
- La conception et l'envoi d'un formulaire d'enquête en ligne ;
- Sur cette base, destinée à identifier des tendances, ont été réalisés des entretiens avec :
  - les quatre partenaires du projet ainsi qu'avec une personnes-ressources ;
  - un groupe d'ancien.ne.s participant.e.s aux PAL ;
  - des membres de l'équipe de Quinoa.
- Un atelier de restitution/co-construction du rapport provisoire auprès du comité de pilotage et du comité d'avis (avec des partenaires et un échantillon de volontaires) pour discuter les analyses et co-élaborer les conclusions et recommandations.

### Les résultats des travaux attestent que :

- le processus proposé renforce la motivation et les compétences pour l'engagement des volontaires ;
- les volontaires se sentent moins isolé.e.s et impuissants par rapport aux défis sociaux, culturels, économiques et politiques du monde ;
- elles ont conscient de leur responsabilité individuelle et collective ;
- identifient des pistes d'engagement solidaires concrètes et cohérentes avec leur profil ;
- prennent part à des actions solidaires collectives (même si, l'engagement se traduit d'abord et surtout sur un plan individuel).

Cette efficacité du projet transparaît aussi dans sa force de déstabilisation. Les ancien.ne.s volontaires rapportent avoir traversé ou être en train de gérer une période de désarroi lié à la difficulté de concilier leurs nouveaux bagages avec leur contexte et situation propre et, par conséquent aussi, de le mettre à profit, tant individuellement que collectivement.

**Les atouts du PAL** pour parvenir à cette performance résident dans le fait que le processus est pensé :

- dans la durée ;
- dans la continuité du parcours des volontaires ;
- à travers une expérience pratique en vue d'engagements concrets ;
- à la confluence d'influences entremêlées et variées dont il est le médiateur.

**Les effets sont durables**, dans la mesure où le PAL s'inscrit dans un parcours de réflexion antérieur, qu'il prolonge et auquel il ouvre des perspectives nouvelles. Les participant.e.s considèrent cette étape comme marquante. Mais cette durabilité reste difficilement objectivable avec les indicateurs privilégiés dans le cadre logique. Le PAL donne une impulsion, éveille des aspirations. Quant à connaître leur portée en termes de durée, d'influence, a fortiori sur l'entourage et le milieu, en termes de perspectives, de connexion avec des valeurs, des groupes sociaux et professionnels, le projet ne dispose pas de dispositif de suivi-évaluation permettant un relevé aussi systématique et exhaustif que nécessaire pour apprécier de telles tendances.

Le désarroi, que nous évoquions plus haut comme une preuve supplémentaire d'impact, est un signe de remise en question qui indique que les volontaires ont franchi un cap important et décisif, même si les implications de ce passage restent difficiles à apprécier, dans la mesure, essentiellement, où interviennent des processus profonds et intimes, dont l'amplitude est difficile à objectiver selon des références standardisées et dont la vitesse de maturation dépend d'un individu à l'autre. Les conséquences relèvent en outre de la vie privée et ne peuvent décentement faire l'objet d'un scannage exhaustif. Quoiqu'il soit, le PAL ébranle les certitudes. Néanmoins, elles mettent en évidence des besoins/attentes jusqu'ici peu prises en considération par Quinoa et qui appellent sans doute des extensions au processus établi, extensions destinées à mieux accompagner et/ou guider :

- la gestion pratique et quotidienne des nouvelles prises de conscience et des conflits engendrés par les dissonances avec le milieu ;
- le portage du rôle de « relais de sensibilisation » qui est devenu celui des volontaires ;
- la perpétuation de la dynamique de groupe et le réseautage créés/confortés par le PAL.

La question de la gestion des suites se répercute aussi sur les partenaires qui souhaitent avoir davantage de retours sur les suites du PAL et les implications concrètes des immersions en termes d'apport à la lutte paysanne.

En définitive, **le rapport met en exergue une série de questions latentes** dont les consultants estiment que Quinoa doit saisir pour être en mesure de faire des choix déterminants pour l'évolution du PAL. Ces questions se rapportent :

- à la définition des bénéficiaires ;
- aux relations partenariales ;
- au recrutement des volontaires ;
- à l'accompagnement sur la durée des volontaires ;
- à la nécessité de créer une mémoire collective des parties prenantes ;
- au suivi-évaluation du processus.

Ces constants incitent à explorer un certain nombre de pistes dont les principales sont reprises ci-dessous :

- **Au niveau de l'ingénierie du projet :**
  - o De déterminer des objectifs de changement au-delà des volontaires et/ou des résultats de renforcement de capacités à effets tangibles (et/ou multiplicateurs) ;
  - o D'agrémenter le système Suivi & Evaluation d'un dispositif orienté vers la recherche de l'impact.
- **Au niveau de l'approche de renforcement de capacités :**
  - o De considérer le renforcement de capacités individuelles comme une modalité pour atteindre un changement ultérieur et/ou à un autre niveau ;
  - o D'intégrer les attentes et besoins des partenaires et personnes ressources en termes de renforcement ;
  - o De créer de la réciprocité et de la co-responsabilité entre parties prenantes ;
  - o De considérer les volontaires comme des personnes-ressources détentrices de savoirs et d'expériences à valoriser, partager et mettre à profit.
- **Au niveau des relations partenariales :**
  - o D'impliquer les partenaires dans la définition des objectifs et de la stratégie ;
  - o D'affirmer les volontaires comme des partenaires ;
  - o De renforcer la dimension d'espace de convergence du PAL.
- **Au niveau de la communication :**
  - o D'évoluer vers une communication plus interactive ;
  - o D'intégrer au processus PAL un volet d'auto-documentation.
- **Du niveau du suivi-accompagnement sur la durée :**
  - o De prolonger les éditions annuelles d'un week-end supplémentaire dédié au bilan, plusieurs mois après, voire l'année suivante ;
  - o De responsabiliser davantage les volontaires sur l'atteinte des objectifs ;
  - o De mobiliser les ancien.ne.s volontaires ;
  - o De créer une mémoire collective.

Concrètement, les recommandations auxquelles ce travail aboutit sont les suivantes :

- **D'ici à la fin du programme en cours.**
  - o **Améliorer le suivi-évaluation :**
    - a- Les échanges avec l'équipe ont fait apparaître qu'il était possible de compléter les données et informations récoltées par les enquêtes, en croisant les bases de données de plusieurs actions de l'ONG. Cela permettrait notamment de mieux appréhender les passerelles entre actions et donc de mieux suivre le parcours d'engagement des participant.e.s. Ces passerelles étant avérées aussi avec les actions des partenaires, il est également recommandé d'élargir ce croisement d'informations auprès de ces organisations.
    - b- Relever systématiquement les demandes d'informations, de recommandations, d'appui, etc. émanant d'ancien.ne.s participant.e.s.
    - c- Il serait également facile d'étendre les prochaines campagnes d'une session supplémentaire d'un week-end, programmée 6 mois à un an après « l'action alternative » et entièrement consacrée à l'évaluation des ressentis, évolutions et changements opérés ou pressentis par les participant.e.s.

- d- Compléter les indicateurs déjà pris en compte pour apprécier le renforcement de compétences et d'engagement par un indicateur de type :
  - « En fin de processus, les participant.e.s sont capables de concevoir et mettre en œuvre des « actions alternatives » répondant à tous (ou à la majorité) des critères de qualité et de performance définis par Quinoa ».
- e- Faire en sorte que les actions alternatives soient orientées vers des objectifs concrets (diffusion de manifestes, d'argumentaires, de recommandations vers un destinataire institutionnel, une autorité quelconque, une OSC ? etc. ; démarche de plaidoyer et/ou de sensibilisation, etc.).
- f- Associer les ancien.ne.s participant.e.s aux week-ends d'évaluation des promotions plus récentes (pour nourrir les échanges, offrir des perspectives plus distantes aussi).
  - **Intégrer davantage les aptitudes et compétences des participant.e.s :**
- g- Cf. f. ;
- h- Instaurer une session d'échange entre ancien.ne.s participant.e.s et nouveaux inscrits.
- i- Associer les ancien.ne.s au recrutement des nouveaux participant.e.s.
- j- Associer les ancien.ne.s aux actions alternatives (ne serait-ce qu'en tant que public/bénéficiaire, destinataire, ou jury de l'action...).
- k- Entamer une première expérience-pilote d'auto-documentation (mémoire collective).
  - **Renforcer la dynamique partenariale :**
- l- Comme il apparaît que la plateforme AIA se formalise et que tous les interlocuteurs et partenaires du PAL y sont réunis, il serait opportun de prendre appui sur cet espace comme caisse de résonance pour la promotion de l'action, le recrutement des personnes-ressources, l'identification des problématiques et approches à développer, mettre le PAL au service des envies/besoins des organisations autour de la table, engager une première réflexion sur les champs de complémentarités à développer... ; commencer à cultiver la vocation d'espace de convergence du PAL...
- m- Dans la mesure où les publics et interlocuteurs des partenaires se recoupent beaucoup, il serait intéressant de réfléchir à la mise en œuvre de campagnes de recrutement communes, à des formules de promotions mutuelles.
- n- Instaurer une continuité de parcours en mettant à profit les passerelles naturelles entre actions des organisations partenaires.
- o- Associer les partenaires à la prochaine réflexion stratégique.
  - **Renforcer la communication :**
- p- Cf. i.
- q- Cf. k.
- r- Cf. l.
- s- Systématiser l'usage des réseaux sociaux (via des groupes privés) dans l'animation du processus et dans son suivi.

- **Dans la perspective d'un prochain programme**

La plupart des pistes envisagées plus haut, confrontées aux questions latentes et aux débats de fond qu'elles suscitent ne peuvent être véritablement être considérées que dans le cadre d'une réflexion interne approfondie. Elles ne peuvent faire l'objet d'applications immédiates dans la suite du programme en cours.

D'autant que les discussions ont permis de réaliser à quel point repenser un aspect pouvait entraîner une remise en question systémique de l'activité toute entière, voire même à l'échelle de l'ensemble des activités de Quinoa. Cette perspective holistique est d'autant plus souhaitable qu'il apparaît opportun de faire se croiser les différents processus, de développer des activités communes entre projets et actions, de rationaliser l'offre pour faire des économies d'échelle en temps et en ressources diverses ; recherche de cohérence et d'efficacité accrue qui induit d'élargir la réflexion avec les partenaires.

C'est pourquoi les recommandations portent ici surtout sur les outils à utiliser pour s'approprier les pistes d'évolutions préconisées par le rapport.

Nous encourageons Quinoa à reconsidérer leurs différents niveaux d'intervention en fonction des principes de la théorie du changement (Theory of Change – ToC). Pour y parvenir, nous préconisons de recourir à une mise en perspective du PAL qui considère l'ensemble des actions de QUINOA ainsi que les différents niveaux d'organisations et de culture qui caractérisent sa démarche et fondent sa ToC. L'analyse du PAL peut être mise à profit pour articuler l'ensemble de la réflexion stratégique à venir. Un outil complémentaire permet d'envisager les développements futurs du PAL en tenant compte des différents interdépendances qui se jouent au sein de l'ONG.