

**Sept « péchés capitaux » de l'évaluateur :
Pièges et repères déontologiques**

Ph. Lavigne Delville

Octobre 2004

Une évaluation est un exercice difficile. En quelques jours ou quelques semaines au mieux, il faut porter un regard le plus objectif possible sur une réalité complexe et multiforme et porter une analyse sur des stratégies et des actions, dans lesquelles des équipes se sont investies, parfois pendant plusieurs années. Il faut intégrer et organiser une masse d'informations d'ordres différents ; se construire une connaissance et une analyse du projet ; respecter les équipes et leur travail sans pour autant oublier tout regard critique ; appréhender le point de vue des bénéficiaires sans prendre pour argent comptant tout ce qu'ils disent ; répondre aux attentes - pas toujours explicites ou réalistes - des commanditaires sans s'asservir à leurs logiques...

Une évaluation est souvent un exercice violent pour ceux qui la vivent. Nous avons tous connu des évaluations productives, mais aussi des évaluations injustes et biaisées. Evaluer un projet demande une éthique affirmée pour éviter de tomber dans des pièges fréquents. En voici quelques-uns, inspirés de cas vécus. Il y en a sûrement d'autres...

1. Instrumentaliser l'évaluation à son profit ...

Certaines missions d'évaluation sont manifestement instrumentalisées, transformées en un simple outil pour des bénéfices personnels, au détriment de la commande et des attentes des commanditaires et des évalués :

Ne regarder que ce qui intéresse, pour améliorer ses propres références

La mission n'est alors qu'un prétexte pour « piquer » des idées et élargir son référentiel, utiliser les visites de terrain pour approfondir des sujets d'intérêt personnel. Le rapport ne dit pas grand chose du projet, n'en apporte

pas d'analyse construite, ne répond pas aux questions posées, et est donc d'un apport nul.

Exagérer la critique de l'action dans le but de vendre des prestations d'appui ou de prendre la suite du projet à la faveur du prochain appel d'offres

Bien sûr, il n'y a pas de projet parfait, et on a souvent le sentiment qu'on aurait fait mieux, qu'on aurait pris en compte tel ou tel paramètre que l'évaluation fait ressortir. Pour autant, la déontologie demande de s'interdire de se « placer » à travers un travail d'évaluation et de biaiser l'analyse afin de discréditer l'opérateur en cours, exagérer les limites, faire l'impasse sur les aspects positifs.

Lors de l'évaluation d'un programme d'appui aux petites entreprises du secteur agro-alimentaire, mis en œuvre par deux ONG, l'évaluation (réalisée par un bureau d'études national) confirme la pertinence de la stratégie et les résultats obtenus. Elle met en avant quelques limites, en se gardant bien de préciser que ces points ont déjà été identifiés par les ONG et figurent même explicitement comme axes de travail à développer, dans un document de capitalisation réalisé et publié l'année précédente (document qui leur a été communiqué mais qu'ils ne citent à aucun moment).

L'évaluation souligne à juste titre que l'animation du dispositif a été insuffisante au cours de la dernière année. Mais au lieu d'expliquer que cela est dû à des contraintes de budget, donc indépendant de la volonté des opérateurs, elle en profite pour en tirer argument contre le principe d'une gestion de ce type de projet par des ONG : il faut faire une nouvelle phase, recommande le rapport, mais pour ce type de projet, il faut un opérateur national, rigoureux et donc privé. Comme s'il y avait corrélation entre les deux ! Mais cette recommandation avait l'avantage d'exclure implicitement de la compétition pour la phase suivante le consortium actuel, constitué d'une ONG nationale et d'une ONG internationale, dont tout le reste du rapport montrait qu'elles étaient loin d'avoir failli... au profit de bureaux d'études dont bien peu, à part celui qui venait de faire l'évaluation, avait une connaissance du secteur.

Sans aller jusque là, certains évaluateurs confondent « proposer une analyse d'un projet et faire des recommandations », et « chercher les points faibles et les mettre en avant ». Autant il est nécessaire de pointer les limites et les erreurs et de faire des recommandations à cet égard, autant il est injuste de faire l'impasse sur les acquis, les réussites, les qualités. L'analyse se doit d'être mesurée, balancée. Rien n'empêche de faire les compliments justifiés ! C'est le plus souvent une condition pour que les critiques justifiées soient recevables.

2. S'inféoder a priori à l'un ou l'autre des acteurs

L'évaluation met en jeu différents acteurs impliqués dans l'action : le bailleur, le maître d'ouvrage, l'opérateur, les bénéficiaires, les sous-traitants, etc. Chacun est dans une position institutionnelle différente, a ses propres intérêts, qu'il arrive plus ou moins à « faire passer » dans la conduite du projet, et que l'évaluation lui donne l'occasion de mettre en avant, soit dans les TDR (pour ceux qui sont concernés par leur formulation), soit au cours de la mission, lors des entretiens, formels et informels.

Au commanditaire, en rentrant dans ses objectifs cachés

Certains évaluateurs s'en tiennent aux strictes commandes des commanditaires et, pour se faire bien voir, reprennent à leur compte leurs intentions, explicites ou non. Dès lors que l'évaluation ne rentre pas dans un processus normal, programmé, son lancement renvoie à une intention : faire le point par rapport à des interrogations (ce qui est tout à fait légitime), mais parfois aussi trouver des arguments pour fermer un projet et justifier une décision déjà prise, pour de toute autre raison que la qualité effective de l'action. « Qui veut noyer son chien l'accuse de la rage », comme dit le proverbe. De tels objectifs peuvent se sentir dans les TDR, mais plus encore dans les réunions de briefing avant le départ. Parfois au contraire, l'objectif est de passer l'étape de procédure nécessaire pour rendre possible un renouvellement de phase que l'on souhaite faire, et l'attente du commanditaire est une validation des options sans trop poser de questions...

Lors de la réunion de briefing sur l'évaluation d'un projet, étape avant le lancement de la seconde phase, après quelques propos lénifiants sur le projet, le responsable du service technique maître d'ouvrage du projet nous recommandait de ne pas rater la visite de la mare aux hippopotames, preuve de tout l'attachement qu'il portait au travail de terrain que nous étions censés faire. De fait le projet allait se révéler bien peu brillant, et la phase d'extension tout à fait prématurée...

A l'opérateur, en justifiant tout par les contraintes externes et le méchant bailleur

On sait bien que les bailleurs de fonds et leurs procédures jouent un rôle important, parfois déterminant, dans la conception et la réalisation des projets : les thèmes recevables ou non, les volumes financiers, les ratios « soft/hard » dans le budget, les contraintes de « décaissement », les phases aux durées prédéfinies, les aléas de renouvellement de phases, la gestion des caisses

d'avances, les avis de non objection pour acheter trois crayons, tout cela pèse, souvent lourdement.

Ces aspects sont souvent « oubliés » lors des évaluations, qui mettent en général le projecteur sur les équipes opérationnelles, et leur imputent l'essentiel des responsabilités, des réussites comme des échecs. De fait, rares sont les bailleurs qui en font un sujet à part entière des TDR...

A l'inverse, les opérateurs ont parfois tendance à imputer l'ensemble des problèmes et dysfonctionnements à ces contraintes, et à justifier ainsi leurs propres lacunes et manques de sérieux ou de rigueur dans la conception ou dans la mise en œuvre des actions.

Autant il est nécessaire de prendre au sérieux cet ensemble de contraintes institutionnelles et financières, d'en mesurer le poids effectif, de le restituer dans l'analyse, autant en faire la seule explication exonère un peu facilement des lacunes de l'opérateur.

Aux populations, en prenant pour argent comptant des revendications qui peuvent parfois être opportunistes

La mécanique de l'aide tourne trop souvent pour elle-même. Ses logiques internes s'imposent trop souvent, sans que les bénéficiaires aient réellement la capacité à peser sur les actions qui les concernent et sont censées les aider. Les démarches participatives ne suffisent pas à inverser les choses, surtout lorsqu'elles reposent sur une illusion communautariste (qui voile les différences d'intérêts entre bénéficiaires) et que le montage institutionnel du projet n'ouvre pas de réels espaces de choix et de négociations. Il est donc légitime que l'évaluateur regarde l'action du point de vue des bénéficiaires, et consacre une part importante de son travail à des rencontres et interviews avec ceux-ci. Lorsque c'est légitime, il est logique qu'il se fasse le porte-parole de leurs points de vue, donnant ainsi le statut de recommandation d'expert à des revendications qui n'avaient pas pu trouver écoute dans le cadre du projet.

Pour autant, et tout en devant être pris au sérieux, les points de vue des acteurs locaux ne peuvent être pris pour argent comptant, pas plus que pour aucun acteur. Ce serait bien mal comprendre ce qui se passe dans un projet que d'imaginer qu'il n'y a pas aussi, du côté des bénéficiaires et de leurs représentants, des revendications opportunistes et de possibles instrumentalisation. D'autant que les interlocuteurs naturels peuvent être des « courtiers en développement » visant plus leur intérêt personnel que celui des populations qu'ils sont censés représenter.

L'autonomie de l'évaluateur exige une distance, plus ou moins difficile à assumer, vis-à-vis des attentes explicites et implicites des différents acteurs, vis-à-vis des discours tenus par les uns et les autres. Prendre au sérieux les points de vue des différents acteurs, c'est considérer qu'ils ont de bonnes raisons de les tenir, en fonction de la position qu'ils occupent dans le jeu, du « point » à partir duquel ils voient les choses. Cela ne signifie pas les prendre pour argent comptant. La vérification, le croisement des informations, la mise à l'épreuve, sont nécessaires pour tous.

En particulier, une évaluation est une commande : il est normal et nécessaire de répondre aux questions posées par le commanditaire (c'est lui qui paie). Mais il est tout autant légitime et éthiquement nécessaire de garder son autonomie de jugement et d'éviter de se faire instrumentaliser par les uns ou par les autres. Répondre aux questions posées peut passer par une reformulation des questions ou par des réponses non attendues !

Il faut en effet être capable de défendre un projet « condamné » par le bailleur, de critiquer une action qui le mérite contre la volonté de l'opérateur ou du commanditaire, de porter les revendications légitimes des populations sans tomber dans la démagogie, de ne pas retenir les propos de certains acteurs locaux.

3. Plaquer ses propres schémas, sans chercher à comprendre ce qu'ont cherché à faire les équipes, et pourquoi

On ne peut porter un jugement que par rapport à un référentiel. Pour analyser une situation ou un projet, on se réfère spontanément à son propre référentiel, ses propres grilles. Ceci est normal, et c'est bien la pertinence et la qualité du regard proposé par l'évaluateur dans sa note méthodologique qui permettent de choisir entre plusieurs offres. Cependant, ceci ne doit pas se traduire par du placage de problématiques ou de « dadas ».

Le référentiel de l'évaluateur a été élaboré dans des contextes donnés, et n'a pas nécessairement valeur universelle. De plus, d'une même analyse du contexte peuvent découler plusieurs stratégies d'actions différentes : la conception de projet n'est pas une science exacte ! Autant il est légitime de mobiliser son référentiel pour analyser une situation, autant on ne peut porter une analyse honnête si l'on se contente de le plaquer dessus et d'apprécier une action au seul regard de ce qu'on aurait soi-même fait à la place des équipes en place.

Au lieu de jeter l'anathème parce que telle pratique sort des dogmes du moment (ou des siens propres), il est indispensable de se demander d'abord :

- ce qu'a voulu faire l'opérateur, et pourquoi ; en fonction de quelles analyses et connaissances ;
- si cette approche est cohérente par rapport au contexte (ou l'était dans le contexte où elle a été définie).

En effet, il n'y a pas de « best practices » valables *urbi et orbi*. Il y a des choix, plus ou moins pertinents et cohérents, dans des contextes donnés, qui ont été réalisés en fonction d'une appréhension plus ou moins juste des situations, d'hypothèses qui - au moment des choix ou aujourd'hui à la lueur de l'expérience - apparaissent plus ou moins validées.

Travailler à reconstituer la logique de l'intervention, telle qu'elle a été conçue et mise en œuvre, et les raisons qui la justifient du point de vue de ceux qui l'ont conçue ou mise en œuvre, est une étape indispensable, y compris s'il faut la critiquer. C'est la seule façon de rendre justice à ce qu'ont voulu faire les intervenants, la seule façon de critiquer - s'il y a lieu - de façon argumentée.

Analysant un projet de développement rural au Vietnam, un évaluateur aux références africanistes reprochait vivement de n'avoir pas eu une approche « développement local », centrée sur le dialogue avec les pouvoirs locaux et l'appui aux organisations. Or, dans le contexte vietnamien du début de l'action, il y a 10 ans, juste après l'ouverture économique et politique, c'était absolument impossible ; en particulier, aucune organisation locale n'était possible en dehors des organisations de masse contrôlées par le parti. La seule possibilité pour se faire accepter était de travailler sur des entrées techniques, et de se construire sur cette base une légitimité permettant d'engager ensuite un dialogue avec les pouvoirs locaux. Cela a bien été la démarche du projet, qui sur la base des références construites et de la légitimité acquise, était en train de faire évoluer son action dans ce sens. On pouvait - à juste titre - reprocher à l'équipe de n'avoir pas suffisamment explicité cette stratégie et de ne pas l'avoir encore formalisée de façon cohérente, mais pas de ne pas l'avoir fait dès le départ.

Au Cameroun, un projet de micro réalisations en milieu urbain s'est vu fortement critiqué lors de l'évaluation par un bureau international, pour n'avoir pas utilisé une approche participative. L'argument était qu'il n'y avait pas eu d'atelier participatif de lancement. Ce qui était vrai. Mais est-ce vraiment là le critère pertinent de « participation » ? : l'ensemble de la démarche visait à construire des capacités locales d'élaboration et de mise en œuvre de projets, avec une démarche d'identification participative des priorités au niveau des associations de quartiers. Le lien avec les communes n'était effectivement que peu développé dans la 1^{ère} phase : au début, l'idée même d'une capacité des populations à co-financer et à mettre en œuvre des réalisations était contestée au Cameroun. Le choix a été de travailler d'abord à en faire la démonstration, pour dans un

second temps de favoriser le dialogue avec les municipalités, avec des associations de quartiers ayant déjà fait leurs preuves et donc en meilleure situation de négociation. Une évolution des méthodologies dans cette perspective était prévue pour la seconde phase. Mais cette stratégie, éventuellement discutable, n'a pas été prise en compte par les évaluateurs, pour qui la forme de la « participation » l'emportait.

4. Tomber dans le piège du rétrospectif

Au cours d'une évaluation, on évalue à l'instant « t » des actions qui relèvent de choix réalisés plusieurs années auparavant, dans un contexte peut-être différent, et où « l'état de l'art » était sans doute moins avancé. Il est facile, mais injuste, de critiquer des choix d'hier en fonction de la connaissance que l'on a aujourd'hui, laquelle découle en partie de l'expérience acquise depuis, en partie parfois des connaissances et de l'expérience acquises grâce à l'action elle-même. Certains paramètres peu évidents ont pu apparaître en cours de route, et il est facile à l'expert de passage ayant lu les rapports d'activités de dire « c'était évident, il fallait y penser dès le départ ».

La pertinence de ces choix initiaux ne peut être jugée qu'à l'aune du contexte de l'époque, de ce qui faisait partie à ce moment là du savoir-faire partagé. Des erreurs communes à cette époque ne peuvent être imputées à charge, si elles ont été identifiées et corrigées dans le cours de l'action. C'est seulement lorsqu'il y avait un décalage manifeste par rapport à l'état de l'art qu'une responsabilité pouvait être légitimement imputée.

Au-delà, c'est la capacité de l'équipe à réajuster son action en fonction de contextes qui ont changé (et d'une meilleure connaissance des situations et des enjeux) qui est en question. Cette capacité d'adaptation devrait être mieux valorisée dans le milieu du développement, être un critère positif d'évaluation, au même titre que la pertinence et la cohérence. Mais les bailleurs n'aiment pas les projets évolutifs, ne faisant pas l'objet d'une programmation précise *a priori*, ou nécessitant des avenants en cours de route...

5. Imputer aux acteurs des « choix » qui ne sont que des réponses au jeu de contraintes au sein duquel ils se trouvent

Les « stratégies » et les choix sont fortement déterminés par le contexte. Poser une analyse juste sur les choix réalisés nécessite d'essayer de faire la part des choses par rapport au poids du contexte : le contexte social et politique, certes, mais aussi le cadre initial défini par le bailleur ou l'opérateur qui a réalisé l'étude de faisabilité, les procédures de financement, le montage ins-

titutionnel, etc. Toutes choses qui, sans être toujours des blocages majeurs, ont souvent une forte responsabilité dans ce que devient l'action. En particulier, un certain nombre de projets sont « plombés » dès le départ, par des montages institutionnels foireux, des contradictions internes ingérables, des règles du jeu en terme de financement incompatibles avec l'objectif même du projet. Dans ce type de contexte, les « choix » de mise en œuvre n'en sont pas, ce ne sont que des tentatives pour limiter les dégâts d'un échec programmé.

Il est en particulier nécessaire de distinguer les choix initiaux et leur pertinence, tels qu'ils apparaissent dans la conception du projet (et qui relèvent de compromis plus ou moins explicites entre les visions du bailleur, du maître d'ouvrage, du consultant ayant réalisé l'étude de faisabilité), et la stratégie mise en œuvre par l'équipe projet une fois en place (qui relève de la responsabilité de l'opérateur, au sein du cadre prédéterminé). Les délais entre identification et financement, les évolutions de contextes dans l'intervalle, les diagnostics plus fins réalisés en cours d'action, amènent souvent à redéfinir, implicitement sinon explicitement, les objectifs et les stratégies, avec des marges de manœuvre plus ou moins réduites selon les cas. Et que ces redéfinitions partielles soient faites à juste titre (car résultant d'un diagnostic plus fin ou actualisé) ou non (en fonction des *hobbies* du chef de projet).

6. Prendre pour argent comptant des objectifs initiaux irréalistes

Un certain nombre de projets souffrent d'objectifs initiaux irréalistes, que ce soit du fait d'une exigence du bailleur, d'une irresponsabilité de celui qui a fait la faisabilité (sans avoir à en assumer les conséquences puisque ce sera à d'autres de mettre en œuvre...), ou d'une tentative de « marketing » de la part de l'Ong qui cherche un financement et promet monts et merveilles. Si l'on compare strictement le résultat effectif aux objectifs annoncés, on a bien souvent des conclusions assez négatives. Mais cela est en partie un jeu de dupes, puisque la définition de ces objectifs se fait dans un jeu de contraintes où le réalisme n'est pas la priorité. Se fonder exclusivement là-dessus amène trop souvent à des conclusions négatives, quels que soient par ailleurs la qualité du travail réalisé et les acquis obtenus. Tout en discutant le réalisme des objectifs (et les causes des ambitions démesurées), il faut aussi être capable d'apprécier les activités menées pour elles-mêmes et de mesurer si le chemin parcouru vers les objectifs est recevable ou non, vu le laps de temps ou les contraintes.

Autrement dit, l'efficacité de l'action (le rapport résultats/moyens) est un critère aussi important que le taux de réalisation des objectifs ; le temps et le coût de mise en place de l'action doivent être pris en compte à leur juste poids (alors qu'ils sont souvent sous-estimés dans les projets, par optimisme des opérateurs et contraintes des bailleurs) ; la capacité d'adaptation et de réactualisation des objectifs dans le cadre de l'action devrait être un critère à part entière des évaluations.

7. Ne voir que les résultats à court terme... ou seulement de possibles effets à long terme

Les objectifs d'un projet de développement combinent le plus souvent objectifs à court terme et à moyen/long terme. Tout en apportant un certain nombre d'améliorations immédiates, ils cherchent aussi à contribuer à des processus à moyen terme, aux effets impossibles à évaluer en fin de projet. L'équilibre entre les deux peut être difficile à analyser, surtout en mission d'évaluation finale.

Ne s'intéresser qu'aux résultats immédiats peut donner une image très biaisée des impacts du projet, négligeant tous les effets à moyen terme, non encore observables, des relations établies, des capacités accrues. L'annexe « Évaluation du Projet Palestine » illustre de façon imagée et humoristique à quel point l'accent sur les résultats immédiats peut fausser l'analyse...

Inversement, arguer de possibles effets indirects à moyen terme ne doit pas éviter de s'interroger sur les effets directs et justifier ou excuser, sans solides arguments, des résultats médiocres. « L'opération Palestine » n'a - heureusement ! - pas été conçue comme un « projet », et un projet se doit de coupler les deux niveaux d'objectifs...

Annexe : Evaluation du Programme Palestine (an 00 - an 33)

Résumé du rapport d'évaluation

La présente évaluation fait le bilan d'un programme financé par l'Union européenne, étonnamment long puisqu'il a duré 33 ans ! Il fut mené par le bureau du PESCHÉ (Programmes d'élévation spirituelle et culturelle de l'humanité en évolution), de la DG 8.

Cette évaluation a été conduite par une mission de trois experts : un sociologue, un économiste et un expert en religion, chef de la mission. Elle s'est déroulée en Palestine du 18 avril au 9 mars 1, juste après la mort tragique par crucifixion du leader local, Jésus Joseph, partenaire principal du projet.

Les experts ont pris quelques risques personnels du fait d'une certaine animosité des autorités locales vis-à-vis du programme. Les excellentes relations nouées lors de la mission ont toutefois permis de rétablir l'image de l'Union européenne dans cette région.

La conclusion principale de cette évaluation est de souligner l'échec complet de ce programme Palestine. Quels que soient les différents angles d'analyse, il est regrettable de devoir conclure que ce programme n'a eu aucun impact sur la société locale, ni sur toute autre société environnante d'ailleurs ! Reprenons ces trois angles différents d'analyse :

a) Organisation sociale

En ce qui concerne l'évolution des rapports sociaux induite par le projet et l'émergence de nouvelles structures sociales, aucun impact sérieux n'a pu être mis en évidence, malgré tous les efforts d'enquêtes menés par notre sociologue. Ce dernier montre, dans le chapitre 2 du présent rapport, que si certaines manifestations sociales ont effectivement eu lieu durant le projet, elles n'ont été manifestement que circonstanciennes, suscitées et portées par le projet lui-même. Un ensemble de critères objectivement vérifiables garantit la justesse de cette conclusion :

- connaissance de la doctrine : 7,12 %
- taux de population adhérant à la doctrine : 5,33 %

- taux d'insatisfaits : 86,33 %
- structures créées : 0
- pratiques sociales modifiées : 0
- nombre de cérémonies couramment pratiquées : 0
- nombre de disciples proches : 12 (puis finalement 2).

b) Impact économique

En matière économique et financière, l'économiste de la mission (qui en a pourtant vu d'autres !) est effaré de constater que tous les critères vérifiables restent obstinément sur le zéro : montant du chiffre d'affaires, taux de retour à 5 ans et 10 ans, nombre d'entreprises créées, nombre d'emplois créés. Les seuls chiffres non nuls qui figurent dans son rapport (chapitre 3) sont constitués par le montant des dépenses directes (33 ans de fonctionnement !) et les coûts d'accompagnement (12 apôtres pendant 3 ans et 26,3 regroupements moyens de 950 personnes équivalent à 260,33 années de salaire d'un journalier agricole). Ce projet n'a généré et ne génèrera pas un sous en retour des investissements consentis !

c) Impact politique et religieux

En ce qui concerne l'objectif principal du projet, à savoir susciter une nouvelle religion qui induise des retombées sociales et économiques, le constat est tout aussi affligeant (chapitre 4) ! Nous avons rencontré les prêtres, l'administration et les pratiquants juifs de base. Nous avons collecté toute information disponible par enquêtes et interviews. Aucune évolution religieuse et doctrinale n'a pu être détectée. Cette « religion » n'en est pas une, comme le confirme les cinq critères objectifs suivants :

- adeptes : 0
- clergé : 1 seul membre de type 1 et 10 de type 2
- livres sacrés : 0
- martyrs : 1
- cohérence interne de la théorie : -20 % (du fait de contradictions internes importantes).

Nous ne retenons même pas le qualificatif de secte, vu le trop petit nombre d'adeptes. Le « mouvement » potentiel né dans le cadre du projet est à classer dans le type 6 : « initiative individuelle limitée à l'entourage ». Nous prévoyons son extinction totale d'ici quelques semaines.

Un échec patent ! Pourquoi ?

Le chapitre 5 fait une analyse synthétique de l'ensemble des données. Celle-ci ne peut que nous amener à conclure à un constat d'échec. L'opération est objectivement sans impact, incapable de mobiliser les populations et de leur apporter espoir et soutien, sans capacité de création de chiffre d'affaires ou d'emplois.

Le chapitre 6 étudie la raison de cet échec. Nous considérons que le problème à résoudre a été mal identifié : les gens n'avaient pas besoin d'une nouvelle religion dans la mesure où ils étaient déjà servis, soit en mono soit en poly théisme. Les travaux du bureau Jean Baptiste qui en a fait l'identification ont été conduits bien légèrement, sans application rigoureuse du cadre logique. Cette identification, comme le reflète le document de projet, n'est qu'un tissu de convictions personnelles non étayé par une analyse sérieuse et objective de la réalité.

Enfin, dans le chapitre 7, nous tirons de cette triste expérience les principaux enseignements qui devraient à l'avenir éviter au PESCHÉ de reproduire de telles erreurs : améliorer l'identification, utiliser les indicateurs de suivi, impliquer davantage les autorités locales, réduire les objectifs souvent trop ambitieux. Il est regrettable que des fonds aient ainsi été gaspillés sans contribution aucune à l'évolution de l'organisation sociale et religieuse de l'humanité.

Cette mission qui fut psychologiquement éprouvante ne devrait toutefois pas être totalement inutile si ces recommandations sont à l'avenir prises en compte ! La profession d'expert en élévation est cependant parfois bien décourageante !

Bernard Gay, expert en religion
Chef de la mission