

RIVESS

XIVe Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire
« *L'économie sociale et solidaire en coopérations* »

L'avenir du métier d'expert « engagé » dans le champ de la coopération interna- tionale

François DOLIGEZ, IRAM-CIAPHS, f.doligez@iram-fr.org

JohnnyEGG, IRAM, j.egg@iram-fr.org

Version n°2, du 16 mai 2014

Lille du 21 au 23 mai 2014

<http://riuess2014.sciencesconf.org>

www.riuess.org

Résumé

Cette communication présente comment une association de coopération internationale interroge son expertise « engagée » et son devenir dans un contexte d'aide au développement en mutation. A partir d'une lecture des évolutions de la situation d'expertise, les enjeux pour renouveler son projet associatif et les premiers débats qu'il suscite sont abordés.

Mots-clés : expertise « engagée », association de solidarité internationale, aide publique au développement (APD)

Abstract

This communication presents how an association of international cooperation questions its “committed” expertise and its future in a changing context of development aid. From a review of the evolutions of the situation of expertise, the stakes to renew its project and the first debates which arouses are presented.

Keywords: “committed” expertise, NGO, Official Development Assistance (ODA)

INTRODUCTION¹

L'IRAM, qui se définit comme un « bureau d'études associatif », cherche à promouvoir une expertise indépendante au service d'un engagement social et éthique. Ce positionnement que nous qualifierons, faute de mieux, « d'expertise engagée » dans le champ de la coopération internationale est inscrit dans l'histoire de l'IRAM, dans sa charte et son projet associatif (2011-2016). Il sous-tend, en co-opération avec des acteurs locaux, une capacité à influencer sur le changement social, sur les processus de développement des sociétés du Sud et sur leur mode d'insertion dans l'économie internationale².

¹ Ce texte reprend une grande part de la note d'introduction au Conseil d'analyse stratégique de l'IRAM coordonnée par son Président, Johny Egg, « *L'avenir du métier d'expert dans le champ de la coopération. Questions prospectives pour des bureaux d'études comme l'IRAM* ». Elle repose également sur les échanges au niveau de ses participants ainsi qu'au sein de l'association IRAM et, plus particulièrement avec Jérôme Coste, Marie-Jo Demante, Johny Egg et Philippe Lavigne-Delville. Tout en les remerciant, les auteurs restent néanmoins seuls responsables du contenu de la communication.

²« *Notre travail vise à rechercher et promouvoir, en co-construction avec tous les groupes sociaux concernés, des solutions en faveur d'un développement humain durable et d'une cohésion sociétale renforcée. (...) Cet engagement amène de fait l'IRAM à positionner prioritairement ses activités en appui aux groupes sociaux les plus vulnérables (petits paysans, femmes, jeunes, pasteurs nomades, etc.) dans les pays du Sud. (...) La diversité et la complexité des dynamiques en cours ainsi que l'évolution permanente des cadres d'analyse utilisés conduisent l'IRAM à reconsidérer chaque fois les problématiques de façon à rechercher et proposer des solutions adaptées* ». (Projet IRAM 2011-2016, p.1).

Périodiquement cet engagement est questionné. Il l'est au niveau individuel où « les salariés de l'IRAM questionnent souvent la forme de leur engagement professionnel et leur pratique d'expert au regard de leur motivation initiale de contribuer à modifier les rapports d'inégalités si ce n'est de 'changer le monde' »³. Il l'est au niveau collectif, notamment lors de la révision du projet associatif de l'IRAM qui exige de confronter les objectifs définis aux obstacles rencontrés dans sa mise en œuvre et dans l'évolution de son contexte.

Le questionnement porte sur deux aspects qui se recoupent :

- Un aspect d'ordre institutionnel et organisationnel. Quelle est la capacité à mettre en œuvre cet engagement compte tenu de l'évolution du contexte et des modalités de la coopération internationale ? Quelles contraintes se posent en termes de financement et d'organisation du travail (choix de démarche, de méthodes, de partenaires...) ? Quelles sont les « marges de manœuvre » par rapport aux « donneurs d'ordre », bailleurs de fonds, maîtres d'ouvrage pour porter un tel engagement ? Dit plus généralement, quelle est la capacité de l'expert à contribuer au changement social ?
- Un aspect d'ordre éthique. Quels peuvent être le positionnement et les pratiques de l'expertise dans le champ de la coopération internationale : quelle est sa légitimité pour préconiser telle mesure plutôt que telle autre, quels partenariats renforcer localement, quelle stratégie adopter pour articuler ses propositions aux pratiques des acteurs ? Dit plus généralement, quelle est la place du métier d'expert dans le changement social ?

³ Contribution de Benoît Faivre-Dupaigre aux débats internes de l'IRAM, décembre 2005.

Cette contribution s'inscrit dans une réflexion lancée au sein de l'IRAM par son Conseil d'analyse stratégique, instance d'accompagnement et d'orientation vis-à-vis du conseil d'administration de l'association⁴. Elle s'appuie sur la remise en question de l'expertise scientifique et technique, en particulier dans les pays du Nord, qui a donné lieu ces dernières années à une abondante littérature. La communication se propose de reprendre ces analyses tout en s'interrogeant sur les orientations que peut en tirer dans le champ de la coopération internationale et de l'aide au développement, une structure associative comme l'IRAM.

I. REPERES SUR L'IRAM

1.1. L'histoire

Comme en témoigne Dominique Gentil (2013), l'IRAM est né au Maroc à l'initiative de deux personnes. *« Yves Goussault, qui avait passé plusieurs années d'études pour devenir jésuite et avait quitté le séminaire, travaillait depuis peu à la branche internationale du mouvement Emmaüs de l'Abbé Pierre. Il fut chargé, en mars 1956, d'une mission d'étude pour voir ce qui pouvait être fait dans les bidonvilles au Maroc. Il s'aperçut rapidement que la cause principale des difficultés venait de l'exode rural et qu'il fallait donc se pencher d'abord sur la situation dans les campagnes. Henryane de Chaponay s'était installée au Maroc depuis 1943 et était très liée aux nouveaux leaders marocains, notamment Ben Barka. Avec ceux-ci, Yves et Henryane étaient convaincus qu'il était nécessaire de créer de nouveaux rapports entre l'Etat et le milieu rural. Ils mirent au point une méthode d'animation, où des responsables paysans choisis par leurs villages, les animateurs, suivaient des sessions courtes de formation et réalisaient des petites actions de développement ou participaient à des actions*

⁴ Composé de chercheurs et d'experts proches des domaines d'activités de l'IRAM, français, européens et africains.

d'envergure nationale, comme « la Route de l'Unité » ou la compréhension des élections communales »⁵.

Axelle Brodiez-Dolino (2008) rappelle que la première association fut créée en 1955, sous le nom de l'Institut de Recherche et d'Action contre la Misère du Monde (IRAMM). Toujours selon Dominique Gentil, « *très rapidement, l'association se sépara à l'amiable du mouvement Emmaüs et de l'Abbé Pierre et se transforma en 1957 en Institut de Recherches et d'Application des Méthodes de Développement. Le Maroc, alors progressiste, était pendant la guerre d'Algérie un des lieux où se rencontraient de futurs leaders politiques des pays prochainement indépendants et où circulaient des idées. La méthode d'animation intéressa ainsi le futur premier ministre du Sénégal, Mamadou Dia, dont le directeur de cabinet était Roland Colin*⁶ ».

1.2. Le présent

Ces premières expériences, complétées par de nombreuses autres en Afrique et en Amérique Latine, ont conduit l'IRAM à se structurer en « bureau d'études associatif »⁷. L'Institut réunit deux entités : l'association IRAM et IRAM-Développement, société anonyme constituée en 2000 dont l'association est l'actionnaire unique. L'activité de IRAM-Développement consiste à fournir des prestations de services, réalisées essentiellement dans le champ de la coopération internationale. Sur la base de ces interventions réalisées dans des contextes très divers, l'association IRAM a pour rôle de promouvoir la capitalisation des expériences, la construction de partenariats de longue durée avec des acteurs du Sud, le dialogue sur les politiques, etc.

⁵ Voir également le témoignage de Henryane de Chaponay H. (2012).

⁶ Qui devint par la suite un des directeurs de l'Institut. Pour l'expérience du Sénégal, voir Colin, 2007.

⁷ Voir www.iram-fr.org.

L'identité de l'IRAM tient également à son mode de gouvernance. Depuis le milieu des années 1970, l'organisation est pilotée collectivement par les salariés sur un mode coopératif à travers différentes instances. L'Institut compte actuellement une trentaine de salariés pour un budget de 3,5 M€.

II. EXPERTISE « ENGAGÉE » ET EVOLUTIONS DU CONTEXTE DE LA COOPERATION INTERNATIONALE

2.1. Un contexte défavorable

Aux premières questions concernant l'évolution du contexte de la coopération internationale au développement, le diagnostic est sans appel : les marges de manœuvre se sont réduites depuis plusieurs années. Elles ont globalement diminué sous l'effet de la normalisation et standardisation des procédures de l'Aide publique au développement (APD), aussi bien dans la définition des actions (généralisation des procédures d'appel d'offres) que dans la mise en œuvre (les procédures ont pris le pas sur le contenu technique de l'action) (Naudet, 2012).

Pour des structures comme l'IRAM qui ont construit et basé leur fonction d'expertise sur la capitalisation de travaux approfondis de terrain dans une démarche de recherche-développement (études-diagnostic, recherches, accompagnement de projets, évaluations), le changement de contexte a une incidence importante sur la capacité à tenir l'engagement précédemment défini.

En particulier, la part importante dans l'activité prise par les réponses aux appels d'offres et les études ponctuelles, aux procédures de surcroît très normalisées, réduit drastiquement la capacité d'accumuler, au travers de travaux d'expertise, des connaissances empiriques fines ; ainsi que le temps alloué à la capitalisation des expériences et à l'entretien des relations avec les partenaires locaux.

2.2. Une diversité de pratiques

Le métier d'expertise de l'IRAM correspond à une diversité de pratiques que ces évolutions affectent de manière différente. On peut distinguer :

- Les études de faisabilité et les évaluations de projets (ex ante ou ex-post). Dans la phase diagnostic, différentes méthodes plus ou moins participatives permettent de faire ressortir les enjeux et les stratégies d'acteurs ; mais le raccourcissement de la durée des études limite leur efficacité. Dans la phase de discussion des résultats, les cadres normatifs des bailleurs de fonds préoccupés par les aspects institutionnels priment sur la discussion des idées. Par ailleurs, la concurrence plus forte, tant avec les bureaux nationaux qu'internationaux, favorise la standardisation des diagnostics au détriment de la recherche de pertinence.
- L'appui à la mise en œuvre d'actions de développement. D'une part le recours à l'expertise des bureaux du Nord se réduit dans ce domaine. D'autre part, les bailleurs de fonds mettent l'accent sur la programmation des activités et la bonne gestion des fonds, au détriment de l'analyse du contenu de l'action en cours.
- Les travaux de recherche appliquée sur des thématiques données en collaboration/partenariat avec des partenaires locaux. Dans ce type d'activités, les opportunités semblent au contraire s'élargir pour des structures associatives comme l'IRAM dans la mesure où les contraintes de la reconnaissance académique conduisent les institutions de recherche à délaisser les études empiriques, notamment qualitatives.
- La formation et le renforcement des capacités. L'apport de l'IRAM à des cursus de formation repose en grande partie sur les connaissances acquises dans les travaux d'expertise et de recherches appliquées.

2.3. Un avenir incertain ?

Aujourd'hui, compte tenu des changements dans le contexte des politiques de coopération internationale et dans les conditions d'exercice du métier d'expert, on

peut légitimement s'interroger sur l'avenir de « l'expertise engagée » telle qu'inscrite dans la charte de l'IRAM. Ce positionnement sera-t-il encore tenable d'ici 10 à 15 ans ?

Plusieurs éléments conduisent à en douter au regard d'hypothèses que l'on peut faire sur l'évolution du champ de la coopération internationale à cet horizon : instrumentalisation normative des pratiques de la coopération suite à l'évolution des procédures de l'Aide publique au développement (APD), risque, avéré, de voir l'APD réduite à sa portion congrue sous l'effet des crises des dettes souveraines, possible récupération des partenariats public-privé par les grandes firmes multinationales, contestation par les « sociétés civiles » du Sud des formes de « bonne » gouvernance imposées par les institutions financières internationales, incluant le rejet de l'expertise qui s'y adosse.

Il est donc nécessaire de s'interroger sur les implications de ces changements, en cours et à venir, dans le métier d'expert pour des structures comme l'IRAM. Comment se démarquer du conseil normatif et standardisé, faire valoir un diagnostic qui ne cache pas la complexité et l'incertitude des situations, réinventer avec les acteurs locaux des démarches partagées, d'expertise, de recherche-action, de capitalisation d'expériences. Comment anticiper les changements en cours, se préparer en termes de méthodes et d'organisation ?

III. LES REMISES EN QUESTION DE L'EXPERTISE

3.1. La situation d'expertise

La réflexion conduite au sein de l'IRAM resitue la situation d'expertise comme « *rencontre d'une conjoncture problématique et d'un savoir spécialisé* » (CRESAL, 1985). L'expertise est classiquement définie comme la production d'une connaissance spécifique pour l'action (Lascoumes, 2002). Elle consiste à mobiliser, sur mandat, des savoirs acquis antérieurement ou produits à l'occasion, pour éclairer un problème ou faciliter une décision (Lavigne-Delville, à paraître).

Le parcours historique des pratiques d'expertise est celui du passage « *d'une construction de la certitude à un approfondissement de l'incertitude* » (Lascoumes, 2002).

3.2. Un modèle technocratique basé sur la « délégation permanente d'expertise » remis en cause

L'expertise s'est développée au 19^e siècle et a longtemps été pensée selon le modèle idéal de la décision rationnelle. Elle connaît depuis la fin des années 80 une déstabilisation qui peut se résumer en trois questions : quelle est la légitimité de l'expert ? Quelle est la connaissance nécessaire au décideur ? Quelle relation doit-il exister entre connaissance et décision ? A la formule « classique et destinée à faire cesser tout débat : les experts sont formels » s'est substituée une méfiance systématique sur les jugements des experts. Mais dans le même temps, cette période de mise en cause est aussi celle de la « *recherche de nouveaux modèles en vue d'une expertise plus transparente et plus démocratique* ». (Lascoumes, 2002)

En France, la recherche scientifique (CNRS et organismes de recherche finalisée tels que le CEA, l'INSERM et l'INRA ou le CIRAD en coopération) a longtemps bénéficié d'une « *délégation permanente d'expertise* » (Fondation Sciences Citoyenne, 2004) sans que, au-delà des comités scientifiques, ne se constituent d'arènes publiques au sens donné par l'analyse des politiques publiques (Barbier et al, 2013).

La contestation sociale et politique post-68 (défense du parc de la Vanoise, mouvement anti-nucléaire, émergence de l'écologie...) va introduire une première brèche dans l'image de la neutralité de la science et entraîner, en France, « une première poussée de l'expertise associative » au milieu des années 70 : à travers différents comités et groupements, on assiste selon la Fondation des Sciences Citoyennes (2004) à « *l'émergence d'une expertise scientifique propre à la société civile, passant non seulement par l'engagement de certains professionnels, mais aussi par l'intervention de profanes se réappropriant des pans entiers de savoirs* » (notamment sur les questions de santé et d'environnement).

Les scandales ultérieurs (Tchernobyl, amiante, sang contaminé, vache folle) et la multiplication de « *situations problématiques difficilement gouvernables* » (déchets nucléaires, OGM...) mettent à mal le monopole des scientifiques sur les questions de choix techniques. Ces situations ont pour point commun de combiner incertitude scientifique et stratégies divergentes d'acteurs, et de générer des situations de « *controverses socio-techniques* » (Callon et al, 2001).

A partir du moment où l'identification des problèmes et celle des acteurs pertinents de l'expertise n'est plus donnée, le modèle traditionnel d'expertise est déstabilisé et, sous la pression des crises, la légitimité de la délégation de jugement aux experts est remise en cause. Dans ce contexte, le devenir des pratiques d'expertise serait « *lié à leur capacité à se démocratiser [et] à organiser une expertise plurielle [...] sachant faire une place véritable aux profanes* » (Lascoumes, 2002).

3.3. Un déplacement vers les modalités d'organisation de l'expertise

Dès lors que rationalités savante et « profane » se confrontent, le rapport fondateur de l'expertise à la connaissance est questionné. Deux visions différentes de la place de l'expertise sont mises en avant (Barbier et al, 2013). Une vision selon laquelle il est possible d'atteindre une « *connaissance raisonnable* » en cloisonnant science et politique par une expertise objective et contradictoire (Roqueplo, 1997). Une autre, défendue par M. Callon, qui propose de développer un dispositif alternatif, sous forme d'expertise participative, partant de l'hypothèse que les frontières entre savoirs profanes et savants sont devenues illusoires (Callon et Rip, 1991).

« *Ainsi conçu, l'expert, acteur bardé de savoirs légitimes, disparaît derrière les processus d'expertise multi-acteurs, qui deviennent un enjeu central de la négociation. L'attention est alors moins portée sur le rôle de l'expert que sur la performativité des situations d'expertise et sur les conditions d'une fabrique des arrangements les plus solides possibles entre divers pôles ou arènes* » (Barbier et al, 2013). L'enjeu se déplace ainsi au niveau « *des modalités d'organisation du processus de production des*

connaissances et aux mesures à mettre en œuvre pour les ouvrir à une diversité d'acteurs » (Callon et al, 2001).

IV. LES APPROCHES PARTICIPATIVES ET LES DIFFICULTES A RECONSTRUIRE UNE LEGITIMITE DE L'EXPERTISE

Alors qu'elles désignaient jusqu'à récemment un type de recherche particulier dans le domaine des approches dites compréhensives, les recherches participatives sont présentées aujourd'hui comme une des façons de rapprocher chercheurs et citoyens dans de nombreux domaines (Hubert et al, 2013).

« Les démarches participatives connaissent depuis deux décennies un essor considérable, notamment dans les domaines du développement rural et de la gestion des ressources renouvelables, où il s'agit de permettre aux « acteurs locaux » (citoyens, usagers des ressources) de participer à l'élaboration des projets et des politiques les concernant. Ces nouvelles formes de dialogue entre des acteurs hétérogènes se concrétisent par la mise en place d'arènes multi-acteurs plus ou moins pérennes, généralement pilotées par un ou plusieurs individus (appelés animateurs, facilitateurs ou médiateurs) » (Barnaud, 2013).

« Si elles se multiplient, ces démarches font également l'objet d'un nombre croissant de critiques notamment quant à leur légitimité : légitimité des parti-pris qui sous-tendent ces démarches, de ceux qui les pilotent, des outils qu'ils mobilisent, des individus qui y participent, des actions qui en découlent ou encore des connaissances qu'elles produisent. La légitimité des démarches participatives peut être interrogée dans plusieurs dimensions : légitimité sociale d'un processus contribuant à modifier les rapports sociaux dans une société, légitimité culturelle de processus conduits hors du berceau culturel des idéologies qui sous-tendent le principe de participation, légitimité scientifique des connaissances produites dans ces processus » (idem).

Les contextes socio-politiques dans lesquels les dispositifs participatifs sont mis en œuvre se caractérisent souvent par des conflits d'intérêts entre des acteurs qui

n'ont pas la même capacité à participer au processus et à l'influencer. « *Tout processus participatif peut donc contribuer, volontairement ou non, à modifier les rapports de force entre acteurs et pose donc la question de la légitimité sociale du processus et de celui qui le pilote* » (idem). Dans cette situation, les pilotes, les experts animateurs, sont confrontés à un dilemme connu. S'ils gardent une position de neutralité face aux asymétries de pouvoir, ils courent le risque d'être manipulés par les acteurs les plus influents et de participer de fait au renforcement des inégalités existantes ; « leur neutralité serait donc illusoire ». S'ils assument au contraire d'intervenir en faveur d'un groupe d'acteurs donnés, on peut s'interroger sur leur légitimité à modifier ainsi les rapports de force au sein d'un système social.

Ce dilemme renvoie à l'opposition, dans la littérature sur les démarches participatives, entre les postures dialogiques (inspirées des approches des *soft systems*) et les postures critiques (inspirées des *criticalsystems*). « *Pour les premiers, c'est l'existence de différentes interprétations possibles d'un problème par différents acteurs qui constitue le principal obstacle à l'émergence d'une collaboration fructueuse entre ces acteurs. La solution réside donc dans le dialogue pour une compréhension mutuelle accrue. Pour les seconds, les approches dialogiques sont insuffisantes dans les situations conflictuelles et coercitives car elles ne permettent pas que soit prise en compte la diversité des intérêts en présence, notamment ceux des acteurs les moins influents. Celui qui pilote un dispositif participatif devrait donc selon eux agir stratégiquement sur l'espace d'échanges pour éviter qu'il ne soit dominé par les plus influents* » (idem).

Pour surmonter ce dilemme, Cécile Barnaud propose une posture « *d'accompagnement critique qui prend volontairement en compte les asymétries de pouvoir de façon à éviter que le processus n'accroisse les inégalités initiales* ». Cette proposition de co-construction de la légitimité repose sur un effort d'explicitation des partis-pris associés à la démarche de façon à ce qu'ils puissent être remis en cause ou au contraire légitimés par les participants. En définitive, « *la prise en compte des asymétries de pouvoir dans un processus participatif se révèle un travail d'équilibriste* », tiraillé entre une volonté de laisser le collectif d'acteurs guider le processus en ne faisant que l'accompagner (au risque que le processus soit mani-

pulé par les acteurs les plus influents) et le souci de structurer l'espace d'échanges pour éviter que la voix des acteurs les moins influents ne soit occultée (au risque d'affaiblir la légitimité sociale du processus mis en œuvre (Barnaud, 2013).

V. RETOUR A L'EXPERTISE DANS LE CHAMP DE LA COOPERATION INTERNATIONALE

5.1. Vers une situation « d'évaluation pluraliste » ?

L'expert est de plus en plus sollicité, dans ses travaux d'évaluations de projets ou programmes de développement, pour animer un processus de débat impliquant les acteurs concernés, passant ainsi selon la formule de Pierre Lascoumes (202) « *de la recherche d'une action rationnelle à la démocratisation des connaissances et des choix* » ou du moins à la mise en débat et à l'élaboration collective, plus ou moins contrainte et manipulable, des analyses et des choix (Lavigne-Delville, à paraître). « *Entre jeux d'influence légitimes et instrumentalisations, ces processus de co-production sont structurellement ambigus. Ils laissent place à de nombreuses manœuvres pour cadrer le questionnement, orienter l'accès aux sources, et introduisent de multiples biais à une analyse objectivée ou seulement indépendante. Mais en même temps, ils sont souvent une condition de légitimité des analyses, d'appropriation des résultats, et d'impact sur la décision... et ils favorisent l'identification commune de questions à traiter (les fameuses recommandations) et leur prise en charge* » (idem).

Dans le champ de la coopération et des actions de développement, les tensions entre les experts et les décideurs politiques mises en évidence en France (cf. notamment Massardier et Verdier, 2005) sont fortement aggravées par les logiques institutionnelles des structures d'aide et des projets, par la distance matérielle et culturelle entre les parties prenantes, sans compter les contraintes de moyens pesant le plus souvent sur le travail des experts (Lavigne-Delville, à paraître). « *Du fait des contraintes de temps comme du caractère autocentré du questionnement, la*

place des autres parties prenantes, et en particulier des populations visées et/ou concernées en pratique par le projet est problématique. L'accent mis dans les discours sur une évaluation « participative », qui prenne en compte les points de vue de l'ensemble des parties prenantes, va de pair avec le maintien de fortes asymétries dans l'accès des différentes parties prenantes aux évaluateurs, dans leur capacité de leur faire valoir leur point de vue ou à les influencer » (idem).

Cependant, « même si sa mise en œuvre pose de délicats problèmes pratiques de représentation et de capacités des acteurs locaux à prendre la parole dans les instances de pilotage (aggravés dans les cas des projets de développement par une distance matérielle et culturelle accrue avec les techniciens et les professionnels de l'aide), l'évaluation pluraliste a l'avantage de postuler le principe de légitimité des points de vue d'acteurs variés, dont les « ressortissants » eux-mêmes. En institutionnalisant la négociation des conclusions des évaluations, elle pose certes le problème de l'indépendance de l'analyse... (...) Mais vu le décalage de logiques et de points de vue entre acteurs au sein du système d'aide, ceci peut être perçu comme un moindre mal, car « un des effets induits de ce type de pratique vise à favoriser l'apprentissage de l'action conjointe dans des milieux jusque-là segmentés » (Duran, 2010). » (Lavigne-Delville, à paraître).

5.2. Reposer les enjeux éthiques au niveau de l'organisation

Dans ses travaux ethnographiques, Philippe Lavigne-Delville analyse les pratiques en vigueur dans le domaine de l'évaluation pour rechercher les « marges de manœuvre » qu'il s'agisse de redéfinir la commande, construire une « image » équilibrée du projet ou de l'action, penser la restitution auprès de ses parties-prenantes ou négocier les résultats.

Compte tenu de l'hétérogénéité des situations observées, ces « marges de manœuvre » existent. Elles supposent de s'appuyer sur des compétences spécifiques au niveau de l'équipe d'évaluation, qu'il s'agisse du cadre conceptuel pertinent, du référentiel sur des situations proches et sur le territoire et les acteurs existants ou, enfin, sur les savoirs-faire en matière d'enquêtes et d'entretiens.

L'ensemble de ces éléments peut permettre de donner au « *système d'action des ressources nouvelles (une analyse, des pistes stratégiques) pour agir, dans une meilleure prise en compte des points de vue des parties-prenantes et de la réalité de l'action* ».

Pour une organisation comme l'IRAM, ils représentent autant d'enjeux dans le renforcement des compétences des experts, les partenariats à construire avec des experts nationaux pour constituer des équipes partageant les mêmes approches ou le maintien d'une capacité interne de mise en débat des travaux afin d'identifier et de négocier ces « marges de manœuvre ».

53. Organiser une expertise en réseau à l'échelle internationale

Une perspective complémentaire est d'appuyer des démarches inspirées de l'approche des *Evidence-Based Policies* (Laurent et al., 2009). L'enjeu est de renforcer la construction de corpus large de références, d'études et d'expériences pratiques qui ont pu être développées dans les différents domaines d'intervention de l'équipe, à l'instar de ce que peuvent esquisser le comité CERISE dans la microfinance⁸ ou l'Inter-Réseaux⁹ dans le développement agricole et rural en Afrique subsaharienne.

Cette perspective suppose de se démarquer, au-delà des études ponctuelles qui tendent à devenir la norme, d'une démarche d'expertise à court terme pour élaborer des démarches de recherche en partenariat plus large. Elle implique de renforcer les relations avec des équipes de recherche à l'échelle internationale ; tout en poursuivant un travail de mise à disposition accompagnée de ces outils et résultats auprès des acteurs sociaux concernés.

⁸www.cerise-microfinance.org

⁹www.inter-reseaux.org

CONCLUSION

Les premiers échanges au sein de l'IRAM¹⁰ semblent confirmer, dans leur ensemble, premiers ces éléments de réflexion et les tendances observées.

Le renforcement de l'expertise au Sud ouvre de nouvelles perspectives mais la construction de partenariat demeure limitée par la fragilité des organisations existantes. Les organisations de plus grande envergure comme les grandes ONG de solidarité internationale développent leurs relations avec les instituts de recherche au Nord comme au Sud et internalisent une chaîne allant de la mobilisation des fonds à la constitution d'équipes techniques au Sud. Certains s'interrogent sur la possibilité de faire reconnaître un positionnement « d'expertise engagée » au travers de l'élaboration d'un label de qualité, alors que d'autres doutent de la capacité à faire reconnaître une telle démarche à l'échelle internationale.

Du côté de l'organisation interne, les pressions liées à la gestion des procédures d'appels d'offres et aux expertises ponctuelles affaiblissent les possibilités de maintenir les dispositifs assurant le positionnement revendiqué dans le projet associatif (construction des partenariats, travaux de capitalisation, débats techniques, dialogue sur les politiques, etc.). A terme, elle peut susciter le « désenchantement » des équipes, notamment pour les collègues plus jeunes, en prise avec les contraintes croissantes au niveau du métier.

Pourtant, dans de nombreux domaines de compétences de l'IRAM émergent de nouveaux responsables au Sud, dans les structures politiques comme dans certaines organisations professionnelles (syndicat de producteurs, réseaux de micro-finance, etc.) plus soucieux de rapports équilibrés dans le système de l'aide internationale avec lesquels il est possible de renforcer des partenariats. De nouveaux acteurs, comme les fondations internationales ou certaines coopérations bilaté-

¹⁰ Cf. Egg J., 2013 : *Conseil stratégique de l'IRAM, compte-rendu de la réunion du 28 novembre 2013*, 7 p.

rales, inscrivent leur démarche dans la durée et le *scaling up*, offrant de nouvelles perspectives à un travail sur l'innovation. Enfin, « l'expertise d'animation » s'affirme, dans certains domaines, comme un enjeu renouvelé pour renforcer des espaces de concertation, appuyer la formulation de solutions partagées, apporter une « ingénierie » à de nouveaux montages en partenariat permettant d'envisager une sortie de la logique de projet.

BIBLIOGRAPHIE

BARBIER M, CAUCHARD L, JOLY B, PARADEISE C, VINCK D (2013), « Pour une approche pragmatique, écologique et politique de l'expertise ». *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol 7-1, p. 1-23.

BARNAUD C (2013), « La participation, une légitimité en question ». *Natures Sciences Société*, vol 21, p. 23-34.

BRODIEZ-DOLINO A. (2008), Emmaüs et l'abbé Pierre, Paris : Presses de Sciences-Po.

CRESAL (1985). « Situation d'expertise et socialisation des savoirs », in *Actes de la table ronde, Centre de Recherches et d'Etudes Sociologiques Appliquées de la Loire*, Saint-Étienne, 14-15 mars.

CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y. (2001). *Agir dans un monde incertain. Essais sur la démocratie technique*. Paris : Le Seuil.

COLIN R. (2007), *Sénégal, notre pirogue. Au soleil de la liberté. Journal de bord 1955-1980*, Paris : Présence Africaine,

DE CHAPONAY H. & SEGALA L. (2012), *Toile filante. Rencontres, mémoires, parcours*, Paris : édition à compte d'auteur.

FONDACTIONS SCIENCES CITOYENNES (2004). *L'expertise et la recherche associative et citoyenne en France. Esquisse d'un état des lieux*. mimeo, 30 p.

GASSELIN P. & LAVIGNE DELVILLE PH. (2010), « Les principes fondamentaux d'une démarche de recherche-action en partenariat » in Faure G. et al (eds), *Innovater avec les acteurs du monde rural : la recherche-action en partenariat*, Montpellier : Editions QUAE, p.40-47.

GENTIL D. (2013). *Au cœur de la coopération internationale. Trajectoires d'un praticien*. Paris : Karthala.

HUBERT B., AUBERTIN C., BILLAUD J-P.(2013), « Recherches participatives, recherche citoyennes... une clarification nécessaire », *Natures Sciences Société*, vol 21, p. 1-2.

LASCOUMES P. (2002), « L'expertise, de la recherche d'une action rationnelle à la démocratisation des connaissances et des choix », *Revue française d'administration publique*, vol 3-103, p. 369-377.

LAVIGNE DELVILLE P. (à paraître), « L'évaluation des projets de développement : entre instrumentalisation et production d'une analyse partagée », in Ridde V, Kouanda S et Kobiané J-F, (eds), *Les défis de la pratique de l'évaluation de programme en Afrique*.

LAURENT C., BAUDRY J., BERRIET-SOLLIEC M., KIRSCH M., PERRAUD D., TINEL B., TROUVE A., ALLSOPP N., BONNAFOUS P., BUREL F., CARNEIRO M.J., GIRAUD C., LABARTHE P., MATOSE F., RICOCH A. (2009). « Pourquoi s'intéresser à la notion d' 'evidence-based policy' », *Revue Tiers Monde*, vol 4, p. 853-873.

MASSARDIER G. & VERDIER E. (2005), « L'évaluation pluraliste dans l'action publique. Vers un modèle de responsabilité professionnelle et clarifiée ? », *Espace-Temps*, vol 89-90, p. 76-86.

NAUDET J.D. (2012) : *Les réformes de l'aide au développement en perspective de la nouvelle gestion publique*, Paris : AFD, Document de travail n°119.

ROQUEPLO P. (1997). *Entre savoir et décision, l'expertise scientifique*. Paris : INRA.