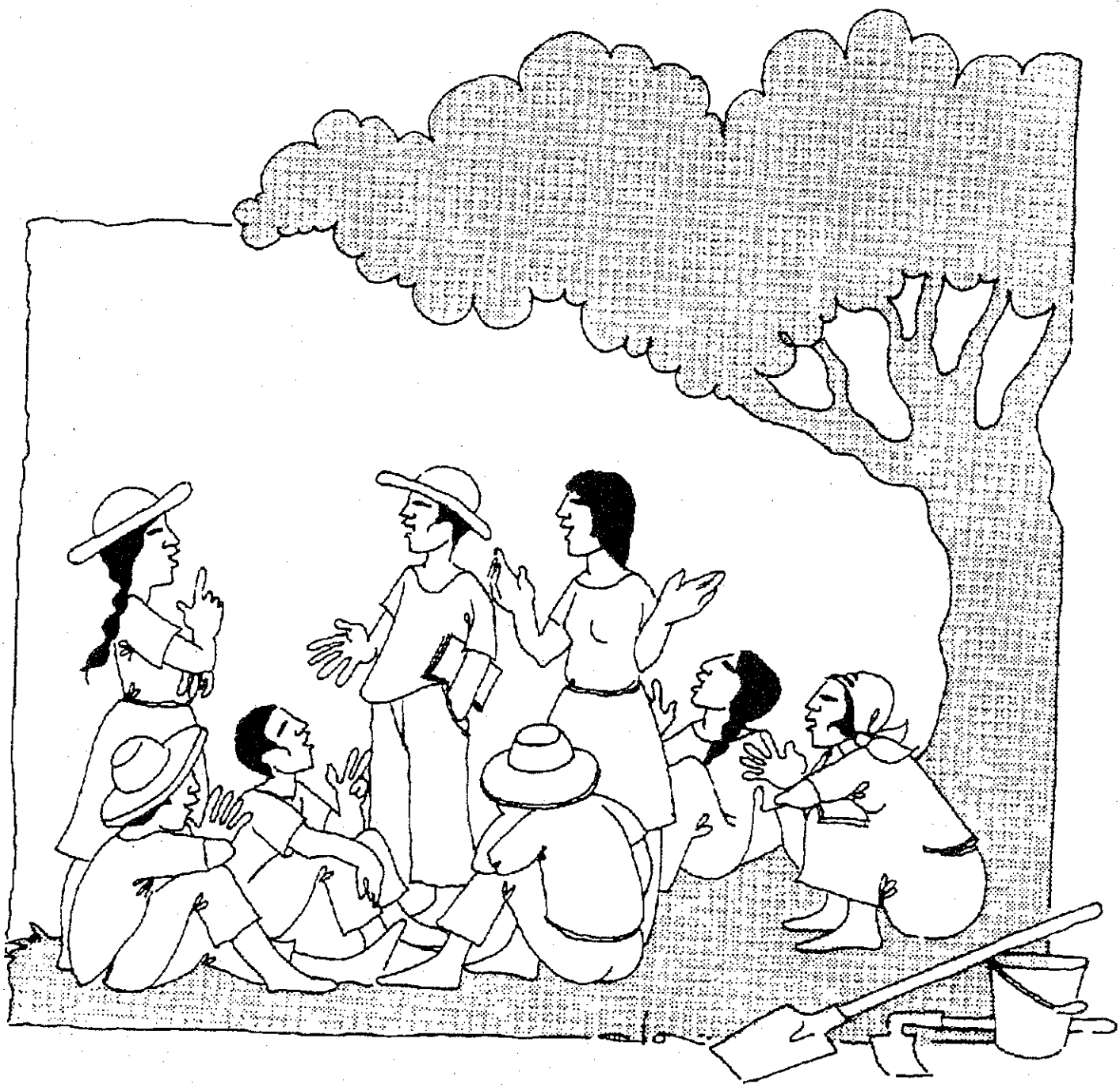
Dorsi Germann / Eberhard Gohl

PIM - Le suivi participatif d'impact

Fascicule 1: Le suivi d'impact pour les groupes



FAKT, Association de Techniques Appropriées est une organisation à but non lucratif fondée en 1986 en Allemagne. FAKT vise le transfert de technologie et recherche, avec les partenaires du Sud, de solutions socialement et écologiquement compatibles. FAKT travaille en équipes interdisciplinaires comprenant des ingénieurs, des économistes et des sociologues et est spécialisée en technologie alimentaire, eau et assainissement, technologie sanitaire, formation professionnelle, promotion de l'artisanat et des petites entreprises et gestion participative des projets. Les services de FAKT comprennent planification et suivi des projets techniques, études et évaluation, programmes de formation, séminaires et un service de questions-réponses.

GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
(Coopération Technique Allemand)

La GTZ est un organisme du gouvernement allemand qui opère dans le domaine de la coopération technique. 2200 experts allemands travaillent avec les partenaires de près de 100 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine dans des projets couvrant pratiquement tous les secteurs de l'agriculture, la foresterie, le développement économique, les services sociaux, l'infrastructure institutionnelle et matérielle. La GTZ reçoit mandat tant du gouvernement de la République Fédérale d'Allemagne que d'autres institutions publiques et parapubliques.

GATE

(Centre Allemand d'Echanges de Technologies Appropriées) est un programme de diffusion et de promotion de technologies appropriées initié par la GTZ en faveur des pays en développement.

Le Service Information et Conseil sur les Technologies Appropriées (ISAT), une section du GATE, a été créé en 1991. Il dispose de toute la gamme de services offerts par la GTZ et est financé par l'intermédiaire du Ministère allemand de la coopération et du développement économique. L'ISAT est spécialisé dans une gamme variée de technologies appropriées, et met un accent particulier sur celles qui permettent de :

- répondre aux besoins de base ;
- assurer l'utilisation rationnelle et sans danger pour l'environnement des ressources localement disponibles ;
- mobiliser les compétences en place et promouvoir l'auto-promotion ;
- élargir les possibilités d'action des bénéficiaires et promouvoir l'action indépendante.

L'ISAT offre ses services (service questions-réponses, divers types de publications et films) aussi bien aux organismes allemands de coopération pour le développement qu'aux particuliers et organismes dans les pays en développement. Les demandes de livres et de documentation sur des aspects spécifiques des technologies appropriées peuvent être adressées à l'ISAT.

Dorsi Germann / Eberhard Gohl

PIM - Le suivi participatif d'impact

Fascicule 1: Le suivi d'impact pour les groupes

Les auteurs

DORSI GERMANN, Sociologue et spécialiste en arts graphiques, a travaillé pendant quatre années dans un projet de développement communautaire au Sénégal. Au cours de ces quatorze dernières années, elle a été consultante en éducation des adultes, technologies appropriées, techniques de communication et de visualisation, gestion de projets, suivi et évaluation, développement organisationnel et méthodes participatives en Afrique, Asie et Amérique Latine, travaillant principalement pour le compte de la GTZ et de FAKT.

EBERHARD GOHL, Economiste et sociologue, a séjourné pendant quelques années en Turquie, au Pérou et en Bolivie. Il a travaillé pendant huit ans principalement pour le compte de FAKT, DSE-ZEL et GTZ en tant que consultant en gestion de projet et développement organisationnel.

Il travaille actuellement à « Pain Pour le Monde », une ONG financée par l'Eglise protestante allemande.

Table des matières

Etude de cas: Le magasin à Caracoles en Bolivie 2

Avez-vous besoin d'un nouvel outil de gestion de vos projets? 3

1. Que signifie le terme « suivi » ? 4
   Le suivi est-il difficile? 6
   Que faut-il observer? 7
   Comment faire? 8

2. Etapes pour utiliser PIM 9
   Avant de commencer : Que sait on de la situation générale? 11
   Etape 1 : Que faut-il oberver? 12
   Etape 2 : Comment faire? 14
   Où trouver les informations? 16
   Etape 3 : Qui doit observer? 17
   Etape 4 : Comment peut-on garder les résultats? 18
   Quelles informations et pour qui? Quand et comment? 21
   Etape 5 : Qu'a-t-on remarqué? 22
   Etape 6 : Pourquoi ces résultats ? 23
   Etape 7 : Que faire? 25
   Comment noter les décisions? 26
   Que faut-il changer dans le système de suivi? 26

Etudes de cas 28

Les deux volets ou « cordes » de PIM . . . . . Couverture

Etude de cas

Pour aider les lecteurs à comprendre les exemples dans ce texte, voici une brève présentation du projet dont nous parlons:

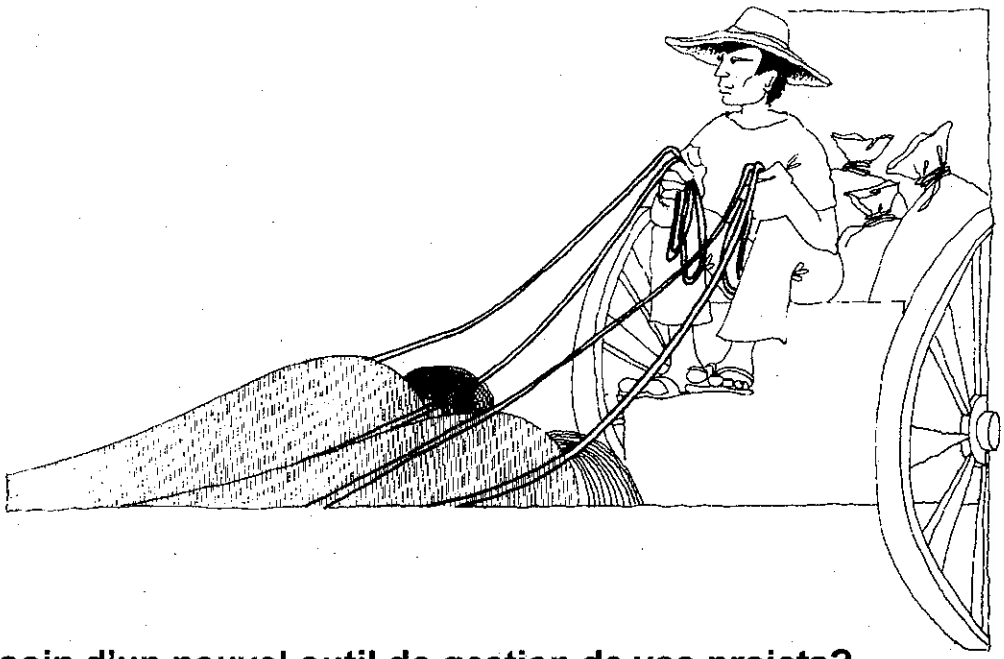
Le magasin à Caracoles en Bolivie

A Caracoles en Bolivie il y a des mines d'or. Les mineurs ont créé des coopératives regroupées en une fédération (FEDECOMIN). Un petit service-conseil les aide (CODECOMIN).

Pendant que les hommes s'occupent de la vie publique et du travail, les femmes se sont organisées en comités. Elles ont créé un magasin pour s'approvisionner en produits alimentaires et elles le gèrent elles-mêmes. Il est possible d'acheter à crédit.

Mais ce magasin a de gros problèmes: trop d'hommes y achètent à crédit et paient de façon irrégulière, trop tard ou même pas du tout. Il n'y a pas assez de capital pour acheter régulièrement des stocks de provisions. Ces problèmes ont fait croire que les femmes n'étaient pas capables de gérer le magasin.

Avec l'aide de CODECOMIN, PIM a été introduit dans le but de bien gérer le magasin et de pouvoir y offrir suffisamment de produits. Les exemples dans ce cahier viennent de ce projet. (Plus de détails sur ce projet dans PIM fascicule 3).



Avez-vous besoin d'un nouvel outil de gestion de vos projets?

Merci de l'intérêt que vous portez au Suivi Participatif d'Impact. Dites simplement « PIM »(Participatory Impact Monitoring), c'est plus facile!

C'est quoi?	PIM est conçu pour **les projets d'auto-promotion**. Si de leur propre initiative, des gens ont mis sur pied une organisation dans le but d'améliorer leurs conditions de vie, ils ont en main un projet d'auto-promotion.
C'est pour qui?	Normalement, un groupe a des leaders et des membres. Etes-vous un **leader** ou un **membre** d'une organisation ? Une telle organisation peut être appelée « initiative d'auto-promotion » ou « organisation de base ». Nous l'appelons groupe d'auto-promotion ou tout simplement **groupe**.
Que fait-on?	Si un groupe a un problème et cherche à le résoudre, il démarre un projet. Etes-vous en train de démarrer une **nouvelle activité** ou un « **projet** »?
Comment ça marche?	Le groupe a des règles pour partager les responsabilités. Très souvent, ces règles naissent de la pratique. Est-ce que vous voulez changer votre projet ou vos règles?
But de PIM	**Oui ?** Alors, le **Suivi Participatif d'Impact pour les Groupes** peut vous aider. PIM a pour but d'aider votre groupe en : • donnant plus de poids aux besoins des membres; • les faisant participer à tous les niveaux • et ainsi les structures de votre organisation se renforceront.

Conditions de succès de PIM

PIM n'est pas une solution magique qui fait automatiquement des miracles ! En réalité, cela ne marche que si certaines **conditions** sont remplies. Est-ce qu'elles le sont dans votre groupe?

- les réunions régulières (par exemple une fois par mois) doivent être normales ;
- vos membres doivent montrer de l'intérêt et participer aux décisions prises par le groupe ;
- les leaders doivent être prêts à consulter les autres membres avant de décider;
- votre groupe doit prendre un peu de temps - peut-être plus qu'avant - pour gérer ensemble l'organisation.

Si une ONG (Organisation Non Gouvernementale) appuie votre projet, des conditions supplémentaires doivent être remplies:

- vous devez avoir confiance les uns dans les autres et vouloir gérer ensemble le projet.
- les autres parties concernées doivent être prêtes à accepter les changements, et à adapter leurs efforts aux besoins de votre groupe.
- les décisions du groupe doivent être prises par le groupe même.

Vous pouvez demander à l'ONG de vous envoyer un modérateur qui vous aidera à prendre vos propres décisions. L'ONG peut appliquer PIM pour elle-même.

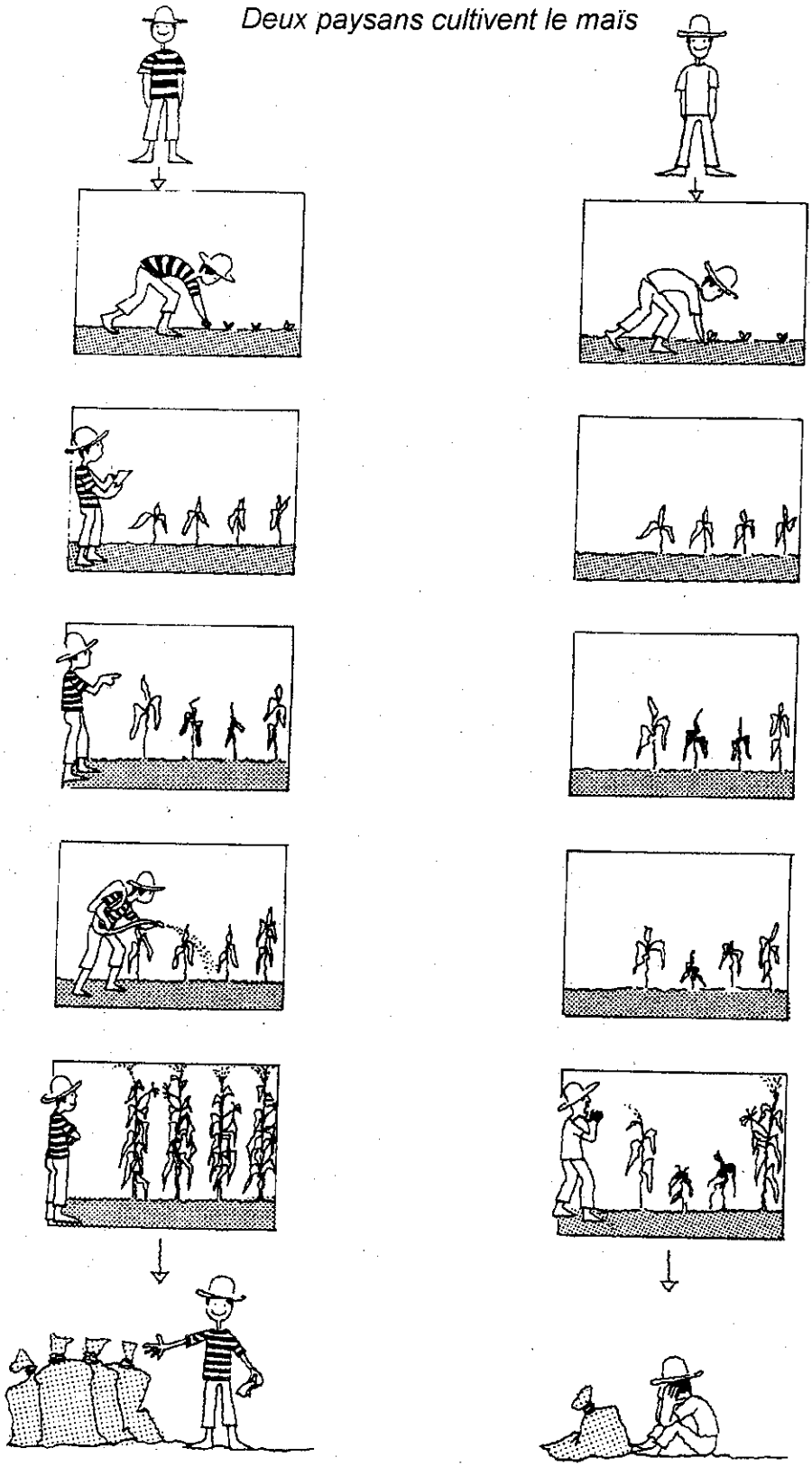
1. Que signifie le terme « suivi » ?

Exemple: ***Deux paysans cultivent le maïs*** *(voir page suivante)*

Le paysan A: contrôle régulièrement la croissance des plants dans son champ. Lorsqu'il constate qu'il y a des plants attaqués qui flétrissent, il les traite immédiatement avec un produit (biologique). Il obtient une bonne récolte et est heureux.

Le paysan B: ne va pas au champ pendant la croissance des plants. Au moment de la récolte, il est surpris de voir qu'une partie de ses plants est perdue. Il est déçu.

Deux paysans cultivent le maïs



Le terme **suivi** signifie : **Observer régulièrement, réfléchir et corriger.** Le paysan A le fait, le paysan B ne le fait pas.

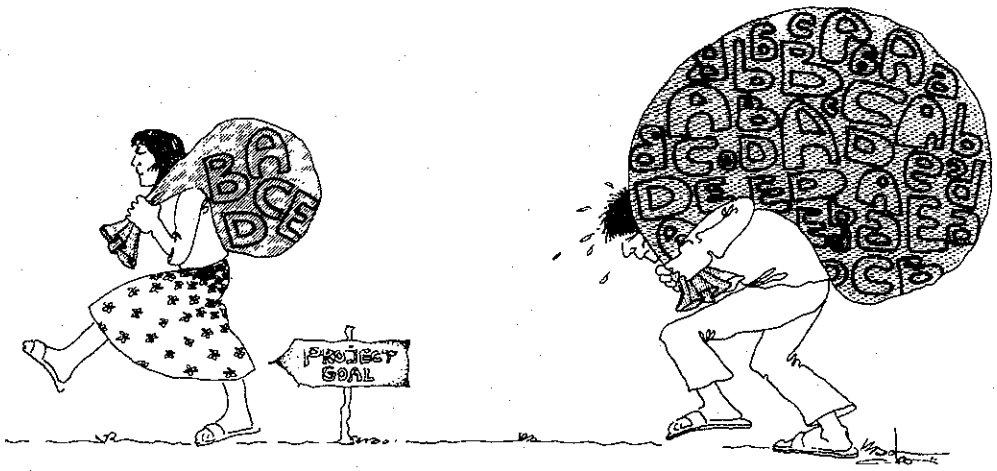
Le suivi est-il difficile?

Activité ordinaire

Le suivi est en fait une activité très ordinaire. Chacun de nous surveille et réfléchit sur les choses et les événements qui lui sont importants : la croissance des enfants, le temps qu'il fait, les prix des produits agricoles, le comportement des agents de vulgarisation. Les concernés observent d'habitude mieux que les gens du dehors. Mais parfois, le point de vue de quelqu'un de dehors peut être utile.

Le suivi est facile lorsque les gens observent eux-mêmes les choses qui les concernent. Le suivi s'apprend : il nous faudra regarder plus exactement et mieux choisir ce que nous voulons observer (indicateurs) et mieux juger des changements.

De combien d'informations avons-nous besoin ?



Trop d'informations : voilà l'erreur la plus répandue

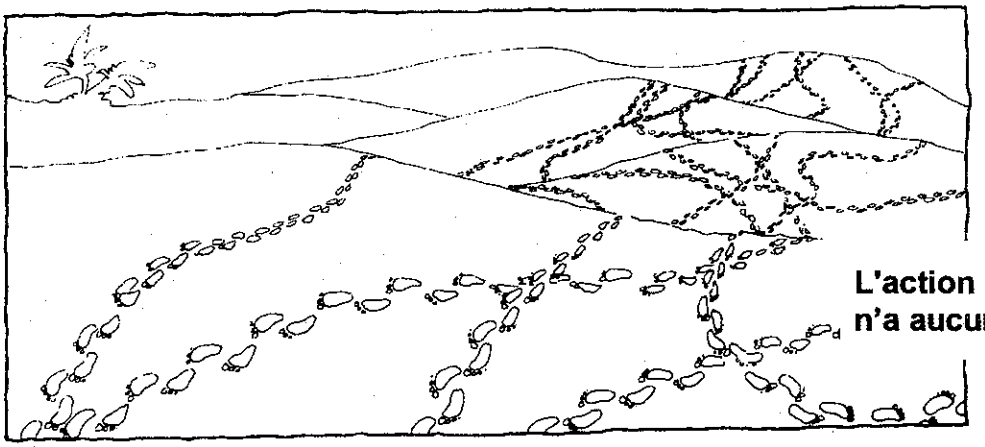
Les règles du suivi

Dans un groupe l'observation n'est pas plus difficile, mais il faut observer plus de choses. Souvent personne ne se sent responsable du suivi. Il faut donc introduire certaines règles. Ce cahier de PIM propose quelques règles .

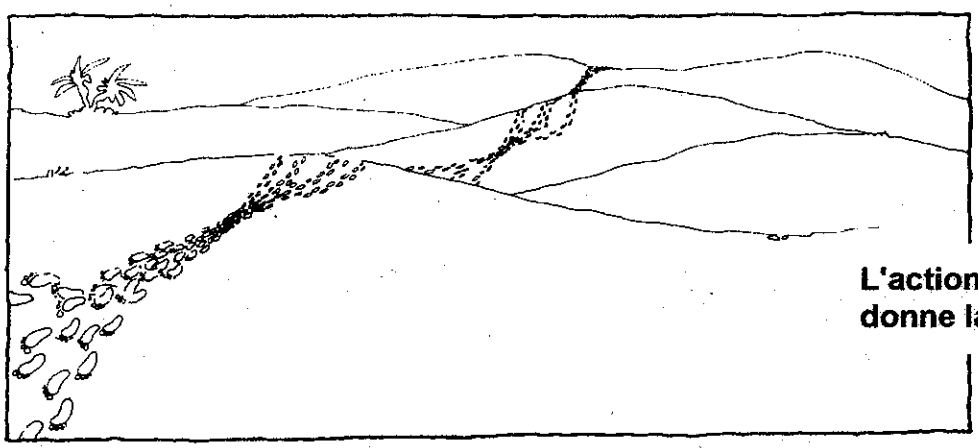
Il est utile d'avoir un système de suivi dans de nombreux projets:
- s'il y a de nombreux acteurs qui ont besoin d'informations
- s'il y a de nombreuses activités
- si d'autres méthodes d'observation ont échoué.

Le suivi prend du temps

A ne pas oublier: **le suivi prend du temps!** Si on ne prend pas le temps de réfléchir, on se perd dans les détails et on perd la direction. On a besoin de temps pour observer, réfléchir et corriger.



L'action sans réflexion n'a aucun sens!



L'action avec réflexion donne la direction!

Que faut-il observer?

Les plans

Certaines personnes considèrent qu'il est important d'observer à quel degré les plans sont réalisés. C'est de façon générale juste, car il faut que chacun s'en tienne à sa tâche comme convenu.

Cependant, dans beaucoup de cas, les plans établis sur le papier ne reflètent pas les véritables besoins des gens. Pourquoi?

- le groupe d'auto-promotion n'a pas eu la chance de s'exprimer à temps et assez profondément.
- c'est seulement en cours de projet que leurs idées se précisent.
- les informations ne suffissent pas à planifier un projet et les plans de travail sont incomplets;
- la situation du projet a changé rapidement;
- les erreurs sont reconnues et recorrigées trop tard;

Les souhaits cachés

C'est pourquoi PIM cherche à connaître les souhaits cachés des gens concernés (attentes et craintes) et les effets qui n'étaient pas prévues (« Qu'est-ce qui a changé »?) Voyez le chapitre suivant.

Les changements

Votre groupe doit observer systématiquement les changements qui vous sont importants. Chacun voit des choses différentes et leur accorde une importance différente. Il peut y avoir côté à côté différents systèmes de PIM avec des priorités différentes.

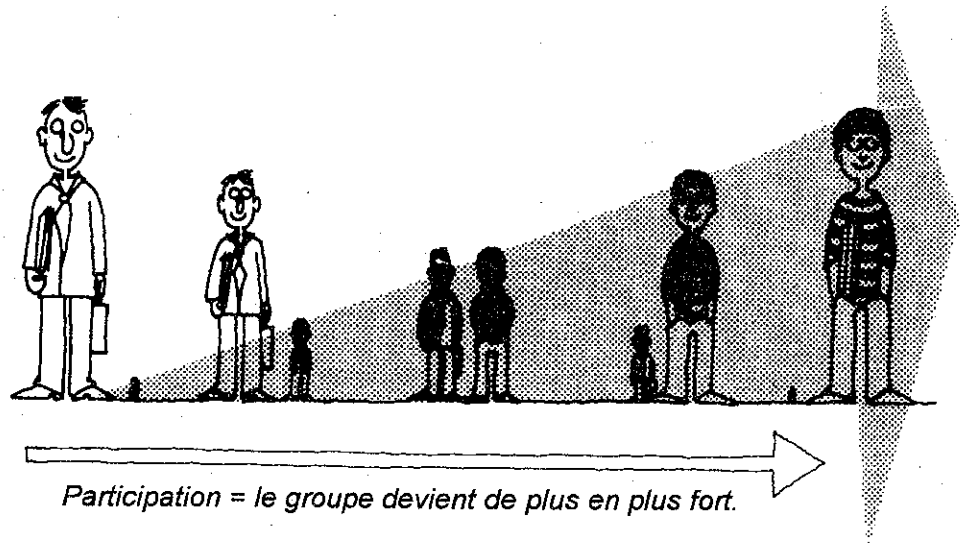
Comment faire ?

Participation

Le mot « **participation** » sonne très bien à l'oreille, mais il peut être mal compris. Ici, le terme « participation » ne signifie pas seulement « prendre part à une activité commune » ; grâce à la participation, chacun peut apporter son expérience, ce qu'il sait faire, ce qu'il connaît.

Devenir de plus en plus puissant

Mais dans un projet d'auto-promotion cela va plus loin: le **groupe devrait devenir de plus en plus puissant** et responsable. L'ONG et les bailleurs de fond devraient perdre leur influence.



La participation est un processus permanent, il demande des changements constants

La participation ne s'arrête pas. Un côté découvre ce qu'il sait faire et apprend à agir de façon plus autonome, et l'autre côté apprend à accepter d'autres points de vue et à céder les responsabilités et le pouvoir.

Les erreurs sont utiles et souvent nécessaires pour mieux apprendre

Apprendre et développer ses capacités, ce n'est pas possible sans agir. Nous apprenons donc par l'action et cela veut dire une fois de plus en tâtonnant.

Vous apprendrez à tirer de ces tâtonnements des conclusions pour mieux décider et vous orienter.

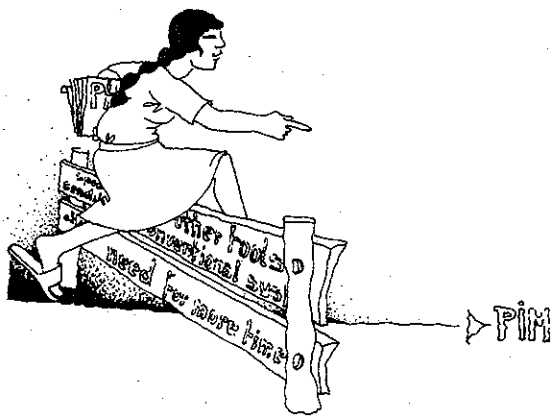
Participation demande une acceptance mutuelle

Pour PIM participation veut dire aussi ceci: dans un projet, chacun voit les choses de sa façon. Le plus important c'est le point de vue du groupe. Mais il faut mettre en commun les expériences, les informations et les réflexions de chacun. Pour cela il faut s'ouvrir, avoir confiance et s'accepter les uns les autres.

2. Etapes pour utiliser PIM

Comme nous l'avons vu plus haut,

- PIM promet d'être utile - pourvu que certaines conditions soient remplies.
- PIM est un outil approprié pour gérer des projets d'auto-promotion - mais voulez-vous vraiment essayer ?
- PIM prend plus de temps - les membres de votre groupe sont-ils prêts à y consacrer plus de temps pour décider en commun ?
- PIM donnera la parole aux gens qui ne l'ont pas - est-ce que ceux qui ont du pouvoir sont prêts à perdre leur influence?



Votre organisation est-elle assez forte pour cette nouvelle tâche ? Les leaders et les membres sont-ils prêts à sauter par dessus ces obstacles ? Si oui, vous en serez récompensés par la croissance fructueuse de vos activités.

Pour introduire PIM

Pas à pas

1. **Que** faut-il observer ?

Attentes et craintes des membres du groupe

2. **Comment** observer ?

Exemples concrets (indicateurs)

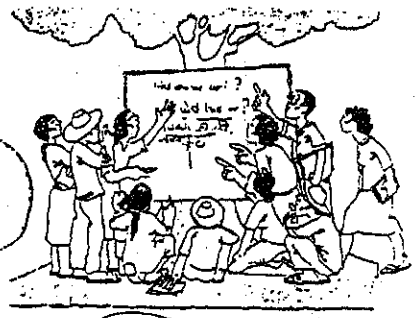
3. **Qui** doit faire les observations?

Des membres élus du groupe ou un comité du groupe déjà en place

4. **Comment** peut-on documenter les résultats ?

Graphiques, tableaux, descriptions que le groupe peut comprendre, et d'autres méthodes habituelles dans votre culture.

Pour réaliser PIM



5. **Qu'**a-t-on observé ?

Rapports au début des réunions du groupe

6. **Pourquoi** ces résultats ?

Evaluation et analyse par le groupe

7. **Quelles** mesures faut-il prendre?

Prise immédiate de décisions en réunion (= rectification du plan)

Avant de commencer : Que sait on de la situation générale?

Si votre groupe prépare un projet commun avec d'autres groupes ou organisations, vous ne devez pas ignorer la situation générale :

Situation

- **Que sait le groupe des problèmes que vous voulez résoudre**

  (= analyse de la situation)

Avant de démarrer de nouvelles activités , les membres de votre groupe doivent réfléchir sur leur propre situation : les problèmes auxquels vous voulez vous attaquer, vos forces et faiblesses, vos chances de réussite et les risques d'échec.

Les autres acteurs

- **Que sait le groupe des autres acteurs associés au projet?**

  (= analyse des participants)

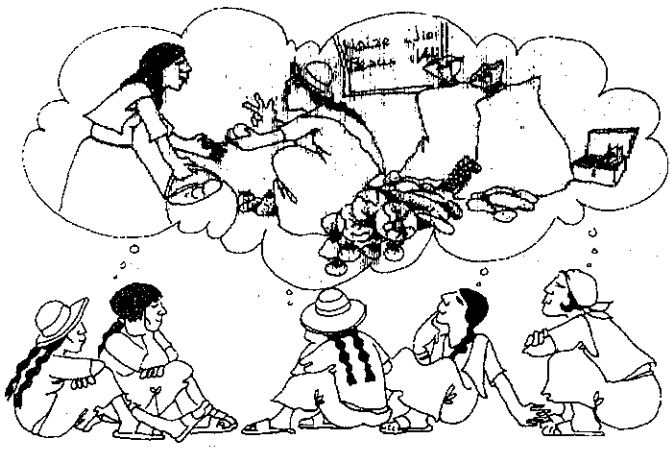
Vous devez également jeter un regard sur les autres organisations et individus associés à votre projet. Ont-ils des problèmes semblables, des idées semblables...? Vous voulez peut-être faire une liste: qui sera touché par le projet, et qui pourra s'occuper de certaines tâches ? Quelles sont les principales responsabilités des différentes personnes ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? Quel rôle pourrait jouer chacun ?

Echange d'expériences

- **Que savent vos partenaires sur vous ?**

Les organisations extérieures ont souvent leur propre système de suivi. Cependant, votre groupe doit considérer PIM comme votre propre système de suivi.

Si votre groupe a déjà une bonne structure de gestion et de prise de décision, vous devez expliquer comment elle fonctionne aux organisations associées. Sinon elles croiront que votre organisation n'a pas de règles. Si vos règles fonctionnent bien, elles seront respectées et il n'y a pas lieu de les changer ; au contraire, les organisations extérieures en profiteront! Par ailleurs, il se peut que vous désiriez les améliorer, auquel cas il est utile de dialoguer avec vos partenaires.



Etape 1 : Que faut-il observer?

Attentes et craintes

Au moment de démarrer un nouveau projet, vous devez consacrer une de vos réunions à faire la liste des attentes et craintes des membres du groupe. Au cours de la réunion, on peut rassembler toutes les idées sur ce qu'attendent les gens du projet et ce qu'ils craignent :

- **Quels changements attendons-nous du projet ?** (Qu'espérons-nous réaliser ?)

- **Quels changements craignons-nous ?** (Que voulons-nous éviter ?)

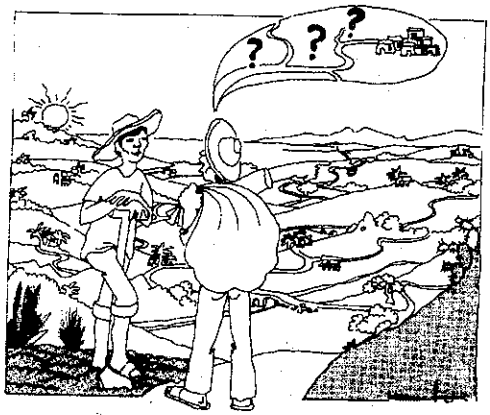
Il y aura diverses attentes et craintes. Si nous prenons le cas des fermières de Caracoles en Bolivie dont le projet vous a été présenté au début de ce cahier, voici leurs réponses:

Exemple:

ATTENTES	***CRAINTES / DOUTES***
L'alimentation des membres de la coopérative sera améliorée	
Les produits alimentaires de base seront disponibles à des prix raisonnables	*Les membres de la coopérative ne paieront pas leurs dettes*
Les ménagères vont participer activement à la gestion du magasin	*Les ménagères ne seront pas capables de bien gérer et feront faillite*
Les ménagères apprendront à gérer un magasin	*Les ménagères ignorent toutes les procédures administratives.*

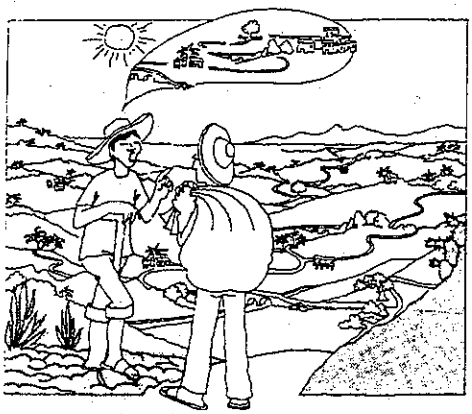
Le groupe recherche parmi ces attentes et craintes ce qui est le plus important. Environ trois attentes/craintes peuvent suffire. Les attentes et craintes ainsi choisies sont à la base des observations qui vont suivre.

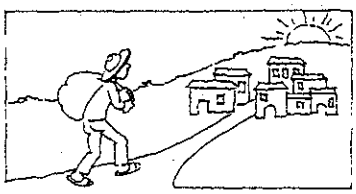
La liste des choses à observer ne doit pas être longue. De manière générale, un petit nombre de choses (peut-être une seule ?) est plus facile à comprendre qu'une longue liste. Vous voyez ci-dessous ce qui arrive si on a trop d'informations.



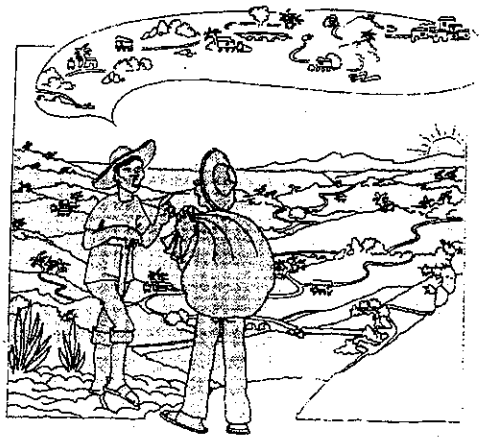
Combien d'information faut-il pour trouver son chemin?

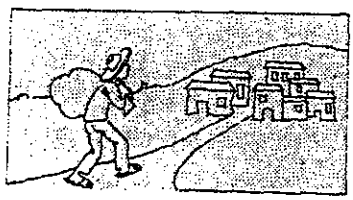
Peu, mais des informations importantes:





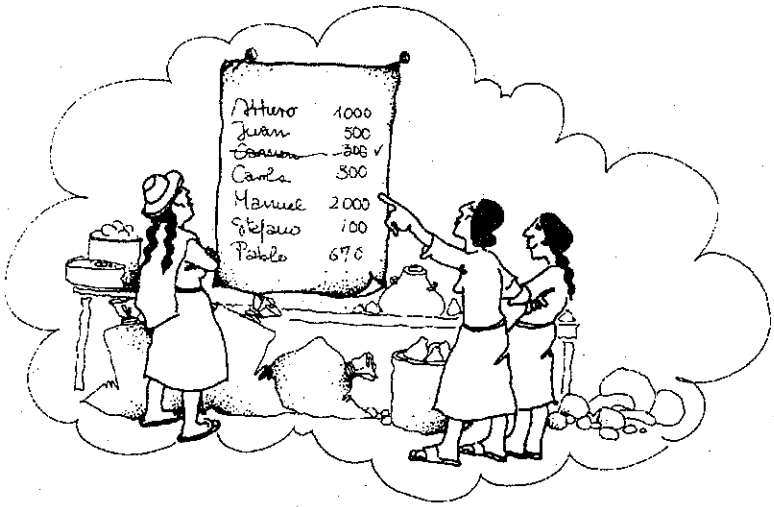
Trop d'informations:



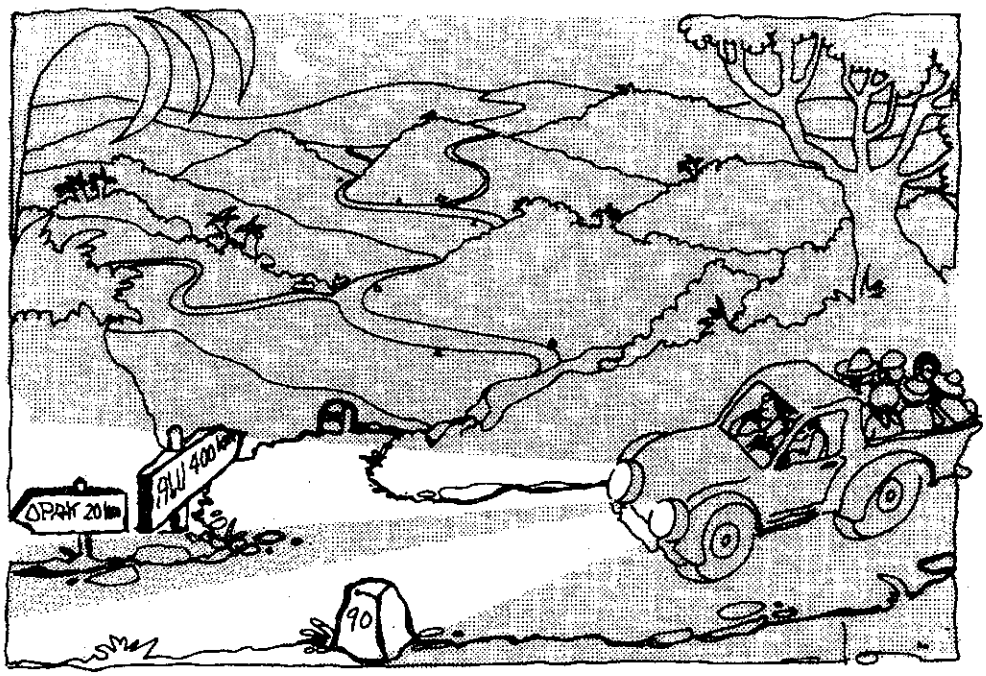


Etape 2 : Comment faire?

Après avoir choisi quelques attentes ou craintes, vous devez demander des exemples concrets: comment remarquer si les choses changent comme vous le voulez ou non. Vous êtes à la recherche d'indicateurs.



ATTENTES / CRAINTES	***INDICATEURS***
L'alimentation des membres de la coopérative sera améliorée	*La consommation des produits alimentaires à haute valeur nutritive a augmenté*
Les produits alimentaires de base seront disponibles à des prix raisonnables	*Les prix ont été indexés aux prix courants*
Les ménagères vont participer activement à la gestion du magasin	*Les comités de ménagères ont reçu des informations sur l'administration du magasin à chaque réunion*
Les membres de la coopérative ne paieront pas leurs dettes	*On tient un registre des membres de la coopérative qui n'ont pas payé leurs dettes est tenu.*



Les indicateurs sont comme des panneaux routiers.

Indicateurs

Les indicateurs sont comme des panneaux: ils vous permettent de savoir si vous êtes toujours sur le bon chemin et de combien vous avez avancé.
Ce n'est pas très difficile de trouver de bons exemples et des indicateurs.

Les membres du groupe connaissent parfaitement leur monde, ils ont également leurs propres indicateurs pour évaluer les changements qu'ils trouvent importants.
Si vous avez besoin d'assistance, un modérateur peut vous aider à trouver des exemples concrets d'attentes et de craintes.

Solutions pratiques

PIM ne demande pas de solutions compliquées; ce qu'il faut, ce sont des solutions pratiques qui répondent aux besoins des groupes.

Voici en bref quatre méthodes pour établir des indicateurs. Choisissez les méthodes les plus faciles!

Quatre méthodes pour établir des indicateurs

1. **En comptant**:
   Exemple: *Un kg de grains coûte 150 F,*
   On a vendu 20 paires de chaussures
2. **En classant**:
   Exemple: *La qualité des marchandises peut être:*
   très bonne - bonne - moyenne - mauvaise - très mauvaise
3. **En choisissant une réponse**:
   Exemple : *Le sel est-il disponible : oui/non ?*
   Qui prend les décisions définitives: femmes/hommes?
4. **En décrivant**:
   Exemple: *Comment le magasin est-il géré ? La réponse décrit un ou plusieurs aspects à l'aide des mots. La description peut avoir une certaine structure: (aspects positifs - négatifs ; leadership - achats - ventes - tenue de la comptabilité).*

Où trouver les informations ?

Vos propres sources, connaissances des membres du groupe

Ou et comment trouver les informations? Cela demande du temps et de l'argent. Les informations données par nos membres sont plus authentiques et on peut en discuter. Avec PIM nous faisons surtout confiance aux informations des membres du groupe. Obtenir des informations de l'extérieur prend moins de temps mais cela peut être improductif. Si des informations provenant de l'extérieur sont utilisées, leurs sources doivent être mentionnées.

Exemple

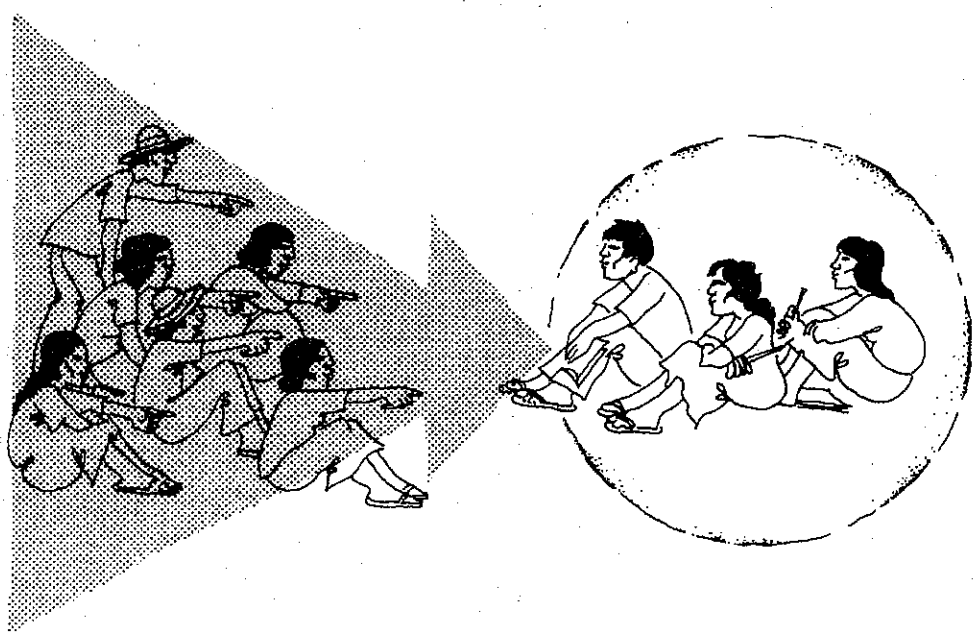
INDICATEURS (à partir des attentes/craintes)	***MÉTHODES D'OBSERVATION***
La consommation des produits alimentaires à haute valeur nutritive a augmenté: • *forte consommation de lentilles et de céréales;* • *baisse de la consommation des nouilles, de riz et de sucre.*	*Mesurer séparément le poids de chaque produit vendu (lentilles, farine de maïs, haricots secs, nouilles, riz et sucre) et en tenir un relevé.*
Les prix ont été ajustés au prix du marché .	*Répondre par OUI ou NON et relever les observations et les commentaires.*
Les femmes ont reçu mensuellement des informations sur la gestion du magasin à chaque réunion du comité des ménagères.	*Répondre par OUI ou NON et relever les observations et les commentaires.*
On tient un registre des noms des membres de la coopérative qui n'ont pas payé leurs dettes.	*Tenir le registre sous forme de tableaux, un tableau distinct étant réservé à chaque coopérative.*

Etape 3 : Qui doit observer ?

Equipe d' observateurs

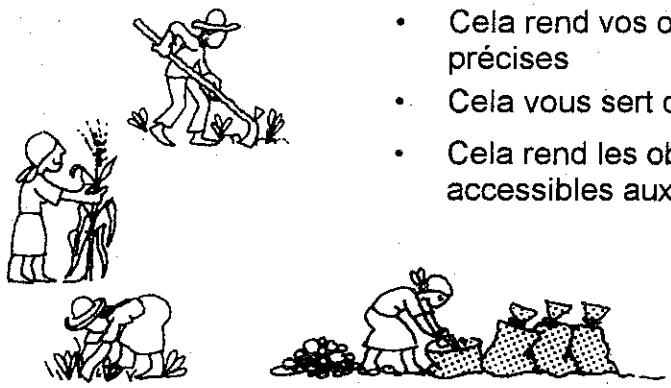
Les personnes chargées d'observer ces indicateurs doivent être choisies au cours de la réunion. On peut désigner des observateurs distincts ou une « équipe » ou «comité » d'observation. Ces personnes doivent avoir des fonctions bien définies, afin d'éviter un double travail. En jouant le rôle d'observateurs, les membres du groupe apprennent à surveiller les changements importants et à prendre des responsabilités. Il peut être utile d'avoir deux observateurs (ou même plus) au cas où différents groupes sociaux voient le projet de façon différente (par exemple femmes/hommes, jeunes/anciennes générations).

Si cela semble trop difficile au groupe, les cadres de l'ONG peuvent être appelés à l'aide. Ou bien un membre de la communauté (par exemple un ancien, un leader informel, un enseignant, etc.) peut prêter son concours.

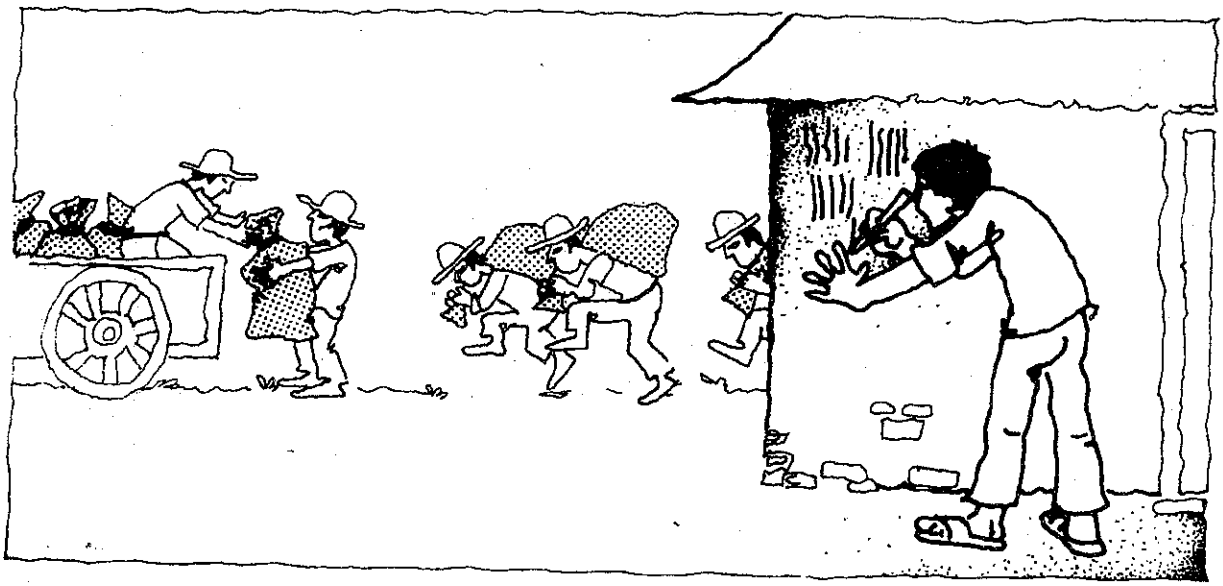


Etape 4 : Comment peut-on garder les résultats ?

Dans la vie de tous les jours, vous ne notez pas ce que vous avez observé. Alors, pourquoi est-il important de noter les observations ?



- Cela rend vos observations plus précises
- Cela vous sert d'aide-mémoire
- Cela rend les observations accessibles aux autres.

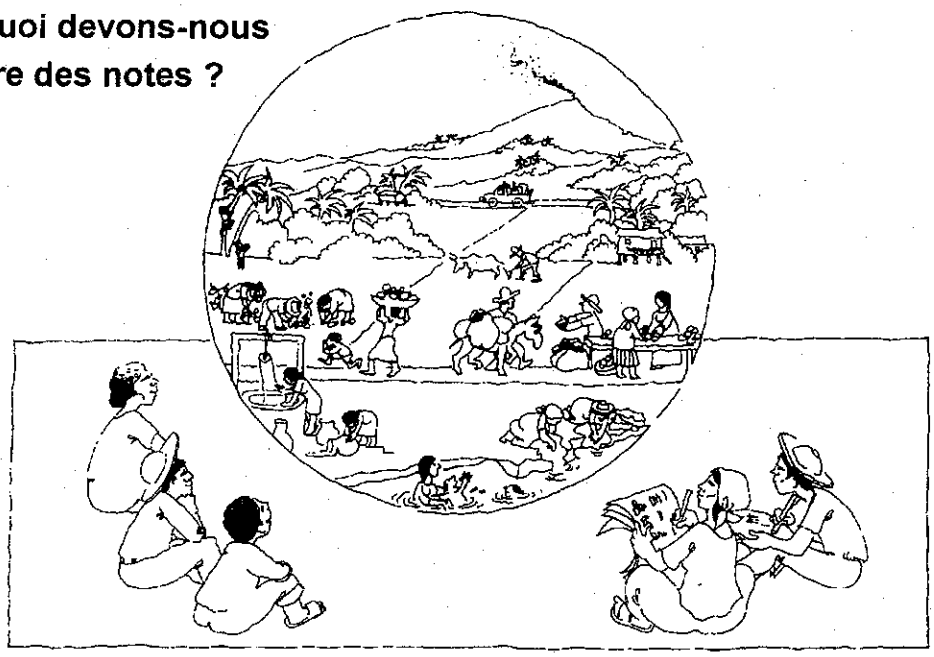


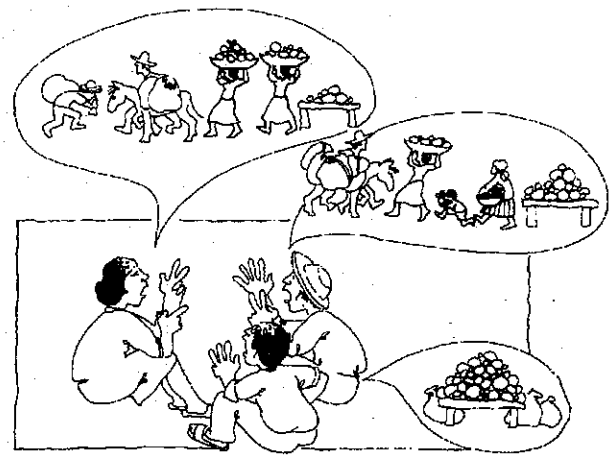
Exemple: *Les dessins suivants montrent pourquoi il est utile et nécessaire de noter les observations.*

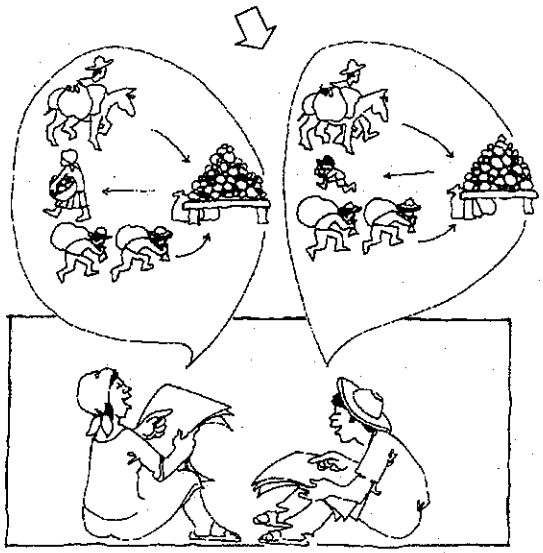
- *Trois observateurs suivent la vente des fruits dans un marché du village, mais sans prendre de notes ; à la fin de la journée, ils ne peuvent pas tomber d'accord sur la quantité exacte des fruits vendus et achetés ; donc, ils ne peuvent pas décider quel sera le meilleur moyen de transport.*

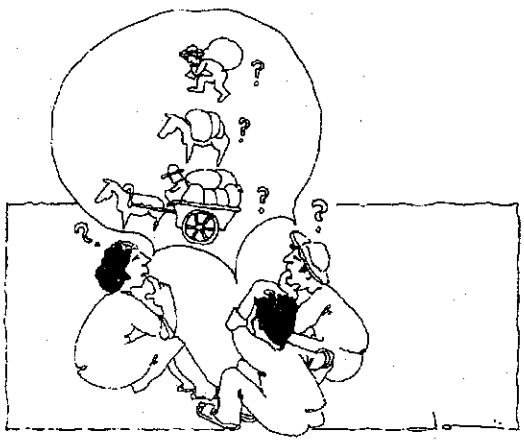
- *Deux observateurs notent immédiatement ce qu'ils ont vu. A la fin de la journée, leurs résultats sont très proches, ainsi il leur est facile de choisir un moyen de transport pour leurs fruits.*

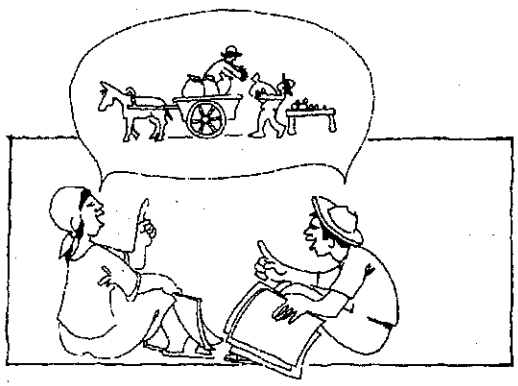
Pourquoi devons-nous prendre des notes ?











Vous pouvez utiliser des cahiers pour noter ce que vous observez. Si vous suivez certains indicateurs pendant une longue période, il est utile, pour une plus grande clarté, d'utiliser des fiches spéciales.

Noter les observations de façon claire et intelligible

Pour être sure que les informations parviennent à tous les membres du groupe, l'équipe d'observation doit essayer de noter les faits observés de façon claire et intelligible. Toutes sortes de graphiques et tableaux peuvent être utilisés. Les observateurs et les membres du groupe devraient d'abord s'y habituer. L'ONG peut vous y aider.

Exemple:

Que le travail de l'observateur est utile!

«A nos premières réunions, PIM était un peu étranger et nous avons du y consacrer plusieurs heures supplémentaires. Plus tard PIM est devenu un point habituel à l'ordre du jour. Grâce aux informations actuelles, nous avons commencé à comprendre de plus en plus profondément les problèmes de la coopérative. Nous avons pu aussi comprendre les mécanismes du crédit grâce à un tableau qui montrait sur un graphique le montant des dettes. On voyait clairement que la dette augmentait chaque mois à cause des intérêts. Cela nous a inquiété et fait réfléchir.

Au début nous avons trouvé quatorze indicateurs dont huit prioritaires. Ils reflétaient bien les problèmes de magasin. L'équipe d'observateurs s'en est servie tout le temps. Après avoir choisi les indicateurs, nous avons défini comment observer chacun d'eux et comment noter les résultats.(Tableau, graphiques, questions à répondre). Tout cela a été fait avec les trois comités de ménagères et quelques membres de la coopérative.

Plus tard, nous avons tenu des réunions chaque mois. Au cours des deux premiers mois, on a remarqué que les indicateurs et la façon de s'en servir n'avait pas bien été compris. Les ménagères qui en étaient chargées ont fait un grand effort pour obtenir des informations et remplir les fiches d'indicateurs. (Une femme p.ex. a envoyé son mari à la coopérative chercher des informations.)

Les mois suivants, grâce aux indicateurs, la gestion du magasin s'est lentement améliorée.

Cas : Caracoles, Bolivie.

Quelles informations et pour qui? Quand et comment?

Que faire avec des informations obtenues ? Tout le monde n'a pas besoin de toutes les informations. Les informations provenant de l'intérieur du groupe ne doivent pas toujours être communiquées aux gens du dehors, aux organismes de développement (ONG, etc.) organismes de financement, ou aux participants externes (pouvoirs publics, intermédiaires, etc.). Vous devez tomber d'accord, dans votre groupe, et avec vos partenaires (extérieurs) sur ces questions: quelles informations doivent rester à l'intérieur, quelles communiquées à l'extérieur, et à quelle fréquence.

Le groupe a probablement besoin de rapports réguliers. Ils peuvent être présentés au cours des réunions ordinaires. Toutes les informations ne sont pas demandées chaque mois ; certaines le sont moins souvent.

Si votre groupe est d'accord d'échanger les informations avec les partenaires extérieurs, il n'est pas nécessaire que ce soit fréquent. Plus les autres acteurs sont éloignés, plus rares seront les échanges d'information. A la longue, ces acteurs ne pourront demander des informations que lors des « ateliers trimestriels ou annuel de réflexion commune.

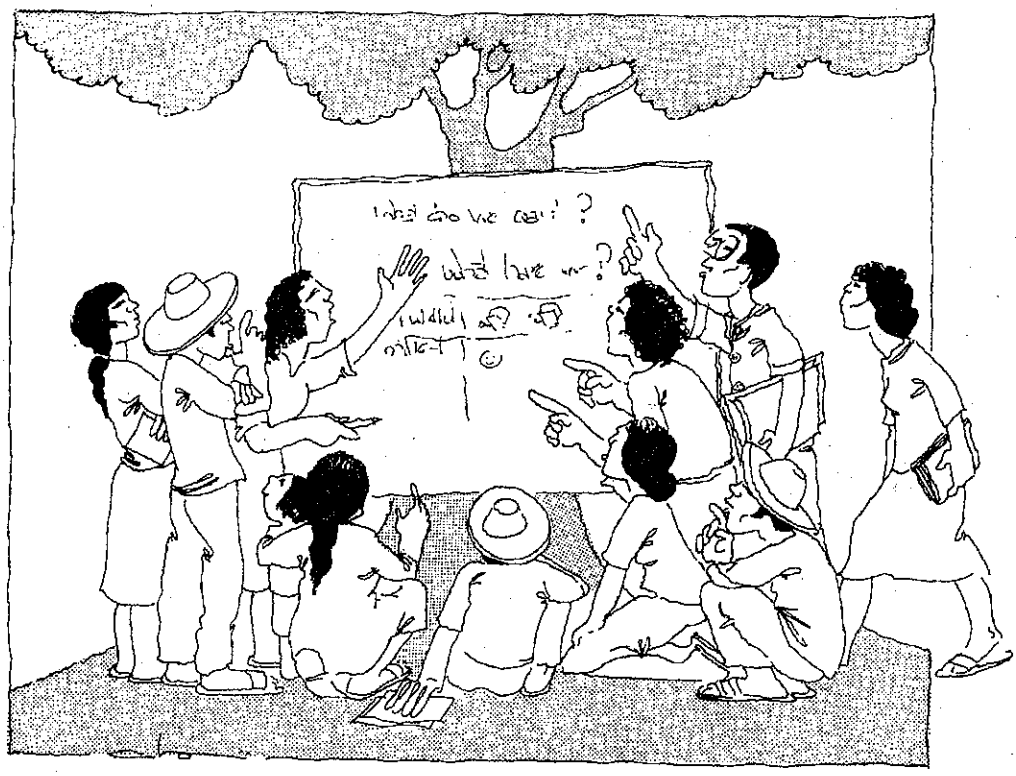
Jusqu'ici, nous avons vu comment PIM est mis sur pied. Maintenant, nous allons voir comment ça marche.

Etape 5 : Qu'a-t-on remarqué?

Changements importants

Les membres de l'équipe d'observation ont maintenant commencé à surveiller et à noter les indicateurs. Au début d'une réunion du groupe, ils doivent communiquer les résultats de leurs observations, c'est-à-dire les changements importants survenus dans le groupe et autour du groupe.

Cela peut être préparé en informant préalablement le groupe entier par des affiches et des publications.



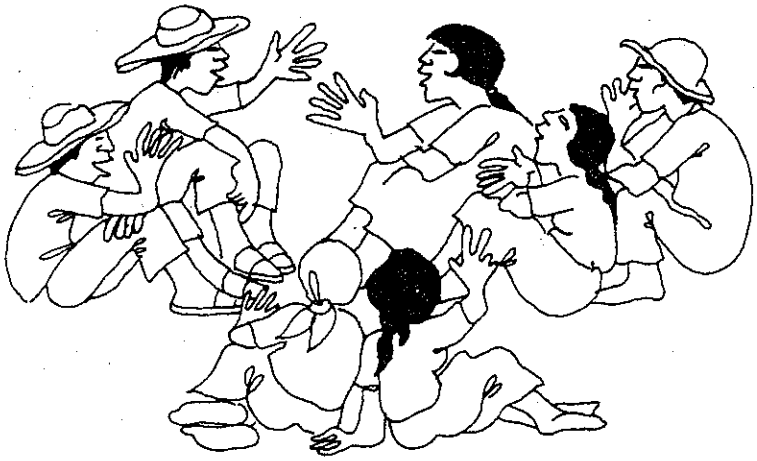
S'il y a un grand nombre d'indicateurs, on doit choisir ceux qui s'accordent avec le but de la réunion .

Après quoi, on peut demander aux membres du groupe s'il y a eu d'autres changements non voulus ou inattendus . En posant des questions, on peut arriver à trouver des changements importants sans liens avec les attentes et craintes dont on a parlé (si un modérateur extérieur est disponible, ce sera plus facile).

Etape 6 : Pourquoi ces résultats ?

Discussion et analyse

Les résultats doivent être discutés. Si on n'a répondu aux questions des indicateurs que par oui ou non, il faut aller plus loin et fournir des détails.



Exemple:

Indicateur 2 :	*Les prix ont-ils été indexés aux prix courants (oui/non)*
Réponse :	*Oui*
Observations:	*Les prix ont été ajustés par rapport à l'augmentation des prix du marché, y compris une somme pour les frais de transport et de voyage.*

Il n'est peut-être pas conseillé de discuter chaque résultat, car on ne se mettra pas d'accord sur de nombreux détails. On ne doit discuter que s'il est nécessaire de prendre une décision, d'agir ou de réagir face à un changement ou à des problèmes persistants. Si les résultats sont considérés comme « normaux », il n'y a pas lieu d'en débattre. Cependant, s'ils s'écartent de ce qui était attendu, il faut y réfléchir et prendre une décision.

« Clignotants » indiquant la nécessité de prendre des décisions.

Exemple: On attend que l'approvisionnement des marchandises soit régulier; les observations pourraient être:

- *Les marchandises sont normalement disponibles:*
  vert: *pas de mesures supplémentaires;*
- *Un article n'a pas été disponible pendant 7 jours:*
  orange: *le gérant du magasin doit prendre des mesures correctives;*
- *un article n'a pas été disponible pendant 30 jours:*
  rouge: *nécessité d'une réunion extraordinaire et d'une décision.*

Les indicateurs permettent aux autres membres du groupe de vérifier les observations mais ils ne les acceptent pas toujours facilement. Dans ce cas on doit faire remarquer qu'il y a plusieurs façons de voir un changement.

De manière générale, les résultats de l'observation seront analysés surtout dans les cas suivants :

- Si les choses se passent toujours comme prévu, c'est certainement un succès et il n'est pas inutile d'analyser occasionnellement pourquoi et comment ces résultats ont été obtenus ;
- Si les résultats montrent qu'il y a des problèmes qui demandent une décision, la réunion doit immédiatement inscrire le sujet à l'ordre du jour.

Causes et conséquences des changements

Les résultats peuvent ensuite être analysés sur la base des rapports de suivi, soit pendant la même réunion soit pendant une des prochaines réunions. Il est important de discuter des conséquences et des causes des changements notés et de leur portée sur les activités futures des individus et du groupe. Il faut se demander:

- **Qu'est-ce que <u>nous</u> (le groupe) avons influencé?**
- **Qu'est-ce que <u>l'ONG</u> a (peut) influencé(r) ?**
- **Qu'est-ce que <u>d'autres</u> ont (peuvent) influencé(r) ?**

Si les résultats sont bons, cela vous donnera l'assurance que vos activités ont eu un sens et ont été couronnées de succès. Si les changements sont mauvais, votre groupe doit chercher des moyens de les rendre positifs, en agissant ou en poussant les autres à agir.

PIM vous pousse à agir!

Il y a un risque à cette étape de s'empêtrer dans des discussions sans fin. Afin d'éviter de gaspiller du temps et de l'énergie, un modérateur doit essayer de structurer le débat et vous pousser à agir.

Etape 7 : Que faire?

Nous nous sommes posés la question « que pouvons-nous influencer ? » Le groupe doit prendre des décisions en conséquence. Si possible, vous pouvez immédiatement décider en réunion, quelles premières mesures il faut prendre. Cela montre le sens de PIM. L'expérience montre que les meilleures décisions sont prises aussitôt après avoir discuté.

Un plan d'action doit au moins comporter les questions suivantes :

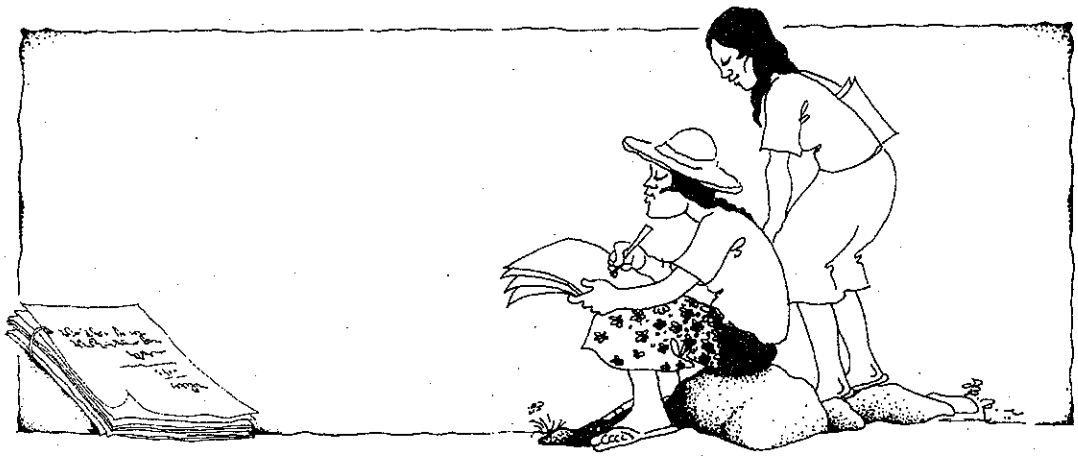
Exemple:

• **Quelle mesure faut-il prendre?**	*Il faut persuader le trésorier de la coopérative de déduire les dettes des paiements effectués en faveur des membres de la coopérative et de verser directement ces paiements au magasin.*
• **Qui doit prendre cette mesure?**	*Anna*
• **Qui d'autre est concerné?**	*Berta et Clara en discuteront avec le président de la coopérative.*
• **Quand cela doit-il être fait?**	*Avant le 30 avril.*

Comment noter les décisions

Qu'avons-nous remarqué et appris

Tout ce qui est décidé pendant les réunions est aussitôt noté. Il fait noter aussi ce qu'a trouvé le groupe d'observation ainsi que les changements tels qu'ils sont vus par le reste du groupe. La comparaison des indicateurs sur une période plus longue nous aidera pour nos évaluations futures. N'oublions pas ce que nous avons appris. C'est important!



Comment partager les informations

Ces résultats sont très souvent notés dans les cahiers ou dossiers du groupe. Cependant, partager les informations entre tous les membres, c'est essentiel pour PIM. La documentation doit être accessible à tous, de préférence sous forme d'affiches et de petites publications.

Que faut-il changer dans le système de suivi ?

Après un certain temps, vous pourrez sentir qu'il faut ajuster votre système de suivi. Il peut y avoir plusieurs raisons à cela :

- Si vous remarquez que les indicateurs que vous avez d'abord choisis ne sont pas très utiles, vous devez chercher d'autres indicateurs (ou des indicateurs supplémentaires) d'après votre expérience.
- Avec le temps, de nouvelles attentes et craintes peuvent apparaître. On fait plus attention à certains changements. On a pris l'habitude d'observer les changements, d'en analyser les raisons et de prendre des décisions. Et ainsi le système de suivi s'en trouvera perfectionné. ;

- Les organismes de développement et de financement souhaitent que l'information circule mieux. Ils apprécieront le suivi des groupes et seront prêts à aider. Toutefois, ils pourraient en même temps demander du groupe des informations supplémentaires. Le groupe doit décider, mais également négocier avec les partenaires extérieurs, comment ses informations (et quelle partie) doivent circuler à l'extérieur et par quels canaux.

A la longue, un groupe solide et sûr de ses forces pourra prendre en compte les intérêts de l'organisme de développement et de celui de financement en compte et les intégrer dans PIM. Si des compromis sont possibles, PIM pour les groupes peut même remplacer la plupart des suivis externes.

Etudes de cas

En vue d'aider les lecteurs à comprendre le contexte des citations contenues dans le texte, les cinq études de cas sur lesquels ce fascicule sur PIM est basé sont brièvement brossées ci-dessous.

Cas: SIBAT, Philippines

Communauté de Bacgong, Philippines

Le projet de production agricole a été initié par PARTNERS (une ONG membre du réseau SIBAT). Le projet a pour but d'appuyer et d'assurer la viabilité des initiatives de développement socio-économique dans les villages, parmi lesquels Bacgong. Le groupe d'auto-promotion de ce village comprend trois groupes sociaux : les paysans, les paysannes et les jeunes.

Le projet fut conçu par ces groupes et PARTNERS en vue de répondre aux besoins alimentaires les plus élémentaires des villageois. Le projet comportait deux principaux volets :

1. organisation et éducation ; et
2. production agricole dont le riz, les légumes et l'élévage destinés principalement à la consommation des ménages.

Cas : KANTUTA, FEDECOMIN, Bolivie

Projet d'investissement pour la préparation des minerais, coopérative minière de Kantuta, Bolivie

FEDECOMIN est la fédération des coopératives minières de la Paz qui comprend 76 coopératives membres. FEDECOMIN a son propre service conseil: CODECOMIN.

Les coopératives minières constituent une authentique forme d'auto-promotion, mais les familles des mineurs sont très pauvres. La coopérative minière de Kantuta a investi des dollars par milliers dans les opérations de préparation des minerais, mais elle fait face à des problèmes de gestion et son fonctionnement est entravé par le déblocage tardif des crédits.

Cas: CARACOLES, FEDECOMIN, Bolivie

Magasin du comité des ménagères, Caracoles, Bolivie

Dans la région de Caracoles en Bolivie il y a trois coopératives minières : Libertad, Porvenir et El Navado. Dans chacune d'elles, les femmes (qui n'en sont généralement pas membres) ont organisé des comités de ménagères. Les trois comités de ménagères ont créé un « magasin populaire » pour mieux l'approvisionner en produits de première nécessité des mines éloignées et renforcer la position des femmes. Mais cette alimentation ne fonctionne pas bien.

Cas: PWDS, Inde

Confiserie communautaire, Tamil Nadu, Inde

L'Association de Développement des Collecteurs de Palmyrah (PWDS) veille au développement socio-économique des Collecteurs de Palmyrah et d'autres groupes vulnérables de la communauté. D'habitude, les collecteurs vendent le produit brut aux commerçants ou les femmes le transforment à domicile. Cela exige beaucoup de travail, mais génère peu de revenus. Dans les Unités de Production de Confisérie des familles de collecteurs ont démarré la production commune de confiseries de haute qualité.

Cas: INDES, Argentine

Groupe de femmes rurales « Union y Progreso », Misiones, Argentine

INDES est une ONG qui opère dans la province de Misiones avec environ 20 groupes de paysans, parmi les quels deux sont des groupes de femmes. En cinq ans, le nombre des membres de Union y Progreso est passé de 25 à 83. Il a pour objectif l'amélioration des conditions de vie des familles. Le projet principal est la création de jardins potagers pour la consommation familiale, l'aviculture, la formation (santé, nutrition) et un programme de crédit. Les femmes espèrent produire des surplus qu'elles pourront vendre.

Le Suivi Participatif d'Impact (PIM) est un concept pour guider des projets d'auto-promotion en matière de coopération pour le développement. Les parties concernées effectuent elles-mêmes le suivi. Du fait que pour PIM les différents protagonistes sont supposés être autonomes, le concept comporte plusieurs volets ou « cordes » - les systèmes de suivi des groupes d'auto-promotion et des organismes de développement sont distincts. Ces différents volets sont périodiquement comparés, les groupes concernés réfléchissent sur leurs observations et leurs bilans, ajustent leurs plans en conséquence et approfondissent leur dialogue réciproque.

PIM a été mis au point comme solution alternative aux procédures conventionnelles de planification, suivi et évaluation. Il ne présuppose pas la présence de bons documents de planification, et encore moins ne repousse la réflexion au moment d'une évaluation tardive.

PIM a pour principale finalité la documentation des impacts socio-culturels. Ce faisant, il initie et renforce les processus d'apprentissage, et complète le suivi à orientation plus technique ou économique. Il est en même temps compatible avec beaucoup d'autres concepts de suivi.

PIM a été conçu à la faveur d'une étude conjointe menée des membres d'ONG aux Philippines, en Inde, Argentine, Bolivie, Allemagne et testé en 1993/94.