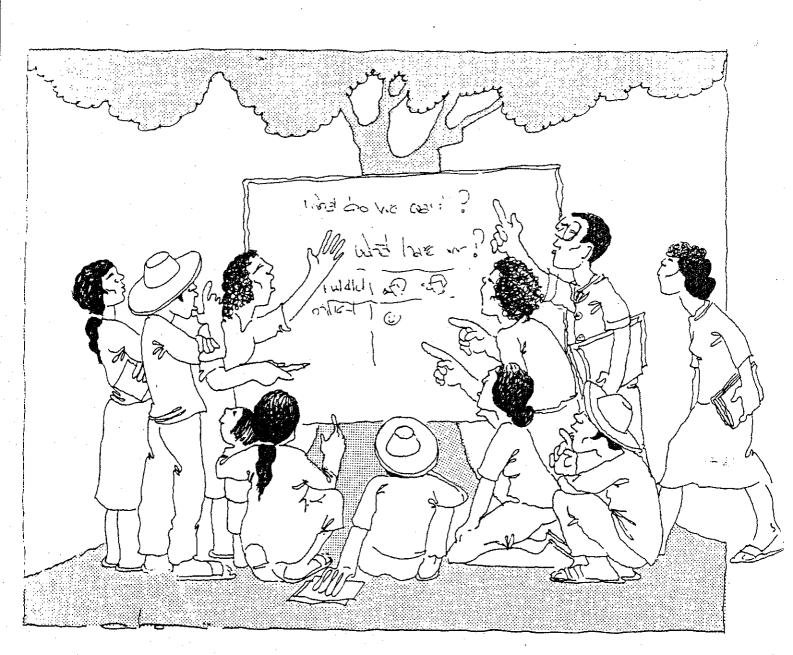
PIM - Le suivi participatif d'impact

Fascicule 2: Le suivi d'impact pour les ONG





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.

PIM - Le suivi participatif d'impact

Fascicule 2: Le suivi d'impact pour les ONG

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.

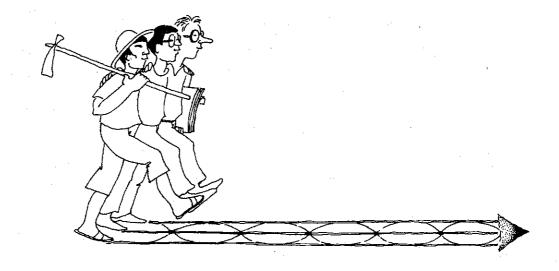
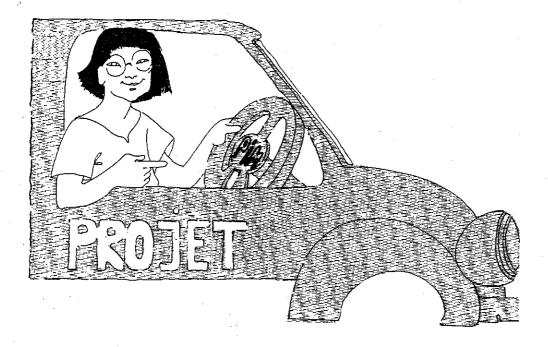


Table des matières

Votre ONG ou organisme de developpement a-t-il besoin					
ďur	nouve	l outil de gestion de ses projets?	პ		
	•				
1.	Idéa	es générales sur le suivi	Λ		
1.	1.1	Trois types d'organisations			
	1.1				
	1.2	Gestion participative			
	1.2	L'objet du suivi et de l'évaluation			
		Première approche de suivi: accent sur la réflexion périodique			
		Deuxième approche de suivi: fondée sur l'évaluation			
-	1.3	Comment peut-on rendre le suivi systématique ?			
	1.4	Le suivi d'impact			
	1.4	Le suivi participatif			
		Participation			
		Faiticipation et suivi	. 10		
2.	ه م ا	uivi d'impact pour les ONG	10		
۷.	2.1	Avantages et obstacles			
	۷. ۱	Introduction de PIM aux cadres opérationnels des ONG			
	2.2	Etapes à suivre en vue de l'introduction et de la réalisation	. ∠ 1		
	2.2	du suivi des impacts socio-culturels pour les ONG	22		
		Etape préliminaire: que savons-nous du contexte ?			
		Pas à pas			
		Etape 1: Que faut-il observer?			
		Etape 2: Comment observer?			
		Etape 3: Qui doit observer?			
		Etape 4: Comment peut-on documenter les résultats?			
		Quelles informations et pour qui ? Quand et comment?			
٠		Etape 5 à 7: Qu'avons-nous observé ?	, 20		
		Pourquoi ? Que devons-nous faire ?	29		
	2.3	Ateliers de réflexion commune			
. '	2.0	Formulation des questions directrices			
		Etape 1 de l'atelier: Qu'est-ce qui a changé?	33		
		Etape 2 de l'atelier: Qu'est-ce que les gens ont appris?	34		
		Etape 3 de l'atelier: Quelles mesures faut-il prendre?	34		
		Etape 4 de l'atelier: Comment pouvons-nous améliorer notre suivi			
		d'impact?	. 35		
		Etape post-atelier (5): Quelles conclusions pouvons-nous tirer pour	. 50		
		notre travail?	35		
		Remarques finales			
	2.4	Facilitation du processus de PIM			
	 7	Comment peut-on introduire PIM au sein du groupe	. 55		
		d'auto-promotion?	. 37		
		were were the part to the filter at the filter of the filt			



Votre ONG ou organisation de développement a-t-elle besoin d'un nouvel outil pour la 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 !

PIM est conçu pour rendre les projets et les organisations d'auto-promotion plus performants en:

- orientant les activités du projet vers les besoins des membres du groupe d'auto-promotion;
- impliquant les membres dans l'observation, la réflexion et la prise de décisions;
- renforçant les structures de l'organisation.

Le fascicule 1 est destiné aux leaders ou membres des groupes d'auto-promotion et décrit comment fonctionne le suivi d'impact pour les groupes.

Le fascicule 2 portant sur **le suivi d'impact pour les ONG** s'adresse aux équipes des organisations de développement, c'est-à-dire les organisations nationales telles que les ONG, les fédérations ou organisations gouvernementales qui appuient les groupes d'auto-promotion.

- Avez-vous besoin d'un outil de suivi pour la gestion de vos projets?
- Voulez-vous documenter les impacts socio-culturels de vos réalisations?
- Etes-vous tenu, peut-être en raison d'une erreur technique ou économique, de justifier le succès de votre travail?

- Voulez-vous améliorer l'interaction entre le groupe d'auto-promotion et vous?
- Voulez-vous en savoir plus sur les processus d'apprentissage au sein du groupe d'auto-promotion et le vôtre?
- Voulez-vous plus de transparence au sein de votre organisation et des structures de prise de décisions?

Si tel est votre cas, pourquoi ne pas lire ce fascicule et vous atteler à la mise en oeuvre de PIM?

Les conditions de succès de PIM

PIM n'est pas une solution magique qui opère de soimême. En réalité, cela ne marche que si certaines **conditions** sont remplies. Veuillez vous demander un instant si votre ONG remplit les conditions ci-après :

- votre équipe doit être animée de la volonté d'encourager la participation des gens, c'est-à-dire accroître l'autonomie du groupe d'auto-promotion;
- il doit régner une confiance et une volonté mutuelle de gérer le projet de façon transparente grâce au suivi participatif d'impact;
- votre équipe et les organisations et individus parties prenante doivent être disposés et capables d'accepter les modifications dans le projet, c'est-àdire adapter vos plans et apports aux besoins des gens;
- votre équipe doit également être disposée et capable d'investir un peu de temps -peut-être plus que par le passé- dans le suivi (vous éviterez ainsi de gaspiller du temps sur des activités inutiles).

Le groupe d'auto-promotion doit également remplir certaines conditions ; elles sont mentionnées dans le fascicule 1.

En matière de suivi participatif d'impact, deux systèmes indépendants de suivi s'interpénètrent régulièrement dans le souci de s'assurer que l'ONG appuie effectivement les besoins et les voeux du groupe d'auto-promotion.

Le suivi d'impact effectué par votre ONG, dont les grandes lignes sont tracées dans le présent fascicule, doit donc entrer en liaison avec le suivi d'impact autonome effectué par le groupe et décrit dans le fascicule 1.

1. Idées générales sur le suivi

1.1 Trois types d'organisations

En matière d'appui à l'auto-promotion, on distingue trois principaux types d'organisation:

- 1. les groupes d'auto-promotion ou organisations de base (groupe) ;
- 2. les organisations de développement ; les **ONG** ou organisations d'appui à l'auto-promotion (**ONG**) ;
- 3. les organismes de financement ou bailleurs de fonds (OF).



Chacun d'eux voit un certain nombre de problèmes qui peuvent être résolus par une combinaison d'activités. Cette combinaison d'activités est appelée «projet ». Chaque organisation (c'est-à-dire chaque acteur) a « son » projet, donc il y a au moins trois projets différents. La base commune à chacun est la plate-forme de projet.



Plate-forme de projet : construction d'entrepôts et aide à la commercialisation en ce qui concerne les céréales et les pommes de terre ; cours de formation en transformation des produits alimentaires et en nutrition. Chacune de ces organisation a intérêt à effectuer le suivi et à gérer de « son » projet. Evidemment chacune d'elle a un point de vue différent:

Les **groupes** sont surtout préoccupés par les améliorations concrètes de leurs conditions de vie. Ils veulent la construction d'un entrepôt dans le village, ou de meilleurs prix (impact technique et économique). Ils voudraient certainement être à même de mener de fructueuses négociations avec les intermédiaires, ou en savoir plus sur la conservation et la transformation de leurs produits (impact socio-culturel). Cependant, les aspects touchant « au renforcement des capacités » ne sont pas explicitement mentionnés, quoiqu'on puisse juger nécessaire de les lier aux changements techniques ou commerciaux.

Les ONG et les organismes de financement quant à eux sont préoccupés par les effets à long terme de leur assistance. Bien entendu, ils veulent fournir une aide immédiate aux gens afin qu'ils améliorent leurs conditions de vie, mais pour eux, les projets d'auto-promotion poursuivent un seul objectif global, à savoir renforcer les capacités des gens à agir et en fin de compte à se développer.

Si ces points de vue ne sont pas contradictoires, il ne sont pour autant pas concordants. Dans une certaine mesure, il y a chevauchement entre les projets des différentes organisations.

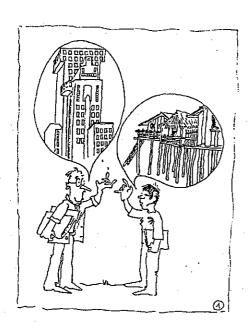
Gestion participative

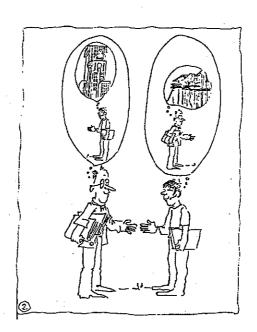
Trois types d'organisation interviennent dans la gestion. Mais quel est le degré d'implication de chaque participant? Que signifie le terme « participation » dans ce contexte ?

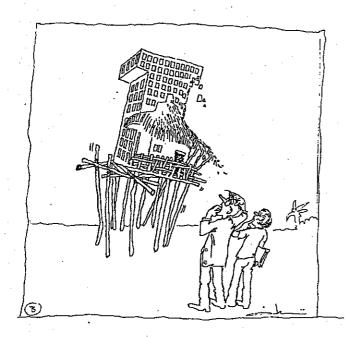
Nécessité d'une bonne communication

Souvent, sur le terrain, les partenaires qui oeuvrent ensemble sont très différents. Leurs capacités financières et leur pouvoir sont différents, ou n'ont pas les mêmes antécédents éducatifs, sociaux ou culturels.

Il existe de nombreux problèmes de communication (voir figures).







Dit ne veut pas dire entendu.
Entendu ne veut pas dire compris.
Compris ne veut pas dire approuvé.
Approuvé ne veut pas dire appliqué.
Appliqué ne veut pas dire appliqué continuellement.
Appliqué continuellement ne veut pas dire satisfait!

En vue de trouver des solutions conjointes (et les plus appropriées) aux problèmes identifiés, nous devons être à l'écoute et apprendre les uns des autres, nous devons nous accepter mutuellement, et avoir confiance les uns envers les autres. Nous avons besoin de motivation, d'engagement, de créativité et d'une franche et ouverte coopération entre toutes les parties prenantes.

Un préalable: des attitudes participatives

La participation dans ce contexte signifie que chaque groupe de protagonistes est autonome dans sa prise de décisions, et que ceux-ci doivent parvenir à un accord sur lequel reposera leur coopération. Il doit en résulter l'action conjointe, et les principaux acteurs doivent être les gens concernés eux-mêmes. Si les gens de l'extérieur prennent les devants, il y aura un grand risque de voir le groupe d'auto-promotion étouffé dans l'oeuf. C'est pour cette raison que les attitudes participatives constituent un préalable aux actions menées par ONG et OF. Ils doivent faire preuve de connaissances et d'expérience dans l'utilisation des techniques participatives.

La participation ne vient pas naturellement. Aucun outil de gestion ne peut être participatif en soi. Le maniement d'un outil est un art ! Les méthodes participatives doivent être mises au point et apprises, et PIM peut également être considéré comme un outil pour apprendre.

implications par rapport aux acteurs:

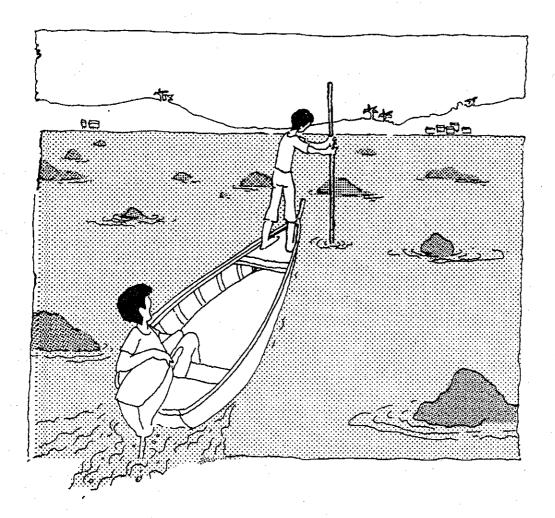
- Nous supposons que les acteurs appartiennent à l'une des catégories types :
 - groupes d'auto-promotion ou groupes de base;
 - ONG ou organisations de développement;
 - organismes de financement.
- ♦ Chaque groupe d'acteurs a « son » projet qu'il entend gérer;
- Ces projets se chevauchent sans pourtant être identiques;
- Dans les projets d'auto-promotion, les principaux acteurs doivent être les gens concernés eux-mêmes;
- La « gestion participative » peut s'apprendre.

1.2 Le suivi

Suivi: observation, collecte de données, informations, réflexion

Le suivi signifie observation et collecte de données, et réflexion sur ce qui a été observé, en vue de vérifier si nous sommes encore « sur le bon cap » vers la réalisation de nos objectifs et si nécessaire, changer de cap. C'est comme la navigation d'un bateau (notre projet) à travers les récifs et les bas-fonds en direction d'un but qu'on peut atteindre.

Comme nous l'avons vu, toutes les organisations impliquées pilotent « leur » projet. Il en résulte que d'une façon ou d'une autre, elles effectuent également leur suivi. Mais leur suivi semble ne pas toujours donner satisfaction: le suivi n'est peut-être pas systématique, ou prend beaucoup de temps, ou les données ne sont pas disponibles.



L'objet du suivi et de l'évaluation

Comment le suivi et l'évaluation peuvent-ils contribuer à la gestion? D'une façon générale, le suivi a pour objet :

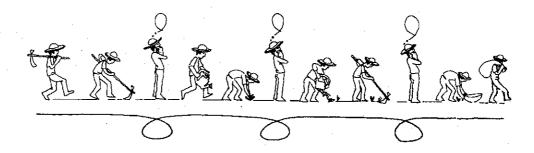
- 1. le contrôle: chacun accomplit-il ses tâches telles que définies dans la convention de projet ou les plans rectifiés ? Quel est le rapport investissement/rendement (efficacité)? En quoi les résultats sont-ils positifs (effectivité) ?
- 2. réflexion et apprentissage: que pouvons nous apprendre de nos succès et de nos échecs ? Qu'avons nous appris à faire nous mêmes depuis que nous avons lancé nos activités ? Dans quelle mesure pouvons-nous assurer notre promotion?

Accent sur la réflexion et l'apprentissage

Dans les approches participatives d'auto-promotion, l'accent est naturellement mis sur la réflexion et l'apprentissage. Contrôler veut dire ici surtout, se contrôler soi-même. Grâce à deux approches, nous essayerons d'expliquer brièvement comment le suivi est appréhendé.

Première approche de suivi : accent sur la réflexion périodique

La séquence action - réflexion - action nous est tous familier.

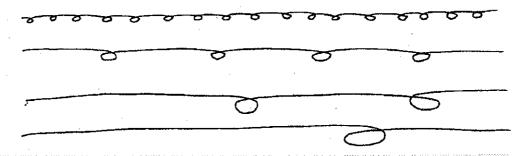


E v a l u a t i o n d'autocritique En termes simples, cela implique un déroulement continu des activités et une évaluation autocritique de nos actions. Cela sous-entend qu'une évaluation autocritique doit être faite avant et après chaque décision importante.

Dans une organisation ou un groupe, le volume d'activités est plus considérable, ce qui peut compliquer les choses : les périodes de réflexion vont ainsi varier selon l'organisation et le niveau de prise de décision.

Exemple

Chaque membre de l'équipe réfléchit probablement tous les jours sur les activités qu'il mène au sein de l'organisation. L'équipe peut réfléchir toutes les semaines sur ses tâches. D'autres réunions au niveau du département peuvent se tenir tous les mois. Et une fois par an, il peut y avoir une revue globale des concepts à long terme de l'organisation (et tous les 6 ans une évaluation externe effectuée par un organisme de financement ?) Chaque organisation établit ses propres règles pour ces revues : bien entendu, elles peuvent également être irrégulières ou avoir lieu à des intervalles différents.



Deuxième approche de suivi : fondée sur l'évaluation

Nous sommes nombreux pour qui **le suivi et l'évaluation** sont familiers. Sûrement, ces notions diffèrent de par leur profondeur et leur périodicité (Cf. ci-dessus). Mais outre cela, qu'est-ce qui les distingue exactement ? Essayons les définitions suivantes:

Suivi

Processus de revue systématique et critique d'une opération dans le **but de contrôler l'opération et de l'adapter** aux circonstances.

Ceci implique que le suivi est une forme plus fréquente de réflexion, principalement à un niveau opérationnel, conduisant vers un champ restreint de prise de décisions.

Evaluation

Comporte une analyse globale de l'opération dans le **but** d'adapter la stratégie et la planification aux circonstances.

Ceci implique que l'évaluation est une forme moins fréquente de réflexion, elle est plus approfondie et conduit à des décisions plus fondamentales.

Dans notre exemple « deux cultivateurs de maïs » (voir fascicule 1) nous avons comparé les deux cultivateurs:

Exemple

Le cultivateur n° 1 observe à des intervalles réguliers la croissance des plants dans son champ. Lorsqu'il remarque la présence de plants attaqués, il les traite tout de suite avec un produit (biologique!). Il obtient une bonne récolte et est content. Le paysan n° 2 ne contrôle pas son champ au fur et à mesure que les plants grandissent. Au moment de la récolte, il s'étonne de réaliser qu'il a perdu la grande partie de la récolte. Il est déçu.

Dans cet exemple, le suivi en tant qu'observation et rectification continues a été effectué par le paysan n° 1, et non pas par le paysan n° 2. Après la récolte les deux ont fait une évaluation et ont réfléchi sur leurs stratégies et plans pour la prochaine saison. Cependant, le paysan n° 2 n'a procédé à l'évaluation qu'après un échec et sans avoir effectué de suivi.

Suivi et évaluation: deux côtés d'une même pièce Puisque le suivi et l'évaluation sont donc deux côtés de la même pièce qui diffèrent seulement par la fréquence et la porté des décisions, le suivi va souvent de pair avec l'évaluation.

Cependant, nous pensons qu'il est utile de les distinguer aux fins d'analyse, et pour une plus grande souplesse et une évaluation plus consciente. Les activités suivantes constituent les **éléments typiques du suivi** :

Revue permanente

En vue d'observer les modifications pendant l'exécution du projet

Documentation systématique Pour documenter ce processus de changement

Analyse et prise de décision Afin de réfléchir, ajuster et rectifier l'opération

Suivi: réflexion périodique, fréquente et systématique

Le suivi nécessite une réflexion périodique fréquente et systématique dans le but de gérer l'ensemble des activités d'une organisation ou d'un groupe. Il est conduit par les intéressés et favorise le développement continuel de la capacité personnelle, le perfectionnement de l'équipe et de l'organisation.

Comment peut-on rendre le suivi systématique?

Pas besoin de beaucoup de données Si vous vous lancez dans l'observation de trop de choses, le suivi peut prendre trop de votre temps. Un nombre limité de choses peut suffire et peut être plus facilement documenté et analysé (Cf. exemple dans le fascicule 1). Très souvent, vous n'avez besoin que de connaître les tendances.

La réflexion personnelle est valable Chaque organisation formule ses propres règles pour la réflexion périodique. Toutes les formes de réflexion individuelles sont valables.

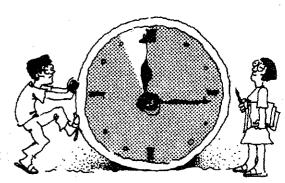
La réflexion prend du temps

N'oubliez pas que : la réflexion prend du temps !

Vous devez consacrer entre 5 et 10% de vos heures de travail et une fraction de votre budget à la réflexion, sinon vous serez noyés dans le travail et il n'y aura pas de temps pour réfléchir.

La réflexion épargne le temps

La réflexion épargne également le temps, parce qu'elle vous aide à éviter de gaspiller le temps pour des activités sans objet.



Implications de la notion de suivi

- le suivi en matière d'appui à l'auto-promotion encourage la réflexion et l'apprentissage ;
- la réflexion périodique est nécessaire avant et après l'action ;
- une distinction nette entre le suivi et l'évaluation n'est pas nécessaire;
- nous avons choisi le terme suivi pour insister sur la réflexion fréquente accompagnée de :
 - l'observation permanente;
 - la documentation systématique ; et
 - enfin, la prise continue de décisions en cours d'action. vous devez consacrer un peu de temps à la réflexion -afin d'éviter de gaspiller le temps pour des activités sans objet.



L'action sans réflexion n'a pas de sens! De nombreux projets tireront profit de l'introduction d'un système de suivi, surtout si les tâches sont complexes ou si, dans un cadre complexe, des acteurs différents ont besoin d'informations sur les processus. Cela s'avérera également utile si la réflexion menée antérieurement ou les précédents concepts ont échoué ou n'ont pas été satisfaisants, et qu'une approche plus systématique ou formalisée semble nécessaire.

1.3 Le suivi d'impact

Que voulez-vous suivre?

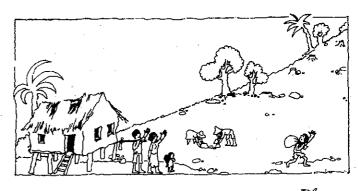
Vous pouvez suivre:

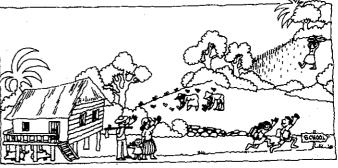
- 1. Le **budget**: c'est très important, mais nécessite des outils spécifiques. Les décrire ici va au-delà de l'objet du présent fascicule.
- 2. Les **activités:** parfois, si les gens ne sont pas habitués à travailler de façon autonome et responsable, vous devez contrôler ce qu'ils font le long de la journée, mais telle n'est pas la mission du suivi participatif d'impact.
- 3. Les **objectifs du projet**: dans ce cas nous nous référons aux documents de planification, et pouvons trouver des indicateurs aussi bien sur les résultats, **le but du projet et les objectifs globaux** que sur les principales **hypothèses et risques**.

L'exemple mentionné en dernier lieu (3) a renvoyé à un cadre logique approprié à la mise sur pied d'un système conventionnel de suivi. Avec cette approche, les impacts sont entendus comme des effets significatifs et durables au niveau de l'objectif global. Ces impacts ne sont identifiables que quelque temps après l'achèvement du projet.

Nous ne pensons pas qu'il soit judicieux d'utiliser le terme « impact » dans un sens restrictif. Pour définir un concept de suivi d'impact, il convient d'intégrer une plus vaste gamme d'interprétation du terme « impact ».

Arrêtez-vous un instant à ce niveau avant de continuer la lecture: qu'entendez-vous par « impact »?

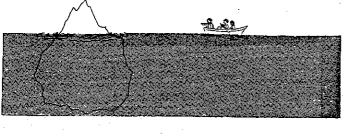


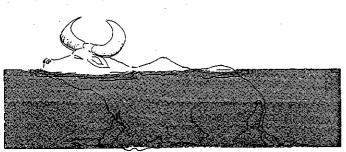


Tous les changements subjectivement importants associés au projet peuvent être des impacts. Tous les individus, groupes ou organisations impliqués ont leurs raisons de s'engager dans l'action, leurs intentions. Ces intentions représentent les objectifs informels qui quident les activités de chaque acteur. Plus le contexte de l'acteur en question est informel, plus sont pertinentes ces intentions. Les changements subjectivement importants sont de loin plus fondamentaux que les buts formellement fixés.

Importance de l'aspect informel des organisations

Ainsi donc, chaque acteur a, consciemment ou inconsciemment son dispositif de suivi pour la gestion de ses activités. Dans le domaine du soutien à l'auto-promotion, les attentes et les craintes des gens par rapport au projet sont souvent dissimulés. Dans les cultures où l'information informelle constitue la norme, il n'est pas aisé de s'exprimer à un niveau de communication formelle.





Les organisations plus formalisées, telles les ONG, les autres organisations de développement et les organismes de financement comportent également leur aspect informel. Souvent, la plupart des objectifs du personnel, et éventuellement ceux aussi de l'organisation ne sont pas clairs. Le fameux iceberg illustre comment seul 1/7 de l'organisation est visible, tandis que 6/7 est invisible.

Lors d'un atelier, nous avons posé la question : « que pensez-vous qu'il est important d'observer? » Voici quelques réponses de différents acteurs que nous avons recueillies.

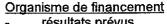
Groupe d'auto-promotion

- résultats concrets
- apprentissage technique
- respect des besoins personnels
- respect de l'autonomie
- respect de soi



ONG/Organisation de développement

- résultats prévus
- disponibilité des ressources
- relation avec les partenaires
- toutes sortes de difficultés
- participation de la pase.



- résultats prévus
- utilisation correcte des fonds
- participation de la base
 - processus d'autopromotion



Forte motivation par des objectifs subjectivement importants

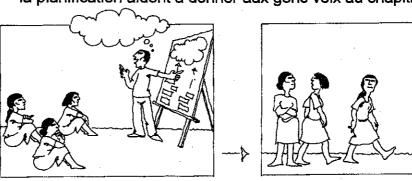
Le suivi est souvent considéré comme une activité impopulaire, qui prend beaucoup de temps et accomplie à la demande de l'organisme de financement. Les matrices de planification, les buts et objectifs d'un niveau d'abstraction élevé ne correspondent pas directement avec les attentes et craintes ressenties par les gens concernés. Relier le suivi aux objectifs qui leur sont importants augmente le degré de motivation pour l'action, la gestion active et le suivi.

Accent sur les changements subjectivement importants

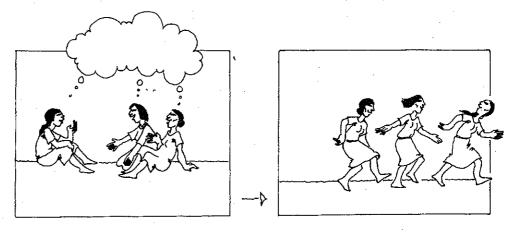
Nous estimons que le suivi d'impact doit porter essentiellement sur les changements subjectivement importants. En introduisant un système de suivi d'impact, en définissant « ce qu'il faut observer ou « suivre », chaque groupe d'acteurs doit se demander: « quels changements nous sont/seront importants? »

La réponse à cette question nous conduit généralement beaucoup plus loin que les documents formels de planification, parce que précisément ces aspects subjectifs sont importants dans les actions que mènent les gens. Si les plans formels sont bien formulés, toutes ces attentes sont déjà inscrites dans les documents de planification, or normalement, un plan est une plate-forme entre les différents acteurs, un compromis qui ne peut pas entièrement refléter ce que chaque partenaire veut. Dans nombre de cas, les ménagères, villageois, artisans, ouvriers, etc. n'ont pas l'habitude de s'exprimer ouvertement lors des réunions de planification, tout simplement parce qu'ils s'expriment normalement selon les règles de leurs cultures qui sont totalement différentes des codes de planification. C'est pour cette raison que la planification des projets ne parvient généralement pas surmonter l'handicap à incompréhensions interculturelles. Néanmoins, de nouvelles méthodes participatives destinées à l'analyse de la situation et la planification aident à donner aux gens voix au chapitre.

Objectifs basés sur les documents de planification



Objectifs subjectivement importants



Une distinction supplémentaire doit être faite :

- l'impact technique et économique porte sur tous les changements physiques, techniques, économiques et financiers ; l'impact technique et économique est relativement facile à observer et à mesurer.
- L'impact socio-culturel porte sur les processus d'apprentissage et les changements de comportement et d'attitudes ; l'impact socio-culturel est relativement difficile à observer et à mesurer.

La plupart des systèmes conventionnels de suivi mettent l'accent sur les impacts techniques et économiques (rendements, résultats). Pourtant, le changement fondamental que visent les projets d'auto-promotion est l'augmentation de la capacité du groupe à agir de façon autonome.

Le suivi des impacts socioculturels Il est impossible de distinguer sur le plan méthodologique les impacts; ils sont intimement liés. Souvent, les indicateurs techniques et économiques représentent des changements socio-culturels. Mais le suivi a un objet important : nous devons nous efforcer à observer les processus d'apprentissage, les changements de comportement et d'attitudes.

C'est la raison pour laquelle nous estimons que le suivi d'impact doit essentiellement porter sur les impacts socioculturels.

Quelles en sont les implications par rapport à une ONG? Les propositions de projet mettent d'habitude l'accent sur les résultats techniques et économiques visés. Les impacts socio-culturels, quoiqu'étant l'objet principal, sont souvent négligés, car ne pouvant être planifiés et, qui plus est, sont très difficiles à décrire ou à mesurer. Mais qu'advient-il si le projet échoue sur le plan technique parce que le processus interne de décision au sein du groupe (ou au sein de l'ONG!) nécessitait de pénibles et longues méthodes d'apprentissage? Le projet a-t-il été en fin de compte un échec si tous les individus et organisations en jeux en ont tiré des leçons ?

Renforcement de la conscience de sa propre valeur Si les procédés d'apprentissage ne sont pas connus, la contribution que les groupes d'auto-promotion et les cadres de l'ONG apportent à l'évolution du projet est sous estimée. Le suivi des impacts socioculturels apportera non seulement la reconnaissance et l'estime de l'extérieur, mais aussi renforcer la conscience de leurs propres valeurs des acteurs impliqués, tant dans les groupes d'auto-promotion qu'au sein des ONG.

Le suivi, un processus d'apprentissage

La phase opérationnelle de PIM a démontré que les processus d'apprentissage n'ont pas seulement été révélés par le suivi -le suivi est en soi un processus d'apprentissage! Pour cela il n'est pas nécessaire de commencer avec un système de suivi compliqué: commencez à une échelle réduite, puis développez-le dans l'action!

Commencez à une échelle réduite, puis développez-le dans l'action

Implications pour le suivi d'impact

- · Ne pas utiliser « impact » dans un sens restrictif;
- Tous les changements subjectivement importants peuvent être des impacts;
- Des acteurs différents observeront des changements importants différents;
- Les plans mettent l'accent sur les impacts techniques et économiques;
- PIM porte essentiellement sur les impacts socioculturels qui sont plus pertinents à long terme.





1.4 Le suivi participatif

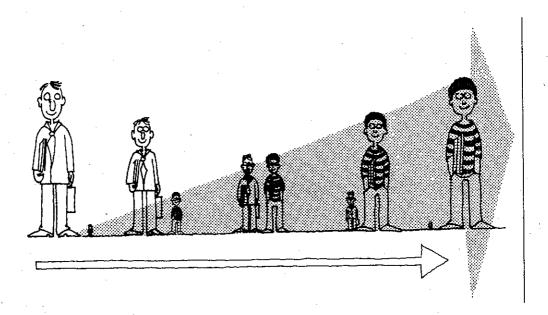
Participation

C'est un terme qu'on aime bien entendre, mais susceptible d'être mal compris et ne représente très souvent qu'un cliché. En 1.1, nous l'avons dit bien que chaque groupe d'acteurs ait « son » projet, les principaux acteurs doivent être les gens concernés euxmêmes.

En outre, aucun outil de gestion ne peut être participatif en soi. La participation exige des attitudes spécifiques, et ces attitudes participatives peuvent être apprises! Par ailleurs, le suivi participatif n'est pas participatif en soi. L'utilisation d'un outil est un art, et les outils doivent être adaptés aux conditions des utilisateurs. Ceci demande des méthodes appropriées.

Autonomisation continue

Dans le contexte de l'appui à l'auto-promotion, le terme « participation » ne signifie pas « prendre part à une activité commune ». Il a un sens plus profond : il doit y avoir un processus continu d'autonomisation des groupes de base, allant de pair avec l'abandon progressif des pouvoirs par l'ONG et les organismes de financement.



La participation est donc un processus continuel dans lequel un côté apprend à agir de façon plus autonome, et l'autre apprend à passer les responsabilités et le pouvoir.

La participation est un **processus continu** de renforcement des capacités qui demande des **changements continus**.

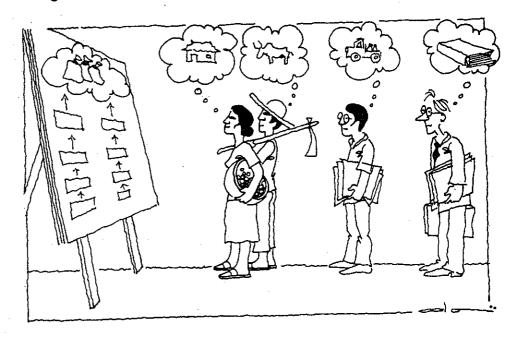
Ainsi, un concept de gestion participative aide à la mise au point d'outils de gestion qui peuvent être mis en oeuvre en vue d'accroître l'indépendance des groupes de base envers l'ONG et les organismes de financement, et l'indépendance de l'ONG envers les organismes de financement.

Participation et suivi

Nous avons déjà indiqué que le suivi et l'évaluation visent à renforcer la capacité de réflexion et d'apprentissage des gens. Le suivi doit aider les parties prenantes à tirer les conclusions de ces « tâtonnements » en vue de la prise de décisions, et de piloter leurs activités en fonction des « leçons apprises ».

Revenons sur nos trois types d'organisations - les acteurs - qu'est-ce que les organisations parties prenantes estiment important à observer ? Si nous les laissons répondre librement, nous nous apercevrons que nombre d'attentes et de craintes vont au-delà du cadre de planification:

- il y a des interprétations subjectives ;
- il y a toutes sortes d'attentes « dissimulées » et ;
- · chaque acteur veut également observer les autres acteurs.



Priorités propres à chacun

Que ce soit consciemment ou inconsciemment, chaque acteur et chaque groupe d'acteurs a sa/ses priorité (s). Par conséquent, il y a des systèmes différents et autonomes de suivi et d'évaluation. Ces systèmes ne sont souvent pas systématiques ou formalisés.

Les systèmes autonomes de suivi et d'évaluation de chaque acteur doivent être conservés; ils portent sur des aspects spécifiques du déroulement du projet, et s'ils sont combinés, ils donneront un tableau plus complet de la réalité qu'un seul système de suivi et évaluation. Dans une certaine mesure, il doit y avoir échange d'information et réflexion concertée- tel est le fondement du suivi participatif.

Autonomie et dialogue

Pour le suivi participatif, la participation signifie donc la sauvegarde et le renforcement de l'autonomie, et l'établissement d'un dialogue sur la base de l'égalité par rapport au projet commun.

Implications pour le suivi participatif

- La participation signifie un processus de responsabilisation et d'accroissement de l'autonomie des groupes antérieurement, désavantagés;
- Chaque groupe doit être autonome quant à son suivi ;
- Les acteurs ont intérêt à se soutenir et s'aider mutuellement;
- Les résultats de l'observation doivent être comparés périodiquement et il faut parfois y réfléchir ensemble: cela donne un tableau plus complet de la situation.



2. Le suivi d'impact pour les ONG

2.1 **Avantages et obstacles**

Les obstacles de PIM

Au début du présent fascicule, nous avons énuméré les conditions d'une mise en oeuvre réussie de PIM. Nous avons ensuite décrit les idées fondamentales qui sous-tendent PIM. Comme nous l'avons vu plus haut, PIM comporte des avantages dans la théorie, mais peut-être des obstacles dans la pratique.

PIM promet d'être utile - mais certaines conditions doivent être remplies :

PIM est un outil approprié de gestion des projets d'auto-promotion - mais voulez-vous réellement faire l'essai d'un nouveau concept de suivi ?

PIM prend plus de temps - mais les cadres de votre ONG veulent-ils consacrer plus de temps à la réflexion concertée ?

PIM vise l'émancipation des gens marginalisés - mais les détenteurs actuels du pouvoir sont-ils disposés à accepter la perte de leur influence ?

PIM rend le projet et l'organisation plus transparents - mais cette transparence est-elle réellement voulue ?

PIM peut engendrer des conflits s'il subsiste des divergences d'attitudes, d'attentes et d'objectifs. Etes-vous prêts à y faire face ?

Votre organisation est-elle assez solide pour s'atteler à cette nouvelle tâche? Les leaders et les membres veulent-ils surmonter les obstacles ci-dessus mentionnés ? Si tel est le cas, il est fort probable que vous serez récompensés par de fructueux changements qui auront lieu dans vos activités!

Raisons en faveur de PIM Il existe plusieurs bonnes raisons pour lesquelles une ONG doit adopter PIM:

Des savoirs en jachère

Dans une ONG, il existe un impressionnant stock de savoirs en jachère sur les impacts socio-culturels. Les cadres ont une vaste expérience des processus d'apprentissage dans des groupes ou projets similaires. Les agents sur le terrain changements observent continuellement les l'environnement des clients. Dans le but d'améliorer la gestion des projets, le suivi d'impact pour les ONG pourrait mobiliser et systématiser ces savoirs.

Utilité du travail sur le terrain Dans certaines organisations, les résultats des efforts déployés par les **agents sur le terrain et les assistants sociaux** ne sont pas perçus ou appréciés, surtout lorsqu'ils sont « invisibles », plutôt que techniques ou économiques. Le suivi d'impact pour les ONG pourrait contribuer à l'orientation du personnel et au développement de l'équipe par la démonstration de l'utilité du travail sur le terrain.

Gestion d'une organisation dans son ensemble

Les organisations à but non lucratif ne poursuivent pas des buts économiques, mais plutôt des objectifs non tangibles. Leur performance n'est pas mesurée par des indicateurs économiques (par exemple le bénéfice et le chiffre d'affaires), mais surtout par des critères sociaux, culturels ou autres critères qualitatifs. Le suivi d'impact pour les ONG peut également jouer un rôle déterminant dans l'encadrement du développement d'une organisation dans son ensemble.

S'il existe des conflits ouverts ou latents, PIM aide à les faire remonter à la surface. Les malentendus peuvent dès lors être dissipés si les acteurs sont disposés à s'engager dans un dialogue ouvert.

Si PIM pour les ONG est l'équivalent de PIM pour les groupes, il n'en est pas juste une copie avec des acteurs différents. PIM pour les ONG a pour objet de servir d'accompagnement à PIM pour les groupes, et dans une certaine mesure, le compléter.

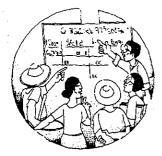
Le suivi participatif d'impact pour les ONG comprend trois éléments.



A. Le suivi d'impacts socio-culturels

est semblable à PIM pour les groupes (Cf. fascicule 1). Les différences sont les suivantes :

- les cadres opérationnels sont les principaux acteurs, ils choisissent et spécifient les indicateurs, observent, documentent et analysent les changements, et prennent (ou préparent) les décisions;
- le suivi porte essentiellement sur les impacts socioculturels, c'est-à-dire les processus d'apprentissage, le développement des potentiels et les changements de comportement.



B. Des ateliers de réflexion générale

sont des réunions conjointes de l'ONG et du groupe. Les résultats du suivi d'impact pour le groupe sont comparés à ceux du suivi d'impacts socio-culturels mené par l'ONG.



C. La facilitation du processus de PIM

et l'accompagnement continu du groupe par l'organisation de développement ou l'ONG sont nécessaires à l'introduction et au fonctionnement de PIM.

Introduction de PIM à l'équipe opérationnelle de l'ONG

Avant d'introduire PIM dans un groupe d'auto-promotion, il est crucial qu'une introduction approfondie du concept PIM soit faite l'équipe de l'ONG impliquée, car ces derniers feront partie intégrante de sa mise en oeuvre. Cependant, cette introduction à PIM doit être initiée avec soin, en partant de l'expérience pratique de ces derniers.

Commencez par des questions

Ainsi, l'introduction à PIM ne doit pas commencer par une explication théorique du suivi ou de l'impact. L'équipe opérationnelle doit être encouragée à apporter leur expérience et idées. Il faut qu'ils comprennent que beaucoup de valeur est accordée à leur expérience et à leurs idées - commencez donc par des questions.

- Quels sont les changements importants pour les gens déclenchés par votre travail?
- Quels changements sont remarqués? Lesquels sont ignorés?
- En quoi le comportement des gens a-t-il changé? Qu'ont-ils appris?
- D'autres groupes ont-ils tiré des leçons de ces différentes expériences?
- Est-il possible d'identifier des indicateurs simples de ces changements?
- A quel degré ces indicateurs ont-ils été observés par les membres du groupe?

PIM est introduit par le moyen d'ateliers. Trois sessions seront probablement nécessaires pour sensibiliser l'équipe et expliquer le concept. Sur le plan méthodologique, l'introduction pourrait comprendre les points suivants:

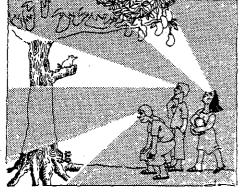
- 1. observations, idées et expériences des cadres opérationnels à propos du suivi, de l'impact et de la participation;
- 2. bref exposé d'introduction
- 3. brèves explications, en faisant usage de la visualisation, de dessins, d'exemples;
- 4. discussions détaillées sur les avantages et les risques de PIM vis-à-vis des cadres opérationnels et du groupe:
- 5. adaptation du concept proposé aux travaux actuels des équipes opérationnelles.

Introduction

Une introduction plus théorique à PIM ne devrait intervenir qu'après la collecte et l'analyse des exemples concrets d'impacts socio-culturels donnés par l'équipe opérationnelle. importe beaucoup d'écouter et de respecter les commentaires des cadres opérationnels concernant:

- la viabilité du concept ;
- la charge de travail supplémentaire et
- l'utilité/pertinence du suivi d'impact.

PIM ne demande pas de définitions scientifiques, mais des changements subjectivement importants. Les différents acteurs ont des points de vue différents, qui ne sont pas nécessairement contradictoires, mais entretiennent des liens entre eux et doivent faire l'objet de comparaisons.



2.2 Etapes à suivre pour l'introduction et la réalisation du suivi des impacts socio-culturels pour les ONG

Comme indiqué plus haut, la procédure de suivi des impacts socio-culturels pour les ONG est semblable à celle du suivi d'impact pour les groupes. Elle est décrite dans le fascicule 1.

La description ci-dessous ne sera donc qu'une esquisse.

Etape préliminaire : Que savons-nous du contexte ?

Certaines données essentielles sur le contexte situationnel doivent être disponibles avant l'introduction de PIM. Il devient alors aisé d'adapter PIM aux besoins spécifiques et de l'intégrer dans un contexte donné.

Outre cela, et si possible, vous devez vous donner pour règle d'utiliser des méthodes participatives pour l'analyser de la situation, qui sont également utiles pour la planification, le suivi et l'évaluation. En voici quelques unes:

- · Analyse Participative Rapide (APR);
- · Recherches-Action Participative (RAP);
- Forces, Faiblesses, Opportunités, Défis (FFOD);
- Méthodes Participatives d'Apprentissage (MPA);
- · Voir, Réfléchir, Agir (à l'aide des figures) VRA).

Ces méthodes sont fondées sur des idées semblables à PIM. Vous devez en faire usage en vue d'évaluer de façon réaliste comment les gens jugent leur situation, leurs problèmes et leurs besoins¹.



^{1 -} Pour plus de détails, se référer à la publication de la GTZ: «Participatory Learning Approaches in Development Cooperation: Rapid Rural Appraisal, Participatory Appraisal » (Approches participatives d'apprentissage en coopération pour le développement. Analyse Rurale Rapide, Analyse Participative).

Page 22

Pas à pas

Etapes introductives de PIM

1. Que faut-il observer? Attentes et craintes des membres de l'équipe

opérationnelle par rapport aux changements

socio-culturels

2. Comment l'observer? Exemples concrets de la façon dont ces

changements peuvent être observés (indicateurs)

3. Qui doit observer? Membres élus du personnel directement impliqués

dans le projet

4. Comment peut-on Relevés, tableaux, graphiques, diagrammes,

documenter les résultats? descriptions

Etapes de réalisation de PIM

5. **Qu**'avons-nous observé? Rapports en début de réunion des membres de l'équipe

6. **Pourquoi** avons-nous obtenu ces résultats?

Evaluation et analyse menée par l'équipe

7. Que devons-nous faire? Décision immédiate (ou préparation en vue d'une

décision) en réunion (=rectification du plan).

Etape 1 : Que faut-il observer?



Attentes et craintes

L'équipe du projet, tout comme le groupe d'auto-promotion, doit noter quelques unes des attentes et craintes concernant le projet d'auto-promotion. Autant que possible, ces attentes et craintes doivent avoir un lien avec les impacts socio-culturels: aptitudes et processus d'apprentissage au sein du groupe. Dans ce contexte, les questions suivantes peuvent aider:

 sur la base de votre expérience, quels changements socioculturels espérez-vous ou craignez-vous? Talents et processus d'apprentissage

- Quels impacts socio-culturels a-t-on obtenu de projets semblables?
- Quels impacts ont été à peine notés par les outils conventionnels de suivi? Quels facteurs les ont rendu identifiables?
- Quels facteurs les ont rendus clairement identifiables?
- De quels impacts socio-culturels devons-nous être conscients afin de gérer le projet?

Ce faisant, certaines des hypothèses sur le déroulement futur du projet seront cernées. Il est judicieux de débattre de ces hypothèses et indicateurs avec des personnesressources choisies au sein du groupe.

Cette procédure est susceptible d'aboutir à un résultat identique aux objectifs de l'ONG, ou du but global, but du projet ou résultats attendus du projet. Si ces résultats s'accordent, tant mieux.

Alors que dans le suivi conventionnel on s'appuie sur les données formelles contenues dans le document de projet, avec PIM on s'appuie davantage sur les informations informelles recueillies par les agents sur le terrain et l'équipe de l'ONG.

Exemple:

Dans le cas du magasin des comités de ménagères de Caracoles, Bolivie, les membres de l'équipe avaient quelques attentes et craintes. Les aspects classés par ordre de priorité comprenaient entre autres :

ATTENTES	CRAINTES / DOUTES
Les prix pourraient être baissés et la qualité serait meilleure par rapport aux autres magasins.	Doivent-elles vendre uniquement au comptant ou consentir des crédits?
Les comités de ménagères prendront les choses en main.	Elles ne seront pas en mesure de recouvrer les créances.
On atteindra un niveau plus élevé d'intégration des trois coopératives de Caracoles.	Les coopératives pourraient ne pas verser leurs contributions au magasin.
Les femmes auront l'occasion de participer aux coopératives.	Les femmes pourraient ne pas se montrer capables d'administrer elles-mêmes le magasin

Etape 2 : Comment observer?

Des exemples simples, concrets

« Suivi », et « indicateurs »: sont souvent des termes abstraits. Ceux chargés d'assurer l'observation doivent être encouragés à indiquer très simplement, en se fondant sur leur expérience, comment ils peuvent faire savoir que les gens ont appris quelque chose et ont changé. La procédure pour mobiliser ces expériences doit être semblable à celle pratiquée pour le suivi d'impact pour les groupes. Des exemples concrets de changements de l'environnement social peuvent être présentés par chaque membre.

Les raisons de tels changements peuvent être analysées et les plus typiques choisies à titre d'illustration. Suivant ce qui a été dit concernant le suivi d'impact pour les groupes, il n'y a pas de procédure fixe pour extraire des indicateurs de ces exemples. Ce n'est pas un problème si aucun indicateur mesurable ne peut pas être trouvé, car dans le domaine du suivi d'impact pour les ONG, des exemples descriptifs peuvent aussi bien être observés et documentés.

Les attentes et craintes à observer peuvent être choisies à l'étape 1, ou définitivement sélectionnées à cette étape 2.



Comme tenu de la charge de travail à laquelle les équipes de projet font face, il n'est pas nécessaire d'introduire au cours de la phase initiale plus de trois à cinq indicateurs. Toutefois le nombre nécessaire d'indicateurs dépendra de la complexité de l'organisation et de ses activités, d'où son système de suivi.

PIM est facilement associable à un système conventionnel de suivi. Si l'ONG en a un, elle doit déterminer à quel degré les indicateurs socio-culturels devraient y être intégrés. Exemple:

à Caracoles, les cadres de l'ONG avaient sélectionné les indicateurs à observer suivants:

ATTENTES/CRAINTES	INDICATEURS
Les prix seront baissés et la qualité des produits sera meilleure qu'ailleurs.	Les prix de 20 produits de première nécessité sont en dessous des prix pratiqués ailleurs.
Les gens ne seront pas capables de recouvrer les crédits consentis.	Les crédits accordés chaque mois ne dépassent pas le montant des paiements en espèces.
Doit-on vendre uniquement au comptant ou accorder des crédits?	
Les coopératives ne pourraient pas verser de l'argent au magasin.	
On atteindra un degré élevé d'intégration des trois coopératives de Caracoles.	Les leaders des coopératives tiennent des réunions mensuelles en vue d'analyser les résultats obtenus.
Les comités de ménagères prendront les choses en main.	Les comités sont capables de contrôler efficacement les remises accordées.

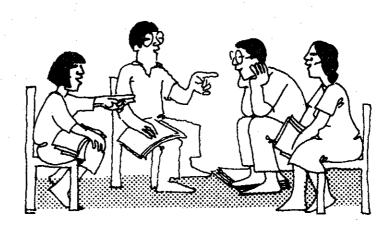
INDICATEURS (découlant des attentes ou craintes)	MÉTHODES D'OBSERVATION
Les prix de 20 produits de première nécessité sont en-dessous des prix pratiqués ailleurs	Relevez mensuellement et séparément le prix de chacun de ces produits dans le magasin et dans 5 autres magasin proches. Répondez par OUI ou NON et notez ce qui a été observé et les commentaires qui ont été faits.
Les crédits accordés chaque mois n'excèdent pas le montant des paiements en espèce.	Relevez les crédits accordés et les paiements reçus ; répondez par OUI ou NON et notez ce qui a été observé et les commentaires qui ont été faits.
Les leaders des coopératives ont tenu des réunions mensuelles pour analyser les résultats obtenus.	Répondez par OUI ou NON et notez ce qui a été observé et les commentaires qui ont été faits.
Les comités sont capables de contrôler efficacement les remises accordées	La liste des prix et les prix taxés sont mensuellement contrôlés par les comités; répondez par OUI ou NON et notez ce qui a été observé et les commentaires qui ont été faits.

Etape 3: Qui doit observer?

Les agents ou les membres de l'équipe opérationnelle Les impacts socio-culturels choisis comme indicateurs sont fréquemment ceux qui ont déjà fait l'objet d'observations par le personnel de l'ONG. Dès lors, il vaut mieux que les agents et les autres cadres opérationnels de l'ONG assurent eux-mêmes la surveillance des indicateurs choisis. Une ou deux personnes doivent être désignées pour assurer l'observation

Confirmation de ses propres points de vue par des échanges Toutefois, il est également utile de confirmer ses propres points de vue par des échanges avec d'autres personnes ou organisations qui connaissent l'environnement du projet: un enseignant, un prêtre ou les membres des autres ONG, ou quiconque connaît de l'intérieur les structures du groupe. L'opportunité d'une telle démarche dépend dans une large mesure des conditions spécifiques qui prévalent.

Bien que ce ne soit pas le but de PIM pour les ONG d'employer les membres des groupes d'auto-promotion comme observateurs, il n'y a pas lieu de les tenir à l'écart. C'est surtout et principalement les points de vue des agents sur le terrain qui importent ici. Les points de vue du groupe d'auto-promotion et ceux de l'ONG seront comparés plus tard dans des ateliers de réflexion commune. Ceci fait partie du processus d'apprentissage!



Etape 4 : Comment peut-on documenter les résultats ?

Relevés, registres

Comme indiqué pour le suivi d'impact pour les groupes, il faut tenir un relevé des impacts observés. Si cela est fait de la même manière que pour le suivi conventionnel, ce sera noté dans une sorte de registre.

Exemple

Dans le projet de Caracoles, des fiches de suivi avaient été mises au point pour relever mensuellement les prix pratiqués dans les différents magasins. Pour les autres indicateurs, il y a des questions auxquelles on doit répondre par oui ou non, et un espace est prévu pour les remarques et les commentaires.

Les graphiques et les tableaux sont également des aides pour la visualisation des données quantitatives. L'indicateur n° 2, relatif aux crédits accordés et aux paiements reçus a été représenté sous forme de diagramme en bâtonnets.



Quelles informations et pour qui? Quand et comment?

L'ONG doit établir des priorités en matière de circulation des informations en fonction des structures de prise de décision. Ceci veut dire que toutes les informations ne doivent pas obligatoirement parvenir au directeur de l'ONG ou même à l'organisme de financement. Juste des résumés de temps en temps, ou pour signaler des succès éclatants ou des échecs cuisants.

Traitement confidentiel, règles claires

Les règles portant sur la circulation de l'information doivent être élaborées par l'ensemble de l'équipe de l'ONG. Ils doivent également se décider quel genre d'informations doit être considéré comme sensible ou confidentiel, et établir des règles claires sur la manière de les traiter : qui doit être exclu du circuit de l'information ?

En outre, ils doivent se prononcer sur la manière de renvoyer les informations au groupe. A Caracoles, les femmes étaient tenues informées mensuellement. Des rapports minimums étaient établis lors de l'atelier de réflexion commune.



Important:

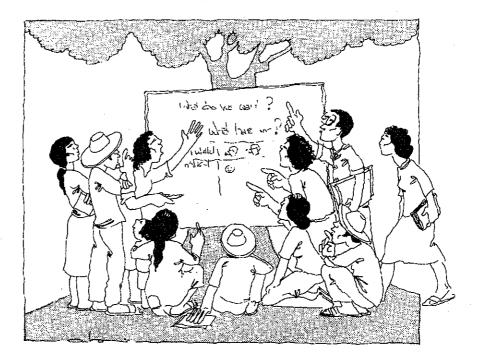
Tous les gens concernés doivent admettre que même si chaque organisation veut savoir ce que les autres font dans les coulisses, chaque acteur a droit à un traitement confidentiel de ses informations internes. Tout ne doit pas être analysé, il vaut mieux ne pas dévoiler certains secrets!

Etape 5 à 7: Qu'avons-nous observé ? Pourquoi ? Que devons-nous faire ?

Les étapes à suivre pour répondre à ces questions sont à ce niveau foncièrement les mêmes que celles décrites dans le fascicule 1. (Le suivi d'impact pour les groupes).

De même, une ONG peut déjà disposer d'un système (conventionnel) de suivi. Les impacts socio-culturels peuvent être suivis de manière semblable. PIM est compatible avec les règles générales de gestion.

Comme indiqué à la section 1.2, la profondeur et la périodicité de la réflexion et de la prise de décision sont différentes dans chaque organisation : vous devez harmoniser vos règles de PIM avec votre projet et la structure de votre organisation.



2.3 Ateliers de réflexion commune

PIM englobe différents programmes de suivi établis par les différents acteurs (groupe d'auto-promotion, ONG, organisme de financement ou autres organisations / groupes) au sein d'un seul projet. Chaque acteur observe son domaine d'intérêt prioritaire.

Avantages:

- tout le monde n'est pas tenu de rassembler toutes les données, et la quantité de données demeure maniable pour chaque acteur;
- les faits sont perçus sous différents angles;
- il y a d'avantage de données pour une prise de décision commune.

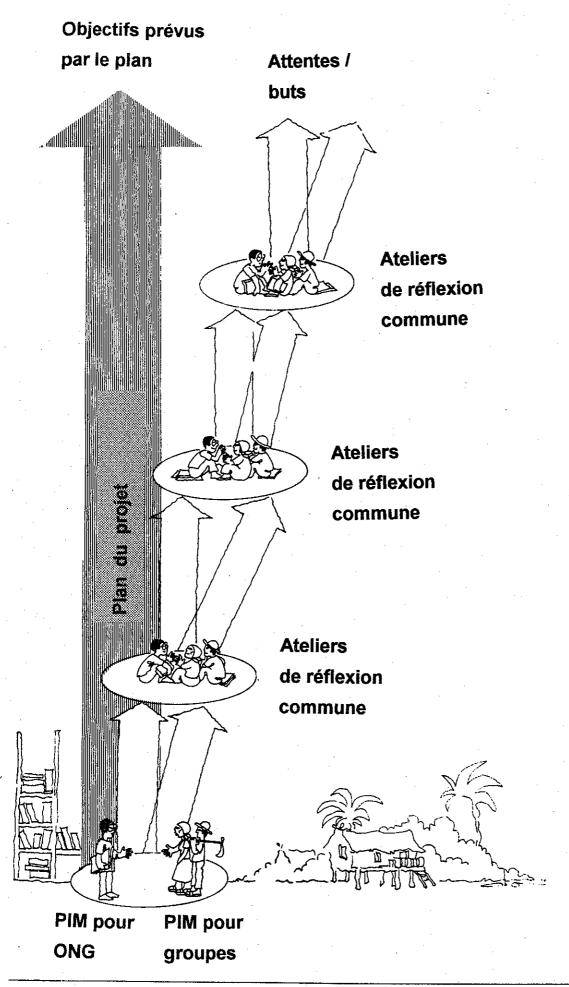
Ces différents points de vue s'ajoutent, et peuvent donner une image plus complète et réaliste du projet que ne l'aurait fait un acteur pris isolément. A cet effet, les observations faites par les gens concernés doivent régulièrement être communiquées et faire l'objet de débats. Les ateliers de réflexion commune répondent à ce besoin important.

Ces ateliers sont des espaces d'échange et d'évaluation des informations. Les différents acteurs servent également de miroir les uns pour les autres, ce qui leur permet de comparer ce qu'ils pensent d'eux-mêmes avec ce que les autres pensent d'eux.

Les participants

Les ateliers de réflexion commune sont régulièrement tenus avec les groupes d'auto-promotion. Ils seront organisés par l'ONG pour réfléchir sur le progrès du projet, moins dans le sens de « résultats prévus » du projet que de l'évaluation d'impact. Ces ateliers doivent se tenir d'une manière et dans un contexte familiers au groupe d'auto-promotion. Les participants sont les acteurs impliqués (par exemple) :

- groupe d'auto-promotion ;
- cadres opérationnels de l'ONG;
- cadres non-opérationnels de l'ONG.



Procédure à suivre lors de l'atelier de réflexion commune (4 questions directrices) :

Etape 1 : comparez les observations : « qu'est-ce qui a changé ? »

Etape 2: analysez les impacts socio-culturels : « qu'est-ce que les gens

ont appris? »

Etape 3 : prenez des décisions : « quelles mesures faut-il prendre ? »

Etape 4: améliorez le suivi (si nécessaire) : « comment pouvons-nous

améliorer notre suivi d'impact? »

Après l'atelier :

Etape 5: faites une évaluation interne : « quelles conclusions pouvons

nous tirer pour notre travail? »

Si nécessaire, prenez des décisions concernant les

changements à opérer.

Fréquence

La fréquence dépendra du degré de familiarité entre l'ONG et le groupe, et de l'importance du projet. Dans un premier temps la fréquence pourrait être trimestrielle, et par la suite au moins une fois par an.

Réflexion

La réflexion ne doit pas se limiter à ces rares ateliers ; elle doit également, bien entendu, être régulière lors des activités habituelles du projet et lors des réunions. Toutefois, comme indiqué à l'introduction, il est utile de disposer d'espaces différents de réflexion ayant des fréquences et profondeurs différentes.

Rétrospective

Normalement, les problèmes quotidiens d'un projet tendent à dominer les débats lors des réunions entre les agents sur le terrain et le groupe d'auto-promotion. Cependant, lors de ces ateliers de suivi, les participants doivent explicitement s'efforcer à faire une rétrospective de leurs activités et la comparer avec leur situation actuelle. Dans un processus d'activité prolongée, cela permet de faire une pause et d'approfondir la réflexion.

Il est conseillé d'avoir un modérateur indépendant qui jouit de la

confiance de tous.

Formulation des questions directrices

Les agents sur le terrain et le groupe devront débattre de quatre questions directrices. Ces questions doivent être débattues avec le groupe à l'aide de méthodes appropriées (c'est-à-dire pas seulement par des questions et réponses simples).

Questions ouvertes:

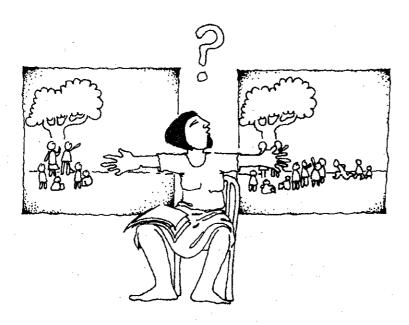
Les résultats obtenus en posant ces questions directrices aboutiront à une analyse du contexte du projet. L'accent doit être mis sur les impacts socio-culturels. La décision peut conduire à des décisions relatives aux activités du projet ou du moins préparer les décisions qui doivent être prises par les instances supérieures. En cas de nécessité, le système de suivi sera revu.

Les réponses du groupe avant tout : Les questions doivent être ouvertes; l'ONG ne doit pas influencer les réponses. Bien que le personnel de l'ONG et les agents sur le terrain puissent avoir leurs propres réponses à ces questions, il importe toujours de les poser d'abord au groupe par des méthodes appropriées, et seulement par la suite il faut encourager le débat en apportant ses propres observations (si nécessaire).

Etape 1 de l'atelier : Qu'est-ce qui a changé?

Les ateliers de suivi débutent par la question directrice générale: « Qu'est-ce qui a changé? »

Il s'agit ici de comparer les résultats du système de suivi d'impact pour les groupes avec ceux du système de suivi d'impact pour les ONG.



Comparaison des observations

La question « **Qu'est-ce qui a changé**? » nous amène à des questions plus pointues. Certaines de ces questions ont trait au **changement**:

- Qu'est-ce qui a changé? (Cette question est destinée à introduire le rapport sur les constatations du groupe, résultant du système de suivi mis en place pour le groupe).
- Qui a provoqué le changement? (Les membres en particulier, l'ONG, ou d'autres facteurs ?)
- Comment cela a-t-il changé ?
- Comment ce changement vous a-t-il affecté?
- Quel(s) autre(s) changement(s) en ont résulté?

En clair, ces questions ne sauraient se limiter aux impacts socio-culturels; elles englobent tout ce qui est important pour le groupe. Les débats doivent néanmoins être centrés sur l'impact socio-culturel.

Etape 2 de l'atelier : Qu'est-ce que les gens ont appris ?

Des processus variés d'apprentissage:

En procédant à l'analyse de l'impact socio-culturel, le personnel de l'ONG n'est pas seulement tenu de se référer aux indicateurs formulés dans leurs systèmes de suivi: il doit également s'efforcer d'appréhender les différents processus d'apprentissage dans leur globalité, et cela est peut-être plus réalisable en posant ouvertement des questions, plutôt qu'en comparant strictement des indicateurs isolés. Les membres de l'ONG doivent sentir que le groupe a besoin de discuter et saisir l'occasion de l'atelier de réflexion concertée pour un dialogue ouvert.

Qu'est-ce que les gens ont appris?

- Les membres du groupe ont-ils assumé de nouvelles responsabilités?
- A quel degré les relations internes et externes du groupe ont-elles changé?
- A quel degré la structure interne du groupe a-t-elle changé?
- Quelles nouvelles activités ont été initiées par le groupe (ou certains membres du groupe?)

 Quelles activités semblables ont été initiées par d'autres groupes (ou individus?)



Etape 3 de l'atelier: Quelles mesures faut-il prendre?

Prise de décision

L'étape suivante est la prise de décision. A ce niveau, l'analyse des observations doit viser à produire des résultats sans équivoque. En tenant compte de l'importance et de la fréquence de l'atelier de réflexion commune, les décisions prises ici tendent à être de nature stratégique, c'est à dire qu'elles soulignent la direction de base et servent de cadre à la solution. Les décisions opérationnelles doivent être prises par la suite, lors d'autres réunions.

Quelles mesures faut-il prendre?

- Que doivent faire les membres du groupe ?
- Que doit faire l'équipe du projet ?
- Que doivent faire les autres personnes impliquées?
- Qui d'autre peut-on intégrer dans le projet ?

Etape 4 de l'atelier: Comment pouvons-nous améliorer notre suivi d'impact ?

L'étape finale de l'atelier est d'ordre général : si des sujets importants ont été auparavant négligés, le système de suivi doit être revu. Dans un tel cas, il est utile que chacun soit d'accord lors de l'atelier pour intégrer ces sujets dans le système de suivi. Ou alors, chaque organisation peut prendre une décision lors de sa propre réunion d'évaluation après l'atelier.

Possibilité d'améliorer de PIM

- · Quels critères et indicateurs faut-il améliorer?
- Quels critères et indicateurs sont-ils devenus inutiles?
- Comment pourrait-on améliorer le système d'observation et d'évaluation?
- · Quelles ont été vos impressions pendant notre atelier de réflexion?

Les études de cas issus de la phase opérationnelle de PIM ont révélé que nombre d'attentes/craintes et leurs indicateurs identifiés lors des premières réunions, tendent à ne revêtir qu'un intérêt à court terme. En procédant à la revue périodique du système de suivi, les aspects revêtant de l'intérêt à long terme sont mis en relief et ce faisant les indicateurs pertinents pour la viabilité du projet apparaissent.

Etape 5 post-atelier: Quelles conclusions pouvons-nous tirer pour notre travail ?



Après l'atelier de suivi, l'ONG doit procéder à une évaluation interne des résultats du suivi d'impact qu'elle aura effectué. Cette réflexion doit aller au-delà de la gestion du projet en cours: en effet, elle doit porter sur des questions plus fondamentales qui ont souvent un rapport avec le développement de leur propre organisation. Si des changements s'imposent, des décisions doivent être prises immédiatement. Les questions suivantes doivent être débattues au sein de l'ONG après l'atelier.

Par rapport à la gestion du projet:

Qu'avons-nous réalisé? Comment l'avons-nous réalisé? Qui nous a aidé?
 Qu'est-ce qui a contribué à notre réalisation?

- Quelles conclusions pouvons-nous tirer de la comparaison entre les observations du groupe et les nôtres?
- Faut-il changer quelque chose dans nos activités?

Par rapport à PIM:

- Quels indicateurs socio-culturels doivent être pris en compte dans notre propre suivi et évaluation réguliers?
- Quel a été le succès du plan initial de travail?
 A-t-il été modifié en raison des opinions exprimées par les bénéficiaires?
- Faut-il faire circuler à intervalles réguliers un questionnaire en vue de documenter certaines activités bien définies du projet, les groupes de bénéficiaires et le contexte?

Par rapport à votre propre ONG:

- Que pouvons-nous apprendre du présent projet, qui peut être pris en compte dans d'autres projets?
- Devons-nous instaurer de nouvelles règles internes afin d'améliorer notre coopération?

Remarques finales

Feed back

Il importe pour l'équipe opérationnelle qu'elle sache ce que pensent les gens de leur travail. La participation d'un modérateur externe renforcera ce besoin. Le feed back est utile pour l'auto-évaluation des agents sur le terrain. L'analyse conjointe des changements observés par les groupes et par les agents sur le terrain donnera une meilleure appréciation des succès qui étaient auparavant dissimulés ou considérés comme des impressions « simplement subjectives ».

2.4. Facilitation du processus de PIM

Modérateur comme catalyseur

De manière générale, PIM est introduit dans un groupe à l'initiative de l'ONG. Par conséquent, et dans une certaine mesure, les initiateurs sont responsables du bon fonctionnement du suivi d'impact par le groupe.

Il convient de souligner une fois de plus, à l'intention du personnel de l'ONG, que le gros du travail de PIM pour le groupe et de l'atelier de réflexion commune est effectué par le groupe. Le modérateur joue le rôle de catalyseur. Il ou elle n'indique pas aux gens comment interpréter les résultats de l'observation, mais si nécessaire il ou elle guidera le groupe en posant des questions. En ce qui concerne le suivi d'impact pour les groupes, il est d'une importance cruciale que la communauté (et non le personnel de l'ONG) se reconnaisse dans l'analyse.

Vous ne devez pas risquer d'étouffer le suivi d'impact pour les groupes dans l'oeuf par des désaccords. Si les observations du groupe et celles de l'ONG divergent, d'autres possibilités doivent être offertes ou créées pour en analyser le contenu et les origines (par exemple, l'étape post-atelier). S'il n'est pas possible à un membre de l'ONG de jouer à la fois le rôle de modérateur et celui de représentant de l'ONG, d'autres modérateurs doivent être trouvés.

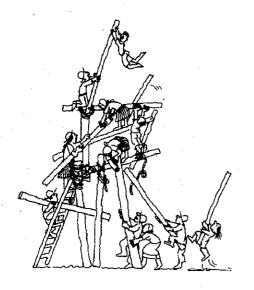
Comment peut-on introduire PIM au sein du groupe d'auto-promotion ?

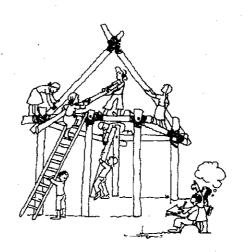
Il n'est pas certain, surtout au début, que l'idée a été bien expliquée et bien comprise. Comment continuez-vous après que les attentes et craintes aient été identifiées ? Chercher à savoir ce qui est important, trouver des indicateurs observables, trouver de bons observateurs, observer, faire le feed back des résultats lors des réunions du groupe - toute cela est plus facile à dire qu'à faire.

Le personnel de l'ONG impliqué dans PIM devra probablement séjourner au village ou avec le groupe pendant plusieurs jours lors de l'introduction des étapes de base pour la première fois. Au cours des quelques premières semaines après l'élaboration de la première « ébauche » du suivi d'impact pour les groupes, les observateurs auront besoin d'appui. La présentation des résultats lors des réunions du groupe doit être modérée par le personnel de l'ONG pendant au moins un an.

Ceci semblerait constituer un surcroît de travail. Toutefois, si PIM est introduit lorsqu'un nouveau projet est lancé, lorsque nous supposons que, de toute façon, de fréquentes visites seront nécessaires, PIM n'exigera aucune visite supplémentaire. Et n'oubliez pas: PIM en fin de compte servira à économiser le temps, car

l'ACTION SANS RÉFLEXION CONSTITUE UNE PURE PERTE DE TEMPS!





Nous avons besoin de la coopération d'autres praticiens et théoriciens pour tester et améliorer PIM. Si vous êtes en train d'appliquer et tester PIM dans votre projet, nous serons très heureux de connaître vos opinions.

Ecrivez-nous et racontez-nous vos expériences avec PIM.

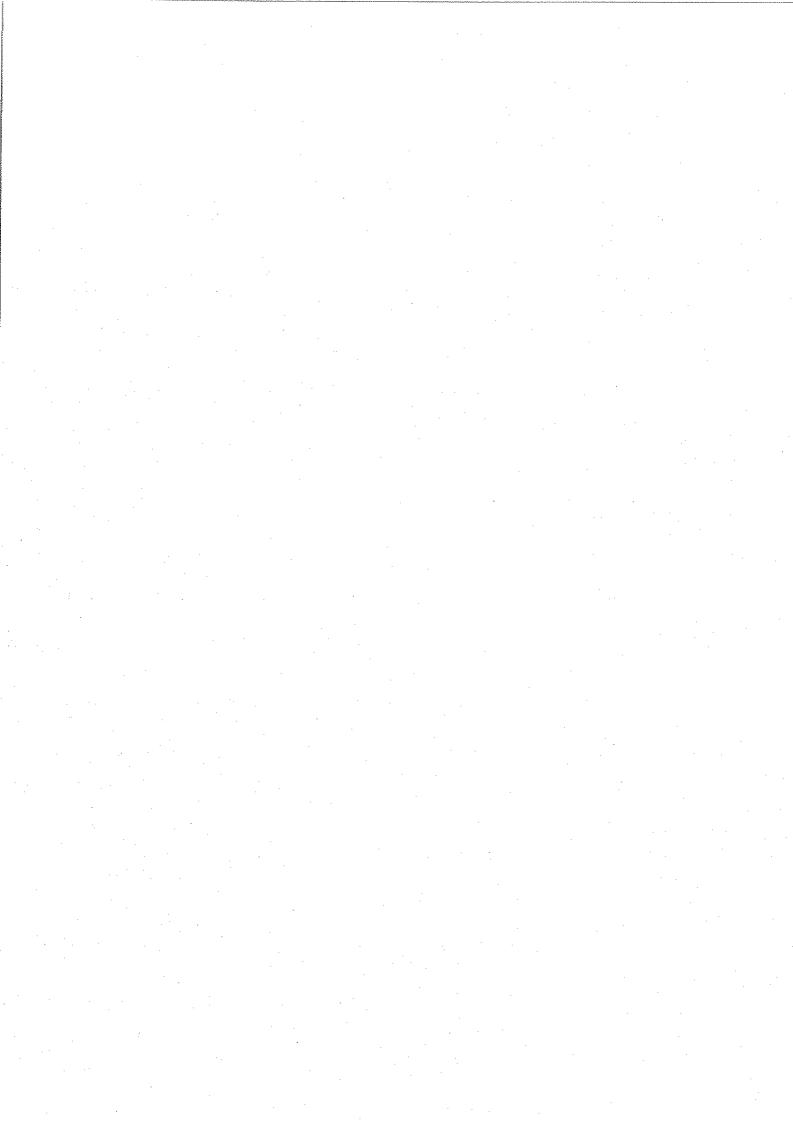
Nous envisageons d'organiser des échanges plus réguliers et efficaces au cas où un bon nombre de spécialistes sur le terrain s'intéresserait au développement et à l'adaptation de PIM.

Veuillez adresser vos lettres à:

FAKT
Association de Techniques
Appropriées
Gaensheidestrasse 43
D - 70184 Stuttgart, Allemagne

ou GTZ - GATE (ISAT)
German Appropriate Technology
Exchange
B.P. 5180
D -65 726 Eschborn, Allemagne

MERCI!



Le Suivi Participatif d'Impact (PIM) est un concept pour guider des projets d'autopromotion 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.