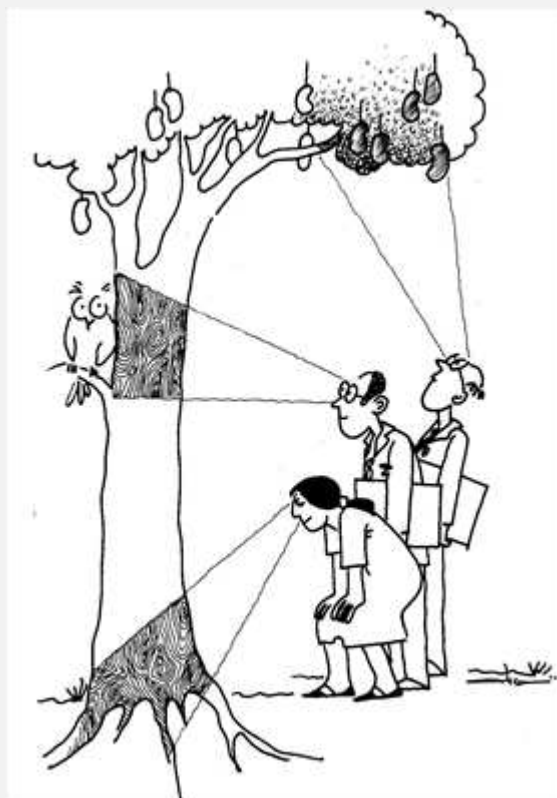


NGO-IDEAS

Boîte à outils sur l'impact de NGO-IDEAs



**Suivi participatif
des effets directs et des impacts**

Table des matières

Tableaux	4
Introduction à la Boîte à Outils sur l'impact	8
1 Définition des objectifs et planification au niveau du groupe	11
1.1 Classement participatif du bien-être	11
1.1.1 Concept.....	11
1.1.2 Processus d'utilisation du classement du bien-être	12
1.1.3 Foire aux questions (FAQ) : classement du bien-être.....	18
1.2 Définition des objectifs pour le bien-être des individus avec SAGE	20
1.2.1 Concept.....	20
1.2.2 Processus de définition des objectifs avec SAGE	21
1.3 Définition d'objectifs pour la performance du groupe avec PAG	25
1.3.1 Concept.....	25
1.3.2 Processus de définition des objectifs avec PAG	26
1.4 Caractéristiques communes et différentes de SAGE et PAG	31
1.4.1 Vue d'ensemble	31
1.4.2 Foire aux questions (FAQ) : SAGE et PAG	32
1.5 Fixation des priorités	34
1.6 Plan d'action communautaire	36
1.7 Associer les objectifs du groupe au cadre logique	37
2. Le suivi au niveau du groupe	41
2.1 Suivi et réflexion avec SAGE	42
2.2 Suivi et réflexion avec PAG	46
2.3 Suivi et réflexion avec SAGE et PAG : caractéristiques communes	49
2.3.1 Options de mesure (4 ^e étape SAGE et PAG)	49
2.3.2 Questions exploratoires (4 ^e étape SAGE et PAG).....	52
2.3.3 Validation (4 ^e étape SAGE et PAG).....	52
2.3.4 Analyse de SAGE et PAG au niveau du groupe (étapes 5 à 7 de SAGE et PAG)	53
2.3.5 Conseils d'utilisation pour PAG et SAGE	56
2.3.6 Foire aux questions (FAQ) concernant le suivi et la réflexion avec SAGE et PAG	57
2.4 Suivi du plan d'action communautaire	59
2.4.1 Collecte des données pour apprécier les activités, produits et effets directs	59
2.4.2 Questions exploratoires	60

3.	Analyse et réflexion participatives des impacts (PIAR).....	61
3.1	Introduction à PIAR	61
3.2.1	Conversion d'objectifs en indicateurs	62
3.2.2	Analyse fondamentale des données	64
3.3	Consolidation des données.....	66
3.3.1.	Résumé des résultats pour chaque indicateur	66
3.3.2.	Résumé des résultats pour des grappes d'indicateurs	67
3.4	Filtrage / différenciation	68
3.4.1	Filtrage par caractéristiques de groupes / OBC	68
3.4.2.	Filtrage par caractéristiques de personnes / ménages	69
3.5	Comparaisons	70
3.5.1.	Comparer de différents moments d'appréciation	70
3.5.2.	Comparer des catégories sociales avec la moyenne des groupes / des OBC	71
3.6	Suivi des indicateurs supplémentaires.....	72
3.6.1	Collecte des données pour les indicateurs supplémentaires	73
3.6.2	Compilation des données quantitatives	73
3.6.3	Compilation des informations descriptives	74
3.7	Mécanisme de contrôle.....	75
3.8	Analyse cause/effet.....	79
3.9	Conséquences pour l'action future	82
	Publications.....	83

Tableaux

Tableau 1:	Vue d'ensemble des 4 outils	10
Tableau 2:	Différents termes pour le classement du bien-être ou de la pauvreté	11
Tableau 3:	Classification des critères du bien-être	16
Tableau 4:	Exemple d'objectifs pour des individus dans SAGE	24
Tableau 5:	Exemple d'objectifs du groupe dans PAG	30
Tableau 6:	Caractéristiques communes et différentes de SAGE et PAG	31
Tableau 7:	Distinction entre activités/produits et effets directs/impacts	35
Tableau 8:	Structure de base d'un plan d'action communautaire	37
Tableau 9:	Relier le cadre logique et la Boîte à Outils	38
Tableau 10:	Exemple de documentation dans SAGE	43
Tableau 11:	Format PAG avec les résultats de la notation	47
Tableau 12:	Options de mesure quantitative	49
Tableau 13:	Structure de base d'un tableau comparatif	54
Tableau 14:	Suivi du plan d'action communautaire	59
Tableau 15:	Pourcentage de membres atteignant les objectifs, par groupes, et moyenne pour tous les groupes	66
Tableau 16:	Pourcentage de membres atteignant les objectifs (par grappes d'indicateurs)	67
Tableau 17:	Pourcentage de membres atteignant les objectifs (par grappes de groupes)	68
Tableau 18:	Pourcentage de membres atteignant les objectifs, par catégories de bien-être	69
Tableau 19:	Pourcentage de membres atteignant les objectifs (par différenciation selon le sexe)	70
Tableau 20:	Pourcentage de membres atteignant les objectifs, moyenne des groupes – progrès réalisés depuis la ligne de base	70
Tableau 21:	Réalisations de la catégorie de pauvreté « très pauvres » comparées à la moyenne des groupes, en %	71
Tableau 22:	Questions exploratoires – exemple de documentation	75
Tableau 23:	Quatre piliers pour le mécanisme de contrôle	78
Tableau 24:	Facteurs exerçant une influence qui mène au changement (exemple)	81

Abréviations

ERP	Evaluation rurale participative (aussi appelée MARP : méthode accélérée de recherche participative)
MAPP	Method for Impact Assessment of Programmes and Projects (Méthode d'appréciation de l'impact de programmes et projets)
NGO-IDEAS	NGO Impact on Development, Empowerment and Actions (Impact des ONG sur le développement, l'autonomisation et les actions)
OBC	Organisation à base communautaire
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PAG	Performance Assessment by Groups (Appréciation des performances par les groupes) (outil NGO-IDEAS)
PIAR	Participatory Impact Analysis and Reflection (Analyse et réflexion participatives des impacts) (outil NGO-IDEAS)
PWR	Participatory Wellbeing Ranking (Classement participatif du bien-être) (outil ERP et NGO-IDEAS)
S&E	Suivi et évaluation
SAGE	Situational Analysis and Goal Establishment (Analyse de la situation et fixation d'objectifs) (outil NGO-IDEAS)

Cette troisième édition de la Boîte à Outils sur l'impact de NGO-IDEAS a été développée à partir de l'édition antérieure :

LA BOÎTE A OUTILS SUR L'IMPACT

Boîte à Outils pour le suivi des impacts et l'évaluation de programmes d'épargne et de crédit

Version : 1.1, décembre 2007

Ont contribué à la version 1.1, 2007 (NGO-IDEAS, phase I) :

Nous tenons à remercier le groupe de travail composé de M. Eberhard Gohl, Mme K.S. Malathi, M. Susai Raj, M. Radhaakrishnan, M. Nandagopal, M. Joseph Victor Raj, Mme Sheila Benjamin, M. Prabhakara Alva et M. T.K. Nathan dont les modifications et ajouts ont permis de réaliser la présente version 1.1 de 2007 de cette Boîte à Outils. Nous voudrions également exprimer notre reconnaissance à Mme E.K. Santha qui a contribué à la version 1.0 de 2007. De même, nous remercions tous les ONG partenaires et tous ceux qui nous ont soutenus et encouragés en Inde et en Allemagne. Nous sommes particulièrement reconnaissants à OUTREACH, Bangalore, pour l'étude de cas.

Ont contribué aux versions 2 et 3, 2011 (NGO-IDEAS, phase II) :

Un grand nombre de personnes ont contribué à la deuxième édition de la Boîte à Outils sur l'impact de NGO-IDEAS: M. Eberhard Gohl et M. Bernward Causemann en tant que chefs de projet, Mme C. Rajathi (Inde et Bangladesh), M. George Cottina (Afrique de l'Est) et M. Godofredo Limotlimot (Philippines) en tant que coordinateurs régionaux ainsi que Mme Maria Klatte, Mme Petra Oldemeier, M. Klaus Müller-Reimann et M. Albert Eiden en tant que membres du comité de rédaction. Le texte a été soigneusement revu par Mme Martina Rithaa.

Nous remercions sincèrement les 40 organisations partenaires de NGO-IDEAS en Afrique (Ethiopie, Kenya, Tanzanie et Ouganda) et en Asie (Bangladesh, Philippines, Inde) qui ont activement mis en œuvre plusieurs outils décrits ci-après, rendu compte des expériences tirées de l'application pratique et des résultats de suivi et donné un retour d'informations important ainsi que des suggestions. Sans leur volonté de participer au développement de nouvelles approches pour le suivi de l'auto-efficacité et sans l'engagement de nombreuses organisations à base communautaire, cette Boîte à Outils n'aurait pas atteint le stade actuel de guide pratique qui a désormais fait ses preuves.

La version actuelle, c'est-à-dire la version 3.2 de septembre 2011, présente la nouvelle structure de la Boîte à Outils sur l'impact de NGO-IDEAS qui suit la logique du cycle de planification. Dans les versions antérieures, le concept et son application avaient été présentés progressivement pour chaque outil. Les expériences tirées de l'application pratique pendant les années de 2009 à 2011 dans différents secteurs du développement, tels que l'épargne et le crédit, la santé, l'éducation, le handicap et l'agriculture, ont été intégrées dans la Boîte à Outils.

NGO-IDEAS (Impact des ONG sur le développement, l'autonomisation et les actions, *Impact on Development, Empowerment and Actions*)

NGO-IDEAS est une coopération d'environ 40 organisations non gouvernementales (ONG) de l'Asie du Sud, de l'Afrique de l'Est et des Philippines ainsi que 14 ONG allemandes travaillant dans le domaine de la coopération au développement. Elle élabore et développe, ensemble avec tous les partenaires, des concepts et outils pour les ONG dans les domaines de l'appréciation des effets directs et impacts et du suivi et de l'évaluation (S&E). NGO-IDEAS bénéficie en outre du support de VENRO, l'association allemande regroupant des organisations non gouvernementales du développement, ainsi que de PARITÄT, le titulaire officiel du projet. Le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) a cofinancé le projet.

Ce que NGO-IDEAS propose, ce n'est pas simplement une étude de plus évaluant l'impact du travail des ONG. Elle combine plutôt la recherche et le développement, la gestion du savoir, l'apprentissage et la formation ainsi que des services de conseil et d'encadrement pour initier un processus d'apprentissage collectif au profit de tous les partenaires impliqués. De plus, NGO-IDEAS entend créer une base de ressources utile à l'usage des ONG.

NGO-IDEAS vise à :

- autonomiser les organisations à base communautaire ou groupes et la population pauvre des communautés rurales pour qu'ils puissent faire usage du suivi pour la gestion de projets dans la pratique,
- autonomiser les ONG pour continuer à améliorer l'efficacité, l'impact et la durabilité de leurs efforts,
- rendre les changements sociaux plus visibles pour les ONG chargées de la mise en œuvre et du financement et améliorer ainsi la pratique de développement,
- améliorer la reconnaissance publique des ONG et OBC et de leur contribution au développement.

Introduction à la Boîte à Outils sur l'impact

Le pilotage axé sur les effets directs et les impacts – concept de la Boîte à Outils sur l'impact de NGO-IDEAs : buts et caractéristiques principales

La « Boîte à Outils sur l'impact » de NGO-IDEAs vise à appuyer les ONG et organisations de la base dans la gestion de projets qu'elles réalisent ensemble avec la population impliquée. Le but est de renforcer les effets directs et impacts positifs et de réduire ceux qui sont négatifs. Pour ce faire, la Boîte à Outils se concentre sur l'établissement d'objectifs et sur leur suivi.

Les instruments de la « Boîte à Outils sur l'impact » de NGO-IDEAs sont simples et participatifs. « Simple » signifie qu'ils se basent sur les connaissances et le savoir-faire de la population et sont donc faciles à comprendre et à appliquer. L'application de la Boîte à Outils peut être facilement intégrée aux activités « normales » des ONG ou organisations de la base. Du fait de son caractère participatif, la Boîte à Outils inclut des éléments démocratiques favorisant une « culture de l'apprentissage » à laquelle la population prend part.

Caractéristiques principales de la « Boîte à Outils sur l'impact » de NGO-IDEAs :

- La Boîte à Outils consiste en un nombre restreint d'outils qui sont liés les uns aux autres. Ils forment un ensemble méthodique mais peuvent aussi être appliqués séparément pour réduire la complexité, si nécessaire.
- La Boîte à Outils repose sur des instruments que les ONG utilisant une approche participative connaissent bien. Les ONG devraient en outre avoir une certaine expérience dans la gestion de données qualitatives et quantitatives. Les outils peuvent être proposés à des organisations de la base qui pourront graduellement les utiliser de manière indépendante.
- Les changements qui font l'objet d'un suivi périodique par les membres du groupe découlent principalement de leurs propres objectifs, ce qui les encourage à participer de manière directe et simple au groupe (ou à l'organisation à base communautaire, OBC).
- La Boîte à Outils permet la mesure quantitative des changements. Tandis que ce procédé facilite l'agrégation des données, les résultats de l'enquête peuvent aussi être facilement désagrégés, c.-à-d. différenciés, si nécessaire : ainsi, une différenciation des impacts peut être faite non seulement selon le sexe, mais également selon des catégories de pauvreté ou d'autres critères sociaux, conformément aux exigences.
- Ces informations quantifiées sont combinées avec des questions exploratoires qui permettent d'obtenir des informations descriptives supplémentaires.
- Les résultats du suivi encouragent la réflexion sur la manière dont les activités de la population elle-même ont contribué au changement et aident à prendre des décisions sur la base de la détermination continue des impacts. Le cas échéant, ils peuvent aussi être utilisés pour la présentation de rapports.
- Les outils sensibilisent les membres du groupe à des questions de pauvreté et d'inclusion sociale et permettent aux plus pauvres et défavorisés d'effectuer le suivi de la réalisation de leurs objectifs et d'améliorer leur niveau de vie / qualité de vie.

Conformément à l'approche participative, la Boîte à Outils présuppose que l'ONG joue un rôle de facilitateur et que le personnel de l'ONG possède de bonnes compétences en matière de facilitation. Pour cette raison, les situations type liées aux tâches de facilitation au sein du groupe ne sont pas décrites en détail.

- La Boîte à Outils repose sur l'hypothèse que le suivi des effets directs et impacts fonctionne mieux si les gens savent clairement quels sont leurs propres objectifs. Ils peuvent alors effectuer le suivi de leurs réalisations :
- Le classement participatif du bien-être (*Participatory Wellbeing Ranking, PWR*) aide à identifier les besoins de la communauté. L'analyse de la situation est suivie par la définition des objectifs :
- Avec l'analyse de la situation et la définition des objectifs (SAGE), le groupe¹ détermine les objectifs des changements souhaités pour les individus et ménages.
- Avec l'appréciation des performances par les groupes (*Performance Appraisal by Groups, PAG*), le groupe définit les objectifs de ce qu'il souhaite réaliser collectivement et qui complètent donc les objectifs personnels des individus.
- Les premières étapes du suivi, y compris l'appréciation (collecte des données), la validation, l'analyse et la réflexion, sont réalisées par les groupes eux-mêmes à l'aide du classement du bien-être, de SAGE et PAG.
- L'analyse et réflexion participatives des impacts (*Participatory Impact Analysis and Reflection, PIAR*) décrivent une analyse approfondie réalisée par l'ONG ou, selon la structure de l'organisation, par les organismes de coordination ou réseaux. Elles proposent des orientations sur la manière de consolider, documenter, analyser et discuter les résultats du suivi d'un grand nombre de groupes.

La Boîte à Outils ne décrit pas le processus complet de l'analyse de la situation et de la planification du projet car celles-ci sont normalement réalisées avant le début d'un projet. Elle propose toutefois quelques idées utiles. Plus particulièrement, elle aidera à identifier les objectifs des bénéficiaires visés et indicateurs dont le suivi peut être effectué par la population elle-même. Les deux éléments peuvent facilement être combinés avec des plans de projets fondés sur le cadre logique. En résumé, il est possible de combiner des pratiques organisationnelles éprouvées avec la Boîte à Outils ici décrite.

Il est recommandé d'utiliser les outils dans l'ordre présenté ici.

¹ Le terme « groupe » est utilisé ici en tant que terme général pour des groupes de destinataires du projet (bénéficiaires), y compris les organisations à base communautaire (OBC) et les groupes d'entraide. Si vous ne travaillez pas avec l'approche de groupe, mais, par exemple, avec une approche de famille ou des communautés entières, il pourra être nécessaire de regrouper les personnes interrogées dans des grappes pour l'analyse.

Vue d'ensemble des 4 outils

Tableau 1: Vue d'ensemble des 4 outils

Désignation :	But :	Utilisateurs principaux :
Classement participatif du bien-être (PWR)	Regrouper des ménages selon des critères du bien-être	ONG
Analyse de la situation et définition des objectifs (SAGE)	Identifier des changements parmi les individus et ménages	Groupe, facilité par l'ONG
Appréciation des performances par les groupes (PAG)	Identifier des changements dans les groupes	Groupe, facilité par l'ONG
Analyse et réflexion participatives des impacts (PIAR)	Gérer la performance par l'analyse approfondie des effets directs et impacts	ONG

Selon la structure du projet ou des organisations participantes, les termes qui se réfèrent aux utilisateurs peuvent être interprétés dans un sens plus large, p. ex. :

- groupe : organisation à base communautaire (OBC), organisation de la population ;
- ONG : organisme de coordination, réseau, fédération, organisation centrale.

Quelques exemples seront donnés dans cette publication. D'autres exemples de différents secteurs peuvent être trouvés dans : « How do they do it? Civil society monitoring self-effectiveness. An NGO-IDEAS documentation of field experience » [Comment le font-ils? Le suivi de l'auto-efficacité par la société civile. Une documentation de NGO-IDEAS concernant l'expérience acquise sur le terrain], Bonn 2011, www.ngo-ideas.net

1 Définition des objectifs et planification au niveau du groupe

1.1 Classement participatif du bien-être

1.1.1 Concept

Le classement participatif du bien-être (PWR) est un outil visant à impliquer la communauté dans le *classement des ménages en différentes catégories de bien-être*, c.-à-d. de qualité de vie, selon leur situation économique, de santé, d'éducation, sociale, politique, etc. De différents groupes de personnes ressources ou d'informateurs clés du village (femmes/hommes ; jeunes/personnes âgées ; différents groupes sociaux) sont priés de classer les ménages de manière indépendante. La classification et les critères de cette classification sont ensuite documentés et discutés avec la communauté.

Le classement du bien-être est essentiellement conçu pour utiliser le savoir, les informations et les expériences existants de la communauté pour apprécier leur situation et leur niveau de bien-être. Cela aide la communauté à prendre conscience de son bien-être potentiel et des obstacles qui s'y opposent. Le classement permet de visualiser quels sont les ménages les plus nécessaires et il encourage la communauté à trouver des solutions pour combattre la pauvreté. Dans la mise en œuvre de projets, il est utilisé pour identifier la mobilité sociale d'une catégorie de pauvreté à l'autre. Combiné avec SAGE, il aide à identifier les effets directs et impacts de projets sur les ménages dans chaque catégorie. Cela sert à faire en sorte que les ménages plus pauvres et marginalisés profitent au moins autant du projet que les mieux nantis.

En termes simples, il s'agit d'un outil promu par l'ONG pour que la communauté rurale ou urbaine puisse classer les ménages des membres de la communauté selon au moins quatre catégories, p. ex. :

Tableau 2: Différents termes pour le classement du bien-être ou de la pauvreté

Pauvreté extrême	Très mauvaise qualité de vie	(« Très pauvres »)
Grande pauvreté	Mauvaise qualité de vie	(« Pauvres »)
Pauvreté de subsistance	Qualité de vie acceptable	(« Classe moyenne locale »)
Abondance relative	Bonne qualité de vie	(« Riches locaux »)

La pauvreté et le bien-être ne doivent pas être compris seulement en termes économiques ! La terminologie utilisée pour le bien-être devrait correspondre à celle utilisée par la population et le projet. Il est parfois judicieux d'avoir au moins deux catégories en dessous et deux catégories en dessus du seuil de pauvreté.

Il existe aussi d'autres possibilités de classement participatif du bien-être. On peut bien entendu commencer avec le classement tel qu'il est décrit ici. Une autre façon serait de commencer le classement en identifiant des catégories : les catégories de « pauvreté extrême » jusqu'à « abondance relative » sont déterminées et ensuite les ménages sont classés en fonction des critères déterminés. Cette option est également décrite ci-après. Une troisième possibilité serait d'utiliser le classement participatif de la qualité de vie (Participatory Quality of Life Ranking, PQR), et ce surtout dans le domaine du handicap et de l'inclusion. Ce classement est issu du classement du bien-être et ne se concentre non seulement sur la situation économique mais sur des aspects divers du bien-être.

But

Les **résultats** escomptés des appréciations du classement du bien-être sont que l'ONG et le groupe ont

- identifié les ménages les plus nécessiteux dans un village ou dans une zone,
- établi un profil du bien-être et
- augmenté leur sensibilisation aux facteurs principaux qui influencent le bien-être et la qualité de vie dans ce village ou dans cette zone.

Ces résultats devront contribuer à :

- augmenter la sensibilisation et le sentiment de support, de respect et d'inclusion des pauvres,
- jeter les bases de la planification au niveau de la communauté et à fixer des objectifs pour la réduction de la pauvreté,
- déterminer la mesure dans laquelle différents groupes sociaux profitent du projet (non seulement en ce qui concerne le changement économique, mais aussi en ce qui concerne le changement personnel, social, culturel ou politique),
- assurer que les services de l'ONG atteignent les groupes cibles désignés,
- surmonter les causes les plus importantes d'une mauvaise qualité de vie et de l'exclusion,
- relier les Objectifs du millénaire pour le développement et les objectifs nationaux pour la réduction de la pauvreté à l'agenda locale, non seulement à l'égard des groupes, mais aussi à l'égard des individus et de leurs familles.

1.1.2 Processus d'utilisation du classement du bien-être

Conditions préalables :

- L'ONG devrait bien connaître la zone et entretenir de bonnes relations avec les destinataires du projet. Les ménages sélectionnés devraient constituer un ensemble, une communauté.
- La communauté a besoin d'une orientation quant au but de l'intervention de l'ONG, surtout en ce qui concerne le but du classement du bien-être.
- L'ONG a besoin d'informations de base sur les ménages (enquête dans le village ou cartographie sociale) et doit établir une liste des ménages qui comprend au moins les noms des chefs de ménage.
- Le personnel de l'ONG doit posséder des connaissances et compétences en matière de facilitation et d'application des outils EPR et doit posséder une bonne formation en ce qui concerne le classement du bien-être.
- *Si le classement du bien-être est réalisé avant le début d'un projet important avec la communauté* : Même si le résultat du classement du bien-être suggère de ne pas lancer une activité importante, ce processus devrait au moins entraîner une petite activité de projet. Des fonds doivent être prévus pour cette activité.

1^{re} étape

Les collaborateurs de l'ONG qui ne connaissent pas bien le village faisant l'objet de l'appréciation devraient lire les documents d'enquête sur le village existants et se promener à travers le village (« promenade d'étude ») pour se familiariser avec l'entourage. Les autorités du village devraient généralement être informées.

2^e étape

Notez les noms des chefs de ménages (connus grâce à la liste des autorités du village, l'enquête dans le village ou la cartographie sociale) sur des fiches (une fiche par ménage). Vérifiez si votre liste des ménages doit être mise à jour.

3^e étape

Choisissez des informateurs clés qui représentent tous les secteurs de la communauté ; formez au moins 3 petits groupes (p. ex. 3 personnes) d'informateurs clés qui représentent les différents secteurs socio-économiques du village, dont au moins un groupe composé de femmes, et, si possible, au moins un groupe composé de jeunes.

4^e étape

Demandez aux informateurs clés de classer les ménages (= les fiches) conformément à leur niveau de bien-être en comparant chaque ménage avec les autres. Ce classement mène souvent à la formation de 5 à 8 grappes. Réunissez ces grappes dans quatre catégories (p. ex. pauvreté extrême, grande pauvreté, pauvreté de subsistance, abondance relative). Proposez votre aide lors de ce classement et évitez de le faire publiquement.

5^e étape

Dès que le groupe des informateurs clés a classé tous les ménages, demandez-leur quels sont leurs critères pour le classement du « bien-être ». Documentez les réponses sur un tableau à feuilles mobiles dans la langue locale et/ou à l'aide d'images et attribuez des chiffres aux ménages conformément à leurs critères du bien-être.

6^e étape

Répétez ce processus avec chaque groupe d'informateurs clés.

7^e étape

Documentez les résultats et comparez-les avec l'aide des destinataires du projet et de votre équipe. Si tous les groupes d'informateurs clés ont classé les ménages plus ou moins dans les mêmes catégories, sélectionnez la distribution la plus fréquente. Si la distribution diffère de plus de deux catégories, analysez et précisez-en les raisons plus tard.

8^e étape

Documentez et analysez les critères du bien-être ; déterminez les facteurs cruciaux et pratiques de solidarité et discutez-en les conséquences.

9^e étape

Validez les résultats en les discutant et en les recoupant avec d'autres membres de la communauté.

10^e étape

Pour le suivi de l'ONG : ces catégories seront ensuite utilisées pour SAGE et pour la désagrégation de la pauvreté. Il n'est pas nécessaire d'impliquer la communauté à la 10^e étape.

Une autre possibilité de réaliser le classement du bien-être : commencer par déterminer des catégories

Beaucoup de partenaires de NGO-IDEAS préfèrent commencer par la détermination des catégories du bien-être telles qu'elles sont perçues par la communauté ; ensuite ils attribuent une catégorie à chaque ménage. Les étapes 4 et 5 décrites ci-dessus sont remplacées par la procédure suivante :

4^e étape

Déterminez, ensemble avec les membres de la communauté (dans une réunion avec les membres du groupe ou avec les informateurs clés), les principales catégories (il est recommandé d'avoir deux catégories en dessous et deux catégories en dessus du seuil de pauvreté) dans lesquelles les membres de la communauté peuvent être classés conformément à leur bien-être. Identifiez les principaux déterminants du bien-être (ou critères de classification du bien-être) et décrivez-en les caractéristiques pour chaque catégorie, comme illustré dans l'exemple (p. 11).

5^e étape

Chaque groupe d'informateurs clés trie séparément les fiches et les place sur différents tas conformément aux catégories du bien-être (très pauvres, pauvres, classe moyenne locale, riches locaux, etc.). Pendant ce tri, les critères de la communauté concernant le bien-être peuvent être discutés et complétés.

Avantage : cette procédure peut se développer à partir des expériences de l'ONG et donc économiser du temps.

Inconvénient : la procédure est moins exploratoire, elle n'est pas si ouverte aux aspects nouveaux. Des caractéristiques locales spécifiques peuvent passer inaperçues.

Une troisième possibilité de réaliser le classement du bien-être est de se limiter à un seul groupe.

Certains partenaires de NGO-IDEAS ont réalisé le classement du bien-être de manière complètement différente : ils l'ont appliqué uniquement pour les groupes avec lesquels ils travaillent.

Avantage : cette possibilité semble appropriée pour les ONG qui n'ont pas encore d'expérience avec le classement du bien-être ; ce moyen les aide à se familiariser avec l'outil. De même, elle peut donner une bonne idée des différences en matière de bien-être au sein des groupes existants ou prédéterminés.

Inconvénient : cette approche ne permet pas de comparer la situation des membres du groupe avec celle des autres membres de l'ensemble de la communauté.

Conseils d'utilisation

- Il est recommandé que la communauté (ou le groupe, pour la troisième possibilité) soit impliquée autant que possible dans le processus. Le but du classement du bien-être devrait être expliqué lors des réunions de la communauté. Les informateurs clés peuvent être choisis par la communauté (3^e étape). Les résultats devraient être discutés et validés lors des réunions de la communauté (9^e étape).
- Si le niveau du bien-être relatif de chaque ménage est connu, il sera plus facile d'apprécier périodiquement le développement du niveau de vie des différents ménages. Il n'est cependant pas nécessaire de faire cette appréciation tous les ans. Puisque la situation de pauvreté n'évolue normalement pas aussi vite, il suffit de la répéter tous les 3 à 5 ans.
- Le classement du bien-être ne devrait pas constituer la première analyse de la situation de la communauté. Tout d'abord, il convient de mener une enquête concernant les ménages, combinée idéalement avec une cartographie du village et en utilisant des outils ERP. Le cas échéant, il est également possible d'utiliser des données secondaires.
- L'enquête concernant les ménages pourrait recueillir des informations en fonction du contexte du projet, p. ex. sur le nombre de ménages, les chefs de ménage, le nom et le niveau d'éducation du mari et de la femme, le nombre total de membres de la famille (hommes, femmes, enfants avec leur âge / année de naissance respectifs), les enfants d'âge scolaire, les membres de la famille handicapés, le nombre de membres touchant un revenu, le type de logement, le groupe social, l'adhésion à des OBC ou groupes.
- Pour gagner du temps, les cartes du village peuvent être tracées directement sur le tableau à feuilles mobiles au lieu de sur le sol. Après le classement des ménages selon leur niveau de pauvreté, les maisons peuvent être représentées par différentes couleurs sur la carte. La carte peut aussi montrer l'endroit des maisons des membres du groupe. Cette carte servira de référence pour des mises à jour futures du niveau de bien-être et pour des comparaisons après 3 à 5 ans.
- Précisez les critères utilisés lors de la sélection des informateurs clés avec l'aide de la communauté. N'oubliez pas que les femmes et les hommes, les jeunes et les personnes âgées peuvent avoir des points de vue bien différents.
- Les critères du bien-être varient selon le contexte local et les besoins du secteur.
- Les termes « très pauvres », « exclus », « très mauvaise qualité de vie », etc. devraient être discutés avec les personnes ressources et la terminologie locale devrait être adoptée à l'avenir. Il est également possible que les personnes ressources fassent une différenciation supplémentaire des « très pauvres » dans deux catégories : a. « extrêmement pauvres » et b. « très pauvres ».
- Les résultats de l'analyse du classement du bien-être servent de base pour la planification au niveau de la communauté (voir chapitre 1.6) et contribuent à fixer des objectifs adéquats pour la réduction de la pauvreté.

Remarque

La confidentialité des données doit être garantie. Cela signifie que les données sont encodées dès qu'elles sont transmises hors de l'ONG. Lorsque les données sont agrégées ou les résultats sont publiés, il doit être évité que des individus puissent être identifiés.

Tableau 3: Classification des critères du bien-être

CRITERES			Catégories du bien-être			
Critères principaux			Riches (vert)	Moyennement riches (blanc)	Pauvres (jaune)	Très pauvres (rose)
1	LOGEMENT	Type / Taille	Maison avec annexe 25	Maison 1,4,5,9,11,12, 16,19,20	Hutte 3,8,17,18,10,13,21,23,24,14,26, 27,29,32	Abri temporaire 2,6,7,15,22,28, 30, 31
2	MOYENS D'EXISTENCE	Sources de moyens d'existence	Agriculture 25,29	Collecte de PFNL (produits forestiers non ligneux) / pêche	Travail salarié par jour 1,2,3,4,5,6,9,10,11,12,13,15,16,17, 18,19,20,21, 26, 27,28,31,32	Travail par contrainte / main d'œuvre migrante 7,8,14,22,23,24,30
3	SECURITE ALIMENTAIRE	Pénurie alimentaire en nombre de mois	Pas de pénurie 2,20	1 mois 1,3,4,13,17,23,25,32	2 mois 5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16,21,22,24, 26,27,28, 29,31	3 mois 18,19,30
4	SANTE, NUTRITION ET HANDICAP	Type de maladie	Famille en bonne santé 10	Problèmes de santé saisonniers (paludisme et typhoïde) 1,2,3,4,5,6,7,8,9,23,25,28,31, 32	Enfants et femmes souffrant d'anémie et de malnutrition 11,12,13, 15,16, 17,18,20, 21,24,27, 29,30	Maladies chroniques/ handicaps (tuberculose, lèpre, VIH/sida, handicaps) 14,19,22,26
5	DETTES	Causes de dettes	Pas de dettes	Dettes pour AGR (activités génératrices de revenus) 3,10, 11,13,15,25, 29	Dettes dues à des cas d'urgence 5,8,9,12,16,17,18,19,22,24,26,27,31, 32	Dettes dues au cycle de vie/ à des fins de consommation 1,2,4,6,7,14,20,21,23,28,30,
6	PRISE DE DECISION	Participation	Les deux (femme et homme) 1,3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,17,21,22,23,24, 26,29,28,31,32	Femmes 25	Hommes 4,16,18,19,20, 30	Personnes âgées/ autres 2
7	EDUCATION					
7.1	PARENTS	Niveau d'alphabétisation			Alphabétisés 5,6,9,17,20,21,22,24,31	Analphabètes 1,2,3,4,7,8, 10,11,12,13, 14,15,16,18, 19, 23, 25,26,27,28,29, 30,32
7.2	ENFANTS	Niveau ou degré d'éducation	Supérieur 31	Secondaire 10,27	Primaire 11,15,19, 20,8, 21,24	Jamais scolarisés / abandon des études 18,25,26

8	ACCES	Accès aux ressources communales	Plein accès	Accès modéré	Accès limité	Aucun accès 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32
9	REVENU ANNUEL	Revenu annuel (en Rs.)	Plus de 30.001 Rs.	25.001 à 30.000 Rs. 3,9,10,11,13,15,17,18,25,26,29,32	20.001 à 25.000 Rs. 1,2,4,5,6, 12,19,20,21,27,28, 31	Moins de 20.000 Rs. 7,8,14,16,22,23,24,30
10	TERRES	Etendue des terres	Plus de 2 acres ² de terre sèche / plus d'une acre de terre humide	Entre 1 et 2 acres de terre sèche 3,9,10,11,13,15,17,18,25,26,29,32	Moins d'une acre de terre sèche 24	Pas de terres 1,2,4,5,6,7,8,12,14,16,19,20,21,22,23,27,28,30,31
11	BETAIL	Type de bétail	Les deux (vaches/buffles et moutons/chèvres/béliers)	Vaches/buffles 32	Moutons/ chèvres/béliers 23,13	Pas de bétail 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16,17,19,20,21,22,24,25,26,27,28,29,30,31
	Répartition des membres en catégories du bien-être	Sur 32 membres		3,9,10,11,13,25,29,32 (8 ménages membres)	5,12,15,17,20,21,24,26,27,31 (10 ménages membres)	1,2,4,6,7,8,14,16,18,19,22,23,28,30 (14 ménages membres)

Source : Sri Ramakrishna Ashram Nimpith (SRAN), Inde

Remarque

Il s'agit ici d'un exemple. Les chiffres en caractères non gras désignent les différents ménages membres. Les critères du bien-être varient selon le contexte local. Veuillez suivre la discussion sur le site Internet de NGO-IDEAS (www.ngo-ideas.net) et vous informer sur d'autres exemples.

² anglo-saxonnes

1.1.3 Foire aux questions (FAQ) : classement du bien-être

La **validation** doit-elle être faite de préférence **par d'autres personnes** que celles qui ont participé en tant que personnes ressources (informateurs clés) ?

- Oui, absolument, la validation doit être effectuée par d'autres personnes.
- Il est cependant nécessaire de donner un retour d'informations aux personnes ressources. De cette manière, elles seront informées sur les résultats du classement du bien-être et peuvent valider le résumé et les conclusions.

Comment appliquer le classement du bien-être dans le cas de **groupes prédéfinis** ?

- Le classement du bien-être peut être effectué avant ou après la formation des groupes.
- Si le groupe a été formé ou prédéfini avant, le classement du bien-être aide à identifier les membres vulnérables du groupe et de sensibiliser le groupe aux besoins spécifiques pour le soutien mutuel.
- Si le groupe doit encore être formé, le classement du bien-être aide à identifier les membres vulnérables de la communauté, ce qui peut influencer la formation du groupe en fonction de l'approche de l'ONG.

A quelle fréquence le classement du bien-être devrait-il être effectué ? Dans quelle mesure pouvons-nous renforcer les capacités des gens pour faire un **suivi périodique** et surveiller le progrès de chaque individu ?

- Le but le plus important du classement du bien-être n'est pas de déterminer et d'apprécier des changements dans le classement.
- Si un suivi périodique est effectué, il suffit de le faire tous les 3 à 5 ans (voir la publication de NGO-IDEAs: « How do they do it ? » [Comment le font-ils ? »] (cas KRWCDS) et son site Internet : www.ngo-ideas.net).
- Cependant, certains partenaires de NGO-IDEAs ont observé déjà après un an des changements importants du « niveau de mobilité de la pauvreté ». Certains d'entre eux ont effectué une fois par an des classements « allégés » du bien-être.
- Il serait peut-être plus important de renforcer les capacités de l'organisation centrale que celles du groupe.

Comment le **classement du bien-être et SAGE** devraient-ils être combinés ?

- Les résultats du classement du bien-être aideront le groupe à fixer des objectifs pour améliorer leur bien-être.
- Le classement du bien-être et SAGE peuvent être directement combinés. Tous les deux se réfèrent à des ménages (ou familles). La « différenciation de la pauvreté » selon PIAR (voir les sous-chapitres 3.4.2. Filtrage par caractéristiques de personnes / ménages (p. 69) et 3.5.2. Comparer des catégories sociales avec la moyenne des groupes / des OBC (p. 71)) montre comment cela fonctionne.
- L'analyse du changement selon SAGE classe chaque ménage en fonction d'une catégorie du bien-être (définie à l'aide du classement du bien-être). En analysant le changement par catégories (filtrage), on peut comparer l'intensité du changement dans différentes catégories du bien-être : dans quelle mesure les ménages les plus vulnérables (c.-à-d. ceux avec le niveau de bien-être le plus bas) ont-ils profité par rapport à la moyenne du groupe ?

Comment le **classement du bien-être et PAG** devraient-ils être combinés ?

- Le classement du bien-être et PAG ne peuvent être combinés qu'indirectement. Le classement du bien-être se réfère à des familles ou ménages, tandis que PAG se réfère à des groupes dans leur ensemble.
- Toutefois, les résultats du classement du bien-être aideront les groupes à déterminer des objectifs contribuant à réduire les disparités qui existent au niveau du bien-être.

Témoignages

- Avant d'avoir appliqué le classement participatif du bien-être, nous pensions tous que tous les membres de notre groupe d'entraide étaient pauvres, mais grâce à ce processus, nous avons réalisé que, même si nous sommes pauvres, les niveaux de notre pauvreté sont différents et nos besoins sont également différents. (participante à un groupe d'entraide, village de Dalwada, KRWDCCS, Inde).
- Les membres du groupe sont capables de déterminer quels sont les ménages les plus nécessiteux et de trouver des stratégies de développement pour atteindre des objectifs spécifiques fixés au niveau des individus et du groupe. (Mary Mate, diocèse d'Embu, Kenya)
- Pour une programmation appropriée, l'utilisation du PWR dans les communautés visées a aidé le personnel à identifier les familles et enfants les plus vulnérables. Les représentants de la communauté ont pris conscience de leur situation par rapport aux catégories du bien-être et reconnaissent le besoin d'action pour réagir à cette situation, p. ex. en considérant que les ménages les plus pauvres de leur communauté doivent être les principaux bénéficiaires des interventions de la part du gouvernement. (Maan et Vivian, World Vision, Philippines)
- Maintenant (après l'application de l'outil) les membres de la communauté « riches » et de « la classe moyenne » commencent à considérer, respecter, inclure et favoriser les plus pauvres/infirmes afin qu'ils bénéficient du projet car ils dépendent les uns des autres. (Membre d'un groupe d'entraide, village de Joggad, KRWDCCS, Inde).
- Avant l'introduction de l'outil de NGO-IDEAS, le classement participatif du bien-être n'était pas appliqué dans le cadre de l'approche du développement familial. Mais après avoir appliqué cet instrument, nous constatons des changements importants dans les familles. (Md. Mahbub Islam, Dipshika-Bangladesh).
- Nous avons découvert que quatre familles font partie des « plus pauvres ». D'abord nous devons faire en sorte qu'elles profitent et qu'elles puissent passer dans la catégorie suivante. (Shabiyabi, village de Devalwada, Inde)
- Il n'y a plus de ménages dans la catégorie des « plus pauvres » dans notre village, maintenant que Saira est passée dans la catégorie des « pauvres ». (Rabiya Khan, secrétaire, village de Joggad, Inde)

1.2 Définition des objectifs pour le bien-être des individus avec SAGE

1.2.1 Concept

L'analyse de la situation et la définition des objectifs (Situational Analysis & Goal Establishment, SAGE) sont utilisées pour déterminer les objectifs et apprécier les changements au niveau des individus et des ménages. Cet outil se fonde sur le concept que les gens créent leur propre vision de leurs conditions de vie futures. Le but de cet outil est de sensibiliser les individus à leurs propres objectifs personnels et visions. Cela servira d'orientation à leurs actions et les aidera à surveiller dans quelle mesure chaque membre du groupe ou chaque ménage s'est développé pour réaliser ces objectifs.

Les termes « vision », « objectif » ou « but » sont utilisés indifféremment. Une « vision » correspond à une perspective d'avenir, les « objectifs » ou « buts » se réfèrent à des aspects plus spécifiques. Tous ces termes servent à décrire une situation future. (voir les exemples aux pages suivantes).

SAGE est un outil destiné à l'appréciation du changement ; il est basé sur les objectifs fixés pour les individus, membres du groupe, et/ou pour leurs ménages/familles. L'analyse de la situation des individus comprend des aspects personnels, sociaux, culturels, économiques et politiques et commence idéalement par le classement du bien-être. Avec des analyses répétées de leur situation, les individus peuvent déterminer dans quelle mesure ils ont atteint chacun de ces objectifs ce qui les aide à surveiller l'amélioration de la qualité de vie de chaque individu et de sa famille ou de son ménage.

Remarque

Vous devez adapter SAGE à votre contexte pour rendre le concept bien compréhensible. NGO-IDEAS vous suggère d'utiliser les expressions « objectifs pour les individus » et « objectifs pour les membres » plutôt qu'« objectifs SAGE ».

But

Les **résultats** escomptés **de SAGE** sont que l'ONG et les membres du groupe aient :

- identifié les objectifs personnels de chaque membre du groupe pour qu'ils améliorent leur vie en ce qui concerne leurs objectifs personnels, sociaux, culturels, de santé, politiques et économiques,
- identifié périodiquement les changements réalisés par chaque membre, leurs ménages et leur groupe,
- compris l'influence des activités du groupe, du projet et d'autres sur chaque membre et sa famille ou son ménage depuis la création du groupe ou le début du projet.

Ces résultats devront contribuer à :

- assurer que tous les membres du groupe, y compris les plus pauvres et les plus défavorisés, aient fixé leurs objectifs personnels,
- déterminer les changements dans la vie des membres du groupe (sur la base de la vision du groupe et des objectifs personnels), ainsi qu'à constater ce qui a contribué à ces changements,
- guider l'ONG dans sa décision relative au type de support le mieux adapté aux individus et à leurs ménages,
- planifier la future marche à suivre ensemble avec les individus, leurs ménages et/ou leur groupe.

1.2.2 Processus de définition des objectifs avec SAGE

SAGE est mis en œuvre de la façon suivante :

1^{re} étape :

Informez le groupe sur le but de l'outil, son application et son utilité. Décidez ensemble comment il sera appliqué.

2^e étape :

Développez ensemble une vision pour chaque individu ou chaque famille du groupe, p. ex. :
« Décrivez quelle devrait être votre vie après 5 ans ! »

3^e étape :

Traduisez des aspects importants de la vision en objectifs pour accroître la sensibilisation concernant la marche à suivre. Cela peut servir à apprécier les progrès de chaque membre dans la réalisation de ses objectifs personnels, sociaux, culturels, de santé, économiques et politiques.

Suivi et réflexion avec SAGE :

Les étapes 4 à 7 sont expliquées au chapitre 2.1, p. 36.

Conseils d'utilisation

Chaque étape implique un nombre d'activités qui doivent être décrites plus en détail :

1^{re} étape : « **Informez le groupe sur le but de l'outil, son application et son utilité. Décidez ensemble comment il sera appliqué.** »

Il convient de fournir des informations en tenant compte du contexte local et des capacités de compréhension des membres du groupe. A cette fin, les facilitateurs doivent expliquer les outils avec des mots et méthodes simples en s'assurant que tous les membres du groupe aient bien compris et perçoivent les avantages des outils. Cela est essentiel pour l'acceptation et l'application réussie des outils par le groupe.

Les étapes 2 et 3 décrites ci-après sont étroitement liées :

Comment les groupes peuvent-ils développer une vision ou les objectifs ? Les personnes qui n'ont jamais eu la possibilité d'influencer leur vie ou de planifier leur avenir n'ont probablement pas d'idées précises sur l'amélioration éventuelle de leur situation et peuvent avoir des difficul-

tés à formuler clairement de telles idées. L'expérience a montré qu'il est plus facile de définir des objectifs lorsque ces personnes discutent ensemble de ce qu'elles souhaitent réaliser.

Par conséquent, des visions (2^e étape) et objectifs (3^e étape) individuels peuvent être déterminés ensemble pour la totalité du groupe. Dans SAGE, il est également possible de les formuler pour chaque membre ou ménage.

Remarque

Certains partenaires ont eu de bonnes expériences en organisant *une seule collecte d'idées pour SAGE et PAG* afin de déterminer la vision complète du groupe et tous les objectifs de celui-ci. La distinction entre les objectifs qui se réfèrent aux individus (pour SAGE) et les objectifs qui se réfèrent au groupe (pour PAG) peut facilement être faite plus tard. Les acteurs de terrain devraient avoir de l'expérience dans la définition d'objectifs, acquise p. ex. lors de leur formation de facilitateur.

2^e étape : « Développez ensemble une vision pour chaque individu ou chaque famille du groupe. »

Si les membres du groupe sont priés pour la première fois de déterminer des objectifs pour eux-mêmes, cela peut paraître trop abstrait. Nous devons poser des questions qui sont plus faciles à comprendre. L'expérience montre que nous devons commencer avec une perspective plus large concernant la vie des personnes – une « vision » – et que cette question doit être formulée en termes plus simples, p. ex. :

- « Qu'est-ce qui devrait avoir changé dans la vie des membres ou dans la vie de leurs familles après 5 ans? »
- « Décrivez quelle devrait être votre vie après 5 ans ! »

La période de temps d'une telle vision peut être plus longue ou plus courte, mais dans ce contexte, cinq ans devraient être appropriés. Les membres du groupe échangeront des idées. Nous devons les encourager à proposer des idées en veillant à ce qu'un grand nombre de membres participent. Certains groupes ont tendance à raconter des histoires au sujet de ce qu'ils ont atteint et perdent ainsi de vue leurs objectifs. Nous devons gentiment faire en sorte qu'ils reviennent vite à notre question.

Il existe différentes dynamiques pour le développement de la vision :

- Chaque membre du groupe prend quelques minutes pour rêver, ensuite ils partagent leurs rêves.
- Lorsqu'il s'agit de petits groupes, on peut leur demander de faire un dessin de leur vie future. Les éléments du dessin peuvent alors être discutés dans le groupe.
- La vision présente un tableau complet de l'avenir. Certains aspects spécifiques, « objectifs » ou « buts » seront ensuite sélectionnés à l'étape suivante.

3^e étape : « Traduisez des aspects importants de la vision en objectifs. »

Après avoir développé une vision qui présente un tableau complet de l'avenir, certains aspects spécifiques, « objectifs » ou « buts » seront alors sélectionnés pour apprécier le progrès de chaque membre dans la réalisation de leurs objectifs personnels, sociaux, culturels, de santé, économiques et politiques.

Les objectifs devraient tenir compte de la situation locale et des besoins des membres du groupe dans les domaines ciblés. Ils devraient être formulés de manière un peu plus concrète et être réalisables par les membres du groupe. Ils ne sont pas limités aux objectifs du projet de l'ONG. Après avoir défini les objectifs, le groupe établit un ordre de priorité pour les objectifs qui feront l'objet d'un futur suivi et les confirme.

Il existe quatre options pour l'application :

Les groupes peuvent fixer les priorités de leurs objectifs essentiellement de quatre manières différentes :

1. Ils fixent leurs propres objectifs individuels, spécifiques pour le groupe, à l'aide d'un processus guidé.
2. Une organisation centrale des groupes (fédération, association, etc.) discute les objectifs individuels communs. Des représentants de tous les groupes y participent. Ils déterminent les objectifs et tous les groupes adoptent les mêmes objectifs.
3. L'ONG peut proposer des objectifs individuels pour tous les groupes, en s'attendant à ce qu'ils se comparent tous par rapport aux mêmes objectifs. NGO-IDEAS ne recommande pas de procéder ainsi, car cela pourrait entraîner une appropriation moindre des objectifs, bien que ce soit plus facile pour le personnel de l'ONG et qu'une comparaison entre les groupes soit également plus facile.
4. Une combinaison de 1, 2 et 3 : l'ONG ou l'organisme de coordination fixe un nombre limité d'objectifs communs à tous les groupes, p. ex. en faisant référence aux objectifs et/ou indicateurs prévus dans les plans de projet. De plus, l'ONG ou la fédération propose un processus dans lequel chaque groupe détermine quelques autres objectifs qui sont spécifiques pour le groupe. A la fin, il y aura un ensemble d'objectifs communs à tous les groupes, ainsi que quelques objectifs spécifiques pour chaque groupe.

L'expérience montre que les groupes commencent par des aspects concernant le fonctionnement du groupe :

- Je participe régulièrement.
- Je respecte les règles du groupe.
- J'épargne régulièrement.

Il peut alors être nécessaire d'encourager les membres du groupe à réfléchir sur *comment pourrait être leur propre vie ou celle de leurs familles à l'avenir*. Les aspects importants de cette vision sont soulignés ; un objectif pour décrire la situation future :

Tableau 4: Exemple d'objectifs pour des individus dans SAGE

1 Connaissances, attitudes, compétences

1.1 J'envoie mes enfants (filles et garçons) d'âge scolaire régulièrement à l'école.

1.2 Dans ma famille, nous évitons la violence, aussi à la maison.

2 Aspects économiques

2.1 Mon ménage dispose de revenus suffisants pour une alimentation saine de tous les membres.

2.2 Je rembourse régulièrement mon prêt : capital et intérêts.

3 Aspects sociaux et culturels

3.1 Je suis consciente de mes droits en tant que femme.

3.2 Je traite mes filles et mes fils de la même façon.

4 Aspects politiques

4.1 Je participe régulièrement aux activités de la communauté.

4.2 J'exerce mes droits de vote.

Il est important de garder à l'esprit comment ces objectifs peuvent être atteints et si le groupe est capable d'y parvenir. Ces objectifs devraient ensuite être intégrés au Plan d'action communautaire (voir chapitre 1.6 Plan d'action communautaire). Il ne sera probablement pas possible d'intégrer tous les objectifs à la planification du groupe. De même, il ne sera pas possible d'effectuer le suivi régulier de tous ces objectifs. **Des priorités doivent être fixées !**

Remarque

Pour cette raison, il est nécessaire de discuter et de décider avec le groupe quels seront les objectifs pris en considération pour la planification et le suivi. Il est recommandé de ne pas choisir plus de 15 objectifs pour la planification et le suivi.

Témoignages

- NGO-IDEAs aide les femmes du groupe d'entraide à suivre et à atteindre leurs objectifs. (Nancy Kireu, PACT Mombasa, Kenya)
- Les membres du groupe se concentrent davantage sur la planification et mise en œuvre des projets spécifiquement ciblés du groupe. La réflexion et la sensibilisation de chaque membre influencent l'identification des forces et faiblesses par les membres ce qui permet d'améliorer la durabilité des activités mises en œuvre. La responsabilité liée aux activités et l'appropriation des projets se sont améliorées. (Mary Mate, diocèse d'Embu, Kenya)
- Nous considérons que la détermination d'objectifs est très utile. J'ai changé mes habitudes alimentaires et j'ai augmenté ma consommation de légumes verts feuillus pendant la grossesse. (Malati, Sundarbans, Inde)

1.3 Définition d'objectifs pour la performance du groupe avec PAG

1.3.1 Concept

L'appréciation des performances par les groupes (*Performance Assessment by Groups*, PAG) est utilisée pour déterminer des objectifs à atteindre par le groupe et d'apprécier leurs performances en ce qui concerne ces objectifs. *PAG constate des changements dans la performance des groupes*, contrairement à SAGE qui constate des changements dans la situation des familles et individus. Dans PAG, les membres du groupe se mettent d'accord sur les objectifs à atteindre par le groupe. Ils peuvent mesurer régulièrement jusqu'à quel point ils atteignent les objectifs du groupe et déterminer ce qui a contribué à ce changement. PAG n'est toutefois pas applicable si le projet ne prévoit pas d'interventions au niveau du groupe ou de la communauté.

Idéalement, PAG se fonde sur l'analyse effectuée dans le cadre du classement du bien-être. Les objectifs peuvent être déterminés à l'aide d'une question telle que « Quels sont les objectifs qui ne peuvent être atteints individuellement mais seulement en tant que groupe ? » Ils peuvent couvrir des domaines différents de changements escomptés, p. ex. des attitudes et comportements, des aspects sociaux, culturels, économiques et politiques et la durabilité. Comme dans SAGE, le groupe est tenu à choisir de préférence jusqu'à 15 objectifs PAG et de les confirmer pour un futur suivi.

Remarque

Vous devez adapter PAG à votre contexte pour rendre le concept bien compréhensible. NGO-IDEAS vous suggère d'utiliser l'expression « objectifs du groupe » au lieu d'« objectifs PAG ».

But

Les **résultats** escomptés **de PAG** sont que l'ONG et les membres du groupe aient :

- déterminé les objectifs de chaque groupe pour améliorer sa performance en ce qui concerne des aspects personnels, sociaux, culturels, politiques et économiques et ses indicateurs de durabilité, identifié les changements réalisés par l'ensemble du groupe,
- compris l'influence des activités du groupe, du projet et d'autres sur la performance du groupe depuis la création du groupe ou le début du projet.

Ces résultats devront contribuer à :

- augmenter la responsabilité et l'appropriation du groupe en ce qui concerne la définition et le suivi de ses propres objectifs et à augmenter ainsi son autonomisation et les effets positifs du projet,
- suivre les changements de la performance du groupe et à déterminer ce qui a contribué à ces changements sur la base des objectifs que les membres ont fixés pour le groupe,
- identifier les domaines qui doivent être améliorés et à décider comment réaliser cette amélioration,
- planifier la future marche à suivre ensemble avec le groupe,
- guider l'ONG dans sa décision relative au type de support le mieux adapté au groupe.

1.3.2 Processus de définition des objectifs avec PAG

PAG est mis en œuvre de la façon suivante :

1^{re} étape

Informez le groupe sur le but de l'outil, son application et son utilité. Décidez ensemble comment il sera appliqué.

2^e étape

Développez une vision ensemble avec le groupe, p. ex. « En tant que groupe, où voulez-vous aller, où voulez-vous être dans trois ou cinq ans ? »

3^e étape

Traduisez des aspects importants de la vision en objectifs pour accroître la sensibilisation concernant la marche à suivre. Cela peut servir à apprécier les progrès du groupe dans la réalisation de ses objectifs sociaux, culturels, économiques et politiques.

Suivi et réflexion avec PAG :

Les étapes 4 à 7 sont expliquées au chapitre 2.2 Suivi et réflexion avec PAG (p. 46)

Conseils d'utilisation

Chaque étape implique un nombre d'activités qui doivent être décrites plus en détail :

1^{re} étape : « *Informez le groupe sur le but de l'outil, son application et son utilité. Décidez ensemble comment il sera appliqué.* »

Il convient de fournir des informations en tenant compte du contexte local et des capacités de compréhension des membres du groupe. A cette fin, les facilitateurs doivent expliquer les outils avec des mots et méthodes simples en s'assurant que tous les membres du groupe aient bien compris et perçoivent les avantages des outils. Cela est essentiel pour l'acceptation et l'application réussie des outils par le groupe.

Les étapes 2 et 3 décrites ci-après sont étroitement liées :

Comment les groupes peuvent-ils développer une vision ou les buts ? Les personnes qui n'ont jamais eu la possibilité d'influencer leur vie ou de planifier leur avenir n'ont probablement pas d'idées précises sur l'amélioration éventuelle de leur situation et peuvent avoir des difficultés à formuler clairement de telles idées. L'expérience a montré qu'il est plus facile de définir des objectifs lorsque ces personnes discutent ensemble de ce qu'elles souhaitent réaliser. Par conséquent, des visions (2^e étape) et objectifs (3^e étape) peuvent être déterminés ensemble pour la totalité du groupe.

Remarque

Certains partenaires ont eu de bonnes expériences en organisant *une seule collecte d'idées pour SAGE et PAG* afin de déterminer la vision complète du groupe et tous les objectifs de celui-ci. La distinction entre les objectifs qui se réfèrent aux individus (pour SAGE) et les objectifs qui se réfèrent au groupe (pour PAG) peut facilement être faite plus tard. Les acteurs de terrain devraient avoir de l'expérience dans la définition d'objectifs, acquise p. ex. lors de leur formation de facilitateur.

2^e étape : « Développez une vision ensemble avec le groupe. »

Si les membres du groupe sont priés pour la première fois de déterminer des objectifs pour eux-mêmes, cela peut paraître trop abstrait. Nous devons poser des questions qui sont plus faciles à comprendre. L'expérience montre que nous devons commencer avec une perspective plus large concernant les réalisations du groupe – une « vision » – et que cette question doit être formulée en termes plus simples, p. ex. :

En tant que groupe, où voulez-vous aller, où voulez-vous être dans trois ou cinq ans ?

La période de temps d'une telle vision peut être plus longue ou plus courte, mais dans ce contexte, cinq ans devraient être appropriés.

Les membres du groupe échangeront des idées. Nous devons les encourager à proposer des idées en veillant à ce qu'un grand nombre de membres participent. Certains groupes ont tendance à raconter des histoires au sujet de ce qu'ils ont atteint et perdent ainsi de vue leurs objectifs. Nous devons gentiment faire en sorte qu'ils reviennent vite à notre question.

Il existe différentes dynamiques pour le développement de la vision :

- Chaque membre du groupe prend quelques minutes pour rêver, ensuite ils partagent leurs rêves.
- Lorsqu'il s'agit de petits groupes, on peut leur demander de faire un dessin de leur vie future. Les éléments du dessin peuvent alors être discutés dans le groupe.

La vision présente un tableau complet de l'avenir. Certains aspects spécifiques, « objectifs » ou « buts » seront ensuite sélectionnés à l'étape suivante.

3^e étape : « Traduisez des aspects importants de la vision en objectifs pour l'appréciation du progrès du groupe. »

Après avoir développé une vision qui présente un tableau complet de l'avenir, certains aspects spécifiques, « objectifs » ou « buts » seront alors formulés pour apprécier le progrès du groupe.

Comme dans SAGE, il existe quatre options pour l'application :

Les groupes peuvent fixer les priorités de leurs objectifs essentiellement de quatre manières différentes :

1. Ils fixent leurs propres objectifs, spécifiques pour le groupe, à l'aide d'un processus guidé.
2. Une organisation des groupes (fédération, association, etc.) discute les objectifs. Des représentants de tous les groupes y participent. Ils déterminent les objectifs et tous les groupes adoptent les mêmes objectifs.
3. L'ONG peut proposer des objectifs pour tous les groupes, en s'attendant à ce qu'ils se comparent tous par rapport aux mêmes objectifs. NGO-IDEAS ne recommande pas de procéder ainsi, car cela pourrait entraîner une appropriation moindre des objectifs, bien que ce soit plus facile pour le personnel de l'ONG et qu'une comparaison entre les groupes soit également plus facile.
4. Une combinaison de 1, 2 et 3 : l'ONG ou l'organisme de coordination fixe un nombre limité d'objectifs pour tous les groupes avec lesquels ils travaillent, p. ex. en faisant référence aux objectifs et/ou indicateurs prévus dans les plans de projet. De plus, l'ONG ou l'organisme de coordination propose un processus dans lequel chaque groupe détermine quelques autres objectifs qui sont spécifiques pour le groupe. **A la fin, il y aura un ensemble d'objectifs communs à tous les groupes, ainsi que quelques objectifs spécifiques pour chaque groupe.**

Collecte d'idées sur les objectifs

Demander aux groupes quels sont les objectifs qu'ils souhaitent définir, signifie parfois exiger trop des membres. Nous devons poser des questions qui sont plus faciles à comprendre. L'expérience montre que les questions suivantes peuvent bien fonctionner :

Quels sont les objectifs qui ne peuvent être atteints individuellement mais seulement en tant que groupe ?
Comment le groupe peut-il contribuer à atteindre les objectifs personnels ?

Les membres du groupe échangeront des idées. Nous devons les encourager à proposer des idées en veillant à ce qu'un grand nombre de membres participent. Certains groupes ont tendance à raconter des histoires au sujet de ce qu'ils ont atteint. Nous devons gentiment faire en sorte qu'ils reviennent vite à notre question.

L'expérience montre que les groupes commencent d'habitude par des aspects concernant le fonctionnement du groupe :

- Le groupe se réunit régulièrement.
- Personne n'a quitté le groupe.
- Les membres épargnent régulièrement.
- Les registres et la comptabilité sont correctement tenus.

Beaucoup de ces aspects concernent le niveau des activités ou produits de la chaîne de résultats. Ils sont importants, mais nous devons inclure aussi des effets directs et impacts, c.-à-d. les avantages pour les membres du groupe et la communauté.

Si nous avons l'impression que le groupe pourrait développer des objectifs importants, nous pouvons demander :

Quels sont les avantages d'un groupe fort pour ses membres ?

Les réponses pourraient être les suivantes :

- Les membres bénéficient de certains avantages.
- Le groupe appuie ses membres en situation de crise.
- Les membres se rendent mutuellement visite quand un parent est décédé.
- Ils apportent un soutien financier en cas de maladie et après la mort d'un parent.
- Le groupe est capable de résoudre les conflits.
- Le groupe intervient en cas de conflits familiaux.
- Le groupe aide à surmonter la stigmatisation, il donne confiance en soi et envers les autres.

Si certains aspects, sur lesquels sont axés nos projets, ne sont pas mentionnés, nous pouvons poser des questions directes à cet égard, p. ex. :

De quels **avantages sociaux** devraient bénéficier les membres ?
De quels **avantages** devraient bénéficier les membres **quant à leur santé** ?
De quels **avantages** devraient bénéficier les membres **sur le plan économique** ?

Souvent, ces points sont abordés lors d'une discussion sur ce que le groupe a fait et réalisé. Les membres du groupe se souviennent de ce qui s'est passé, évaluent le processus et les résultats et expriment ce qui était bien et de quoi ils n'étaient pas satisfaits. Il s'agit là d'un processus important de réflexion et de sensibilisation qui nécessite de bonnes compétences en facilitation !

Les groupes ont tendance à considérer les avantages pour le groupe et ses membres. Mais très souvent, ces groupes sont significatifs pour la communauté en général. Ils suscitent un changement aussi pour les autres ce qui pourrait d'ailleurs constituer un objectif du groupe. Posons donc les questions suivantes :

Quels sont les **avantages** qu'un groupe fort offre à la **communauté** ?

Comme pour les avantages pour les membres, les gens ont tendance à réfléchir sur ce qui s'est passé, sur les changements qu'ils ont provoqués. Souvent ils racontent des histoires impressionnantes. Mais revenons aux objectifs :

Qu'est-ce que le groupe veut réaliser pour la communauté ?

Quelques exemples :

- Appui lors de conflits familiaux, même pour les non-membres.
- Sensibilisation à des questions telles que la fréquentation scolaire ou la santé pour la communauté en général.
- Convaincre le gouvernement à mettre à disposition des infrastructures ou services.
- Etablissement de liens entre les groupes ou la communauté et des fournisseurs de services spécifiques (vulgarisation agricole, services de santé, programmes de développement communautaire, prêtres, etc.).

Là aussi, si certains aspects ne sont pas mentionnés, nous pouvons poser des questions à l'égard des objectifs du projet, comme dans les exemples suivants.

- De quels **avantages** devrait bénéficier la communauté sur le plan **social et culturel** ?
- De quels **avantages** devrait bénéficier la communauté sur le plan de la **santé** ?
- De quels **avantages** devrait bénéficier la communauté sur le **plan économique** ?
- De quels avantages devrait bénéficier la communauté en termes d'infrastructure et d'engagement politique ?

Jusqu'ici les étapes comprenaient la collecte d'idées et la réflexion. Mais le groupe doit décider quels objectifs il veut poursuivre. Le nombre d'objectifs devrait être gérable, ainsi les points soulevés doivent être formulés sous forme de buts/objectifs et le groupe **doit fixer des priorités**.

Il est important de garder à l'esprit comment ces objectifs peuvent être atteints et si le groupe est capable d'y parvenir. Cela devrait être discuté ensemble avec le groupe et les objectifs doivent être déterminés et classés selon un ordre de priorité conformément aux résultats de ces discussions. Ces objectifs devraient alors être intégrés au Plan d'action communautaire (voir chapitre 1.6 Plan d'action communautaire). Les objectifs sont ensuite regroupés et classés selon un ordre de priorité avec l'aide d'un facilitateur. Le résultat pourrait être le suivant :

Tableau 5: Exemple d'objectifs du groupe dans PAG

1	Attitudes, connaissances, compétences
1.1	Le groupe a suffisamment confiance en lui-même.
1.2	Le groupe est capable de résoudre les conflits sans soutien extérieur.
2	Aspects économiques
2.1	Les relations avec l'économie locale sont satisfaisantes.
2.2	De nouvelles activités génératrices de revenus sont étudiées.
3	Aspects sociaux et culturels
3.1	Le groupe est conscient de ses propres droits en tant qu'association.
3.2	Le groupe agit contre la violence dans le milieu familial.
4	Aspects politiques
4.1	Le groupe encourage ses membres à agir au sein de la communauté.
4.2	Le groupe est représenté dans les réunions des institutions communales.
5	Indicateurs de durabilité
5.1	Tous les registres du groupe sont correctement tenus.
5.2	Le capital du groupe a augmenté.

Pendant l'atelier destiné à définir les objectifs, il est possible de décider quelle méthode de notation est la plus facile et la plus appropriée pour le groupe. Des explications plus détaillées seront données au chapitre 2.3.1 Options de mesure (4e étape SAGE et PAG).

Remarque

Certains partenaires ont eu de bonnes expériences en organisant *une seule collecte d'idées pour SAGE et PAG* afin de déterminer la vision complète du groupe et tous les objectifs de celui-ci. La distinction entre les objectifs qui se réfèrent aux individus (pour SAGE) et les objectifs qui se réfèrent au groupe (pour PAG) peut facilement être faite plus tard.

Témoignages

Le processus de définition des objectifs et de formulation de la vision – mission – but de la communauté est lui-même un processus d'autonomisation. Le processus de décision concernant la notation et la mise à l'échelle à l'aide d'un questionnaire (outil PAG) constitue également un processus de sensibilisation. (Estella, projet de logement JPIC-IDC Lapulapu, Philippines)

- Les membres de la famille Kolping de Tushemerirwe ont affirmé que ces outils les ont aidés à améliorer leur bien-être. Après la définition de l'objectif consistant en l'accès à un logement décent, les membres ont commencé à fabriquer des briques les uns pour les autres pour réaliser cet objectif. Jusqu'à présent, sept maisons ont été construites. (Boniface Tukwasiibwe, Œuvre Kolping, Ouganda)

« Cela nous a aidé à comprendre mieux quels sont nos rôles ». Il y a maintenant une participation accrue des membres aux activités de l'association de groupes d'entraide (CLA). (Membre de l'association de groupes d'entraide, PACT Mombasa, Kenya)

1.4 Caractéristiques communes et différentes de SAGE et PAG

SAGE et PAG ont de nombreuses caractéristiques communes, mais il y a aussi des différences manifestes entre les deux outils. Ils ne doivent pas être confondus !

1.4.1 Vue d'ensemble

Tableau 6: Caractéristiques communes et différentes de SAGE et PAG

Caractéristiques communes	Caractéristiques différentes
<ul style="list-style-type: none"> • Les deux outils se fondent sur des objectifs que les gens définissent pour eux-mêmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • SAGE se réfère à des objectifs que les individus définissent pour leur propre vie. • PAG se réfère à des objectifs définis par rapport à la performance du groupe en tant qu'organisation.
<ul style="list-style-type: none"> • Le même type de mesure peut être utilisé pour les deux outils. <ul style="list-style-type: none"> ○ Réponses OUI/NON ○ Pourcentages ○ Notation 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans SAGE, les partenaires NGO-IDEAS ont fait l'expérience qu'il est plus facile de commencer par les réponses OUI/NON. Avec un peu de pratique, lorsque les membres du groupe ont compris la notation et lorsqu'ils maîtrisent la consolidation des résultats classés, l'utilisation de la notation apportera de meilleurs résultats. • Dans PAG, la notation semble plus facile à appliquer car elle correspond à la pratique de beaucoup d'organisations.
<ul style="list-style-type: none"> • Les deux outils tiennent compte d'aspects qualitatifs et quantitatifs lors du processus de collecte des données et tous les deux aident à identifier des changements en comparant la situation actuelle avec des situations précédentes. • Ils comprennent également des questions qui invitent à la réflexion, surtout concernant les causes des changements observés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans PAG, l'analyse est effectuée surtout de manière collective pour le groupe dans son ensemble. • Dans SAGE, il n'est parfois pas possible d'analyser de manière approfondie les raisons de tous les changements. Des entretiens et consultations individuels peuvent alors être plus appropriés.

Remarque

Les expériences ont montré que le degré de réalisation des objectifs pour les individus (SAGE) est plus élevé quand l'outil PAG est appliqué parce que les objectifs du groupe sont généralement complémentaires à la réalisation des objectifs individuels.

1.4.2 Foire aux questions (FAQ) : SAGE et PAG

FAQ spécifique concernant SAGE

Quelle est la meilleure alternative à des réponses « OUI/NON » ?

La notation et la mise à l'échelle peuvent être appliquées en fonction du niveau d'alphabétisation du groupe. Ces procédés sont expliqués au chapitre 2.3.1 Options de mesure (4^e étape SAGE et PAG) (p. 49ff.)

FAQ spécifique concernant PAG

Dans quelle phase d'organisation d'une communauté convient-il d'appliquer PAG ?

- PAG peut être utilisé dans n'importe quelle phase d'un projet et d'organisation d'une communauté. Il se concentre sur les qualités d'un groupe fort – cela est toujours opportun !
- Toutefois, si les objectifs pour le groupe sont définis dès le début, cela peut tout de suite fournir une orientation plus claire et contribuer ainsi à produire plus d'impacts et effets directs.
- Beaucoup de partenaires de NGO-IDEAS estiment que cet outil ne devrait être introduit que six mois après la formation du groupe. Tout d'abord, le groupe doit être quelque peu consolidé. Les membres doivent comprendre à quoi sert le groupe avant de pouvoir définir des objectifs.

FAQ concernant à la fois SAGE et PAG

La vision devrait-elle se rapporter à SAGE et PAG ? Est-il possible de combiner la collecte d'idées pour les objectifs SAGE et PAG ?

- Oui, il peut y avoir une vision pour chaque individu et sa famille ainsi qu'une vision pour la performance de l'ensemble du groupe.
- Dans la pratique, certains partenaires de NGO-IDEAS ont eu de bonnes expériences en organisant une seule collecte d'idées pour SAGE et PAG afin de déterminer la vision complète du groupe (voir également la remarque au chapitre 1.3.2 Processus de définition des objectifs avec PAG (p. 26f.).

Est-ce que PAG est un résumé de SAGE ?

- Non, PAG n'est pas un résumé de SAGE. PAG se réfère à des objectifs définis par rapport à la performance du groupe en tant qu'organisation. SAGE se réfère à des objectifs définis par chaque membre pour sa propre vie ou celle de sa famille. Même si tous les membres du groupes ont des objectifs identiques ou similaires (p. ex. « Ma confiance en moi s'est accrue. »), les objectifs des individus ne sont pas les mêmes que ceux du groupe (p. ex. « Notre confiance en nous lorsque nous entrons en contact avec les autorités s'est accrue. »).
- Même si la performance du groupe peut être considérée comme un résumé des performances individuelles, il convient de séparer les objectifs individuels en utilisant SAGE car ceci aidera à suivre les changements au niveau des individus et ménages, tandis que PAG donnera uniquement un aperçu général des changements vécus par le groupe.
- Il peut toutefois s'avérer utile de résumer des objectifs individuels (ce qui serait opportun pour SAGE) dans PAG si la liste d'objectifs dans SAGE doit être réduite.

Comment pourrait-on mieux relier SAGE et PAG ?

- Il est préférable de commencer par SAGE puisque la motivation des membres à participer aux activités du groupe est visualisée à l'aide de cet outil. Ces résultats peuvent alors exercer une influence sur PAG qui visualise les qualités requises du groupe pour répondre aux aspirations des membres.
- Le développement d'objectifs pour SAGE et PAG peut être combiné. Une séparation sera faite ensuite, dans une deuxième étape, lorsqu'on pose la question suivante : Est-ce que cet objec-

tif peut être réalisé par des membres en particulier (SAGE) ou uniquement par le groupe dans son ensemble (PAG) ?

*Comment traiter les **questions liées à la communauté** avec SAGE ?*

- SAGE est conçu pour commencer à partir des besoins des individus et de leurs familles et aide à surveiller les réalisations pour eux.
- Si les questions liées à la communauté sont influencées par chaque membre et si elles ont une influence sur la vie de chaque membre (ménage), elles peuvent être reprises dans SAGE. Les membres peuvent, par exemple, formuler des objectifs tels que :
 - Chaque membre aide sa famille à résoudre des conflits.
 - Tous les membres s'assurent que dans leur communauté aucun enfant handicapé ne reste caché à la maison. (groupes de personnes handicapées)
- Si les questions liées à la communauté sont influencées par le groupe dans son ensemble, alors il devrait être considéré d'intégrer ces questions dans PAG.

*Serait-il opportun de développer des **objectifs à court, moyen et long terme** en fonction de chaque niveau de l'organisation ?*

- Oui, cela peut être opportun. Mais il n'est pas nécessaire de prendre une telle décision au moment de la définition des objectifs ; cela deviendra plus clair lors du suivi de la réalisation des objectifs. Les objectifs à court terme peuvent être écartés dès qu'ils ont été atteints.
- Pour le suivi de l'impact et des effets directs et lorsqu'on se base sur le cadre logique, il peut s'avérer important pour l'ONG de séparer les « activités et produits » des « effets directs et impacts ». D'autres distinctions sont uniquement nécessaires si elles sont importantes pour la gestion du projet de l'ONG.
- Si ces distinctions sont importantes pour l'ONG, le personnel peut les faire lui-même après la réunion

1.5 Fixation des priorités

La collecte d'idées sur les objectifs à réaliser individuellement par les membres (SAGE) et ensemble par le groupe (PAG) peut aboutir à des objectifs bien plus nombreux que ceux que le groupe pourra finalement surveiller. Pour cette raison, il est essentiel de fixer clairement les priorités afin de réduire le nombre d'objectifs.

Témoignages

- L'utilisation des outils a encouragé les groupes à définir des objectifs, chose qu'ils n'ont pas faite dans leur propre vie, et leur permet de reconnaître la valeur de l'appréciation du statut de l'objectif qu'ils se sont eux-mêmes fixé. (Maan et Vivian, World Vision, Philippines)
- Il s'agit d'un processus d'autonomisation parce que chaque membre du groupe contribuera à déterminer les objectifs du groupe, aussi bien que ses objectifs individuels. Ce processus leur sert d'orientation dans ce qu'ils souhaitent réaliser individuellement en tant que membre de l'organisation, et cela est également lié aux objectifs de leur organisation. (Virgie, METSA, Philippines)
- Il s'agit d'un processus important pour observer le groupe et chacun de ses membres avec leurs possibilités de changer la situation à l'aide de l'auto-évaluation. (Shobha, organisatrice d'un programme pour femmes, ASARE)
- Dans le groupe d'entraide Kyamabare, les membres étaient en mesure de définir des objectifs importants pour leur vie. Dans cette région, les terres commencent à devenir rares. L'un des objectifs définis était donc d'utiliser de petites parcelles de terre pour augmenter le rendement des récoltes. Nous avons eu l'impression que les participants ont mieux analysé leur situation et pris leur destinée en main. (Boniface Tukwasiibwe, Œuvre Kolping, Ouganda)
- Après la mise en œuvre de SAGE et PAG, le groupe m'a encouragée à me lancer dans une activité génératrice de revenus : la vannerie. (Laxmi S Raikar, village de Goyer, Inde)
- Nous ne sommes pas très lettrés et nous ne parlons pas l'anglais, mais nous voyons dans les carnets de notes de nos enfants que les enseignants leur donnent des notes comme « A, B, C, D ». Nous disons à nos enfants qu'ils doivent obtenir la note « A ». Cela vaut aussi pour notre groupe. Nous devrions aussi obtenir la note « A ». (... , village de Devalwada, Inde)

Il existe plusieurs façons d'y arriver :

1^{re} option : inclure les effets directs et impacts

Beaucoup de groupes ont tendance à établir des objectifs pour les activités de leurs membres ou pour les produits à fournir par le groupe. Cela est certes important pour l'existence du groupe et ne doit pas être négligé, mais il est aussi important d'établir des objectifs pour les changements attendus dans les conditions de vie de la population, c.-à-d. pour les effets directs et impacts attendus (voir également la remarque).

Tableau 7: Distinction entre activités/produits et effets directs/impacts

Activités et produits (réalisés par le groupe)	Effets directs et impacts (changements dans les conditions de vie de la population)
<ul style="list-style-type: none"> • Participation régulière aux réunions d'information sur la santé 	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de santé améliorées
<ul style="list-style-type: none"> • Des campagnes contre l'alcoolisme sont menées deux fois par an 	<ul style="list-style-type: none"> • L'alcoolisme est réduit
<ul style="list-style-type: none"> • Les routes sont entretenues 	<ul style="list-style-type: none"> • La commercialisation des produits agricoles est améliorée
<ul style="list-style-type: none"> • Epargne régulière 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des revenus

Les activités et produits peuvent être très importants pour la performance du groupe et représentent donc des éléments pertinents, surtout dans PAG. Ils sont aussi plus faciles à surveiller. Il convient toutefois de mettre l'accent sur les changements qui sont importants pour les conditions de vie de la population.

2^e option : inclure plusieurs domaines du changement

Le groupe peut accorder la priorité à certains domaines spécifiques dans lesquels un changement est visé. La sélection peut être basée sur l'analyse de la situation et, plus particulièrement, sur les besoins identifiés des membres du groupe, ou sur les politiques de l'ONG ou de l'organisme de coordination.

- (Exemples de domaines prioritaires pour l'appréciation des effets directs et impacts)*
1. Confiance en soi accrue
 2. Plus grande égalité entre les sexes
 3. Plus de revenus supplémentaires
 4. Niveau d'éducation des enfants amélioré
 5. Meilleures conditions de santé des familles

Dans de nombreux cas, les partenaires de NGO-IDEAs jouant un rôle de facilitateurs ont proposé aux groupes d'inclure différentes grappes pour lesquelles un changement est attendu, p. ex. au niveau :

- personnel (connaissances, attitudes, comportements)
- socio-culturel
- économique
- politique

3^e option : inclure des aspects pertinents pour le suivi du projet et la présentation des rapports

L'ONG (ou l'organisme de coordination, la fédération, le réseau) peut proposer d'inclure quelques aspects communs à tous les groupes qui participent au projet. Ces aspects peuvent être liés à leur vision, mission ou aux objectifs transversaux de l'organisation (p. ex. l'inclusion, l'égalité entre les sexes).

Dans de nombreux cas, il convient de se concentrer sur les objectifs tels qu'ils sont décrits dans la matrice de planification du projet (voir chapitre 1.7 Associer les objectifs du groupe au cadre logique (Tableau 9 (p. 38)) pour plus mettre en évidence ces domaines spécifiques.

Remarque

Le groupe devrait accorder la priorité à quelques domaines pour lesquels des effets directs et impacts sont attendus.

Témoignages

Avant, le projet se concentrait sur des objectifs liés au projet, dont quelques-uns ne correspondent pas aux besoins de la population. Maintenant, l'approche se concentre sur les objectifs de la population. (M. Susairaj, KRWDCS, Inde)

Utile pour préparer le plan de travail du personnel. La procédure encourage les ONG responsables de la mise en œuvre de travailler plus étroitement avec la communauté (Mme Nagarathna, ASARE, Inde).

1.6 Plan d'action communautaire

Un plan d'action communautaire peut se développer à partir du classement du bien-être, de SAGE et PAG. Un tel plan est suggéré pour axer la gestion du projet sur la réduction de la pauvreté, les effets directs et impacts.

Le concept de NGO-IDEAS pour le suivi de l'auto-efficacité ne constitue pas un projet ou une activité séparé(e). En tant que partie intégrale du cycle du projet, il aide les communautés à concentrer leurs actions sur les effets directs et impacts.

Les partenaires de NGO-IDEAS ont fait les expériences suivantes :

- Le classement du bien-être permet la sensibilisation aux déterminants de la pauvreté et donc aux possibilités de la surmonter. Cela ne vaut pas uniquement pour chaque membre de la communauté qui participe au classement du bien-être, mais également pour l'ensemble du groupe qui identifie des membres nécessaires et décide de leur apporter un support spécifique.
- SAGE aide les membres du groupe à créer une vision de leur vie future. Cet outil donne des orientations à leurs objectifs individuels et à l'action nécessaire pour les atteindre. Enfin, il aide le groupe à surveiller la réalisation de ces objectifs et à adapter leur action en conséquence.
- PAG donne des orientations pour définir des objectifs concernant la performance du groupe. De même, cet outil aide le groupe à piloter son action pour atteindre ces objectifs.

Pour cette raison, le plan d'action communautaire peut être une solution pour appuyer la gestion participative du projet axée sur l'impact. Après la première application du classement du bien-être, de SAGE et/ou PAG, l'étape suivante consiste à préparer le plan d'action communautaire. Dans sa forme la plus simple, il pourrait être structuré comme suit :

Tableau 8: Structure de base d'un plan d'action communautaire

Objectifs (effets directs / impacts attendus)	Activités	Délais	Responsabilités
Réduction de l'alcoolisme	Mener une petite enquête sur l'alcoolisme dans la communauté	Mars	A., B.
	Recueillir et apprécier les expériences faites par d'autres communautés	Mars	C., D., E.
	Concevoir une stratégie et planifier les activités	Avril	Groupe
	Préparer des jeux de rôle	Mai à juin	
	Préparer les documents	Mai	A., D., F.
	Mener la campagne	Du 12 au 19 juin	Groupe

Contrairement à la pratique conventionnelle des plans d'actions, le concept de NGO-IDEAs aide-à ne plus insister autant sur les activités, mais de mettre l'accent plutôt sur la réalisation des objectifs, c.-à-d. sur les effets directs et impacts.

Le processus de préparation d'un plan d'action est répété au moins après chaque appréciation à l'aide de SAGE et/ou PAG, en réexaminant le plan actuel et en le mettant à jour ou en préparant un nouveau plan, selon les besoins.

La pratique montre que lorsqu'un objectif a été réalisé en grande partie – p. ex. lorsque tous les membres ont réalisé les objectifs définis dans SAGE ou lorsque le groupe a complètement réalisé les objectifs PAG –, alors ces objectifs sont écartés des plans et de nouveaux objectifs sont adoptés pour le suivi.

Témoignages

Après l'intervention de NGO-IDEAs, les groupes d'entraide disposent d'une nouvelle dimension pour l'identification de leurs besoins et objectifs. Des changements visibles peuvent être constatés et ils ont commencé à s'impliquer dans les activités du projet à subventions incitatives. (...), SCINDeA, Inde)

1.7 Associer les objectifs du groupe au cadre logique

Comment peut-on associer la définition et le suivi d'objectifs au niveau de la base à la planification de projets et au suivi au niveau de l'organisation ?

La Boîte à Outils sur l'impact de NGO-IDEAs décrit comment les objectifs sont définis par les groupes et comment le suivi des effets directs et impacts peut ensuite être développé. Cependant, il arrive souvent que le projet ait déjà été planifié, accepté et financé avant que la Boîte à Outils sur l'impact de NGO-IDEAs n'entre en jeu. Dans ces cas, les plans de projet existent déjà et les objectifs, produits et indicateurs ont déjà été déterminés.

Il faut alors pragmatiquement se demander :

Comment associer la Boîte à Outils sur l'impact de NGO-IDEAS au cadre logique ?

Si les plans de projet et de suivi ont été élaborés avant ...

- ... Le classement du bien-être vous aide à vérifier dans quelle mesure votre identification des bénéficiaires visés par le projet s'associe à votre analyse de la situation et au mobile du projet.
- ... SAGE vous aide à vérifier dans quelle mesure les objectifs du projet et les indicateurs correspondants s'associent aux objectifs individuels des membres du groupe et de leurs ménages.
- ... PAG vous aide à vérifier dans quelle mesure les objectifs du projet et les indicateurs correspondants s'associent aux objectifs organisationnels du groupe.
- ... PIAR vous aide à analyser les effets directs et impacts de votre projet, non seulement en ce qui concerne les objectifs et indicateurs provenant de SAGE et PAG, mais aussi ceux provenant de votre cadre logique, ainsi que les changements imprévus.

Tous les outils permettent d'analyser les changements dans le cadre d'un processus participatif avec les membres du groupe. Avec SAGE et PAG, la définition d'indicateurs devient très simple !

L'exemple suivant montre comment les indicateurs du cadre logique et de la Boîte à Outils pourraient être reliés :

Tableau 9: Relier le cadre logique et la Boîte à Outils

Objectifs du projet	Indicateurs, tels qu'ils ont été établis dans les plans de projet (p. ex. cadre logique)	Indicateurs, tels qu'ils ont été développés dans SAGE et PAG (Boîte à Outils)
Confiance en soi accrue	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres du groupe sont capables de s'exprimer lors de manifestations publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes confirmant une confiance accrue en elles-mêmes • Degré (note) de confiance du groupe en lui-même lorsqu'il entre en contact avec les autorités
Plus grande égalité entre les sexes	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibre entre les sexes parmi les représentants des organisations à la base 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de ménages (avec enfants en âge scolaire) qui envoient toutes les filles régulièrement à l'école • Degré (note) de la performance du groupe eu égard à l'égalité entre les sexes parmi les dirigeants du groupe
Plus de revenus supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Revenu moyen des membres (ou des ménages des membres) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage (ou nombre) de ménages des membres qui profitent d'avantages économiques provenant de nouvelles activités commerciales • Degré (note) de la performance du groupe dans le cadre du programme d'épargne et de crédit
Niveau plus élevé d'éducation des enfants	<ul style="list-style-type: none"> • Scolarisation et fréquentation régulière de l'école (garçons / filles) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de ménages (avec enfants en âge scolaire) qui envoient tous les enfants à l'école secondaire • Degré (note) de la performance du groupe quant aux campagnes de sensibilisation qu'il mène pour les droits de l'enfant
Meilleures conditions de santé des familles	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des maladies de ... chez les enfants âgés de 0 à 6 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage (ou nombre) de ménages des membres dont les pratiques d'hygiène se sont améliorées • Degré (note) de la performance du groupe quant aux programmes d'amélioration de la santé qu'il met en œuvre

Dans cet exemple, choisi aléatoirement, on peut observer que :

- de très différents types d'indicateurs peuvent être reliés aux objectifs du projet – beaucoup d'objectifs et indicateurs SAGE et PAG se réfèrent directement aux objectifs du projet,
- les indicateurs peuvent se référer à différents niveaux logiques, c.-à-d. aux activités, produits, à l'utilisation des produits, aux effets directs ou impacts.

Pour cette raison, un développement plus conscient d'objectifs et indicateurs dans SAGE et PAG ne doit pas être exclu.

Remarque

Activités/produits ou effets directs/impacts ?

Il est souvent difficile d'attribuer les objectifs et indicateurs au « bon » niveau de la chaîne de résultats. Veuillez tenir compte du fait qu'une activité ou un produit au niveau individuel ou du groupe (p. ex. envoyer les filles à l'école ou mettre en œuvre des programmes d'amélioration de la santé) est souvent un effet direct ou un impact des efforts de promotion de l'ONG ! Du point de vue du projet, de tels changements sont donc souvent des effets directs ou impacts du projet !

Comment développer des objectifs et indicateurs à l'aide de la Boîte à Outils quand des plans de projet avec des indicateurs existent déjà ?

Dans le concept de NGO-IDEAS, l'attribution à la chaîne de résultats est normalement faite à la fin, au sein de l'ONG, si cela est nécessaire pour la présentation de rapports aux organismes de financement. Il ne convient pas de la faire au niveau du groupe.

L'expérience a toutefois montré que certaines ONG se trouvent dans une situation différente. Dans les chapitres concernant la définition d'objectifs avec SAGE et PAG (voir les chapitres 1.2 Définition des objectifs pour le bien-être des individus avec SAGE (p. 20ff.) et 1.3 Définition d'objectifs pour la performance du groupe avec PAG(p. 25ff.)), notamment dans la 3^e étape des deux outils, nous avons décrit les quatre approches de définition d'objectifs avec le groupe qui se différencient principalement par les influences extérieures.

La 3^e option spécifie que : « *L'ONG peut proposer des objectifs pour tous les groupes, en s'attendant à ce qu'ils se comparent tous par rapport aux mêmes objectifs. Bien que cette procédure allège le travail de l'ONG, en particulier au début de l'application de la Boîte à Outils, NGO-IDEAS ne la recommande pas en tant que procédure normale, car cela pourrait entraîner une appropriation moindre des objectifs.* »

Cela signifie que si l'ONG met en œuvre un projet approuvé, il peut être judicieux de suggérer aux groupes de fixer certains objectifs, ce qui permettra de déterminer certains indicateurs qui sont les mêmes pour tous les groupes de ce programme. Cela ne facilitera non seulement la consolidation (agrégation) des résultats du suivi dans tous les groupes, mais pourra également constituer une contribution importante au suivi et aux rapports du projet.

Remarque

Il faut éviter que tous les objectifs soient établis préalablement et imposés au groupe ! Pour cette raison, la 4^e option des approches de définition d'objectifs, c.-à-d. le développement d'un ensemble d'objectifs communs à tous les groupes ainsi que de quelques objectifs spécifiques aux groupes, est à préférer chaque fois que possible !

Comment associer des objectifs et indicateurs à d'autres objectifs, p. ex. des objectifs de l'organisation ou au-delà ?

La procédure correspondante, décrite ici, ne s'applique non seulement aux objectifs du projet, mais à tous les autres objectifs « supérieurs », tels que

- le mandat ou les objectifs à long terme de l'organisation,
- les objectifs transversaux au niveau de l'organisation (se référant, p. ex., à l'inclusion, à l'égalité entre les sexes ou à l'environnement),
- les objectifs de développement nationaux ou régionaux,
- les objectifs de développement internationaux, comme les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

Cela signifie que si les objectifs ont été définis par les membres du groupe, des indicateurs peuvent en découler pour apprécier la réalisation de ces objectifs « supérieurs ». Ce fait peut être extrêmement important en ce qui concerne la responsabilité de rendre compte externe et interne de l'organisation.

Comment améliorer davantage le suivi du projet et de l'organisation ?

Dans PIAR, il est expliqué comment les résultats du suivi selon SAGE peuvent être davantage différenciés à l'aide du classement du bien-être (voir les chapitres 3.4.2. Filtrage par caractéristiques de personnes / ménages (p. 69f.) et 3.5.2. Comparer des catégories sociales avec la moyenne des groupes / des OBC (p. 71f.)) :

- par catégories de pauvreté, en spécifiant l'impact sur les personnes vivant dans l'extrême pauvreté,
- par sexe, en spécifiant l'impact sur les femmes et filles,
- par personnes avec et sans handicap, en spécifiant l'impact sur les personnes handicapées.

Cela signifie que SAGE vous permet non seulement d'observer les effets directs et impacts du projet sur les individus et leurs ménages et d'utiliser ces informations pour la gestion du projet et la reddition de comptes, mais également de déterminer les effets directs et impacts sur les destinataires les plus vulnérables.

Il est alors même possible d'effectuer le suivi des objectifs du projet de manière différenciée, c.-à-d. en distinguant les avantages réalisés en fonction de chaque groupe social. Poussé à l'extrême, il est alors même possible de déterminer dans quelle mesure les groupes les plus vulnérables s'approchent très concrètement aux OMD en tant qu'effet direct et impact du projet et des efforts d'entraide de la population !

Comment développer des objectifs et indicateurs à l'aide de la Boîte à Outils quand les plans de projet et indicateurs doivent encore être établis ?

La Boîte à Outils sur les impacts de NGO-IDEAs est également destinée à la planification de projets et la détermination d'indicateurs.

- L'analyse de la situation réalisée à partir du classement du bien-être vous aidera à vous concentrer davantage sur les familles qui vivent dans l'extrême pauvreté et à identifier les causes de leur pauvreté ainsi que leurs besoins spécifiques.
- Les objectifs et indicateurs découlant de SAGE et PAG vous aideront à formuler les objectifs et indicateurs pour votre cadre logique qui s'associent parfaitement aux objectifs au niveau de la base. Vous obtiendrez des objectifs réalistes, définis par les membres du groupe, et des indicateurs pour lesquels ils peuvent régulièrement effectuer un suivi.

Remarque

La Boîte à Outils sur les impacts de NGO-IDEAS peut contribuer à changer aisément l'approche « descendante » en une pratique « ascendante » pour la planification du projet et le suivi.

Témoignages

- La connexion entre le cadre logique, les indicateurs abstraits du projet et le plan d'activité de l'organisation du projet contribue à une mise en œuvre efficace. (Estella, projet de logement JPIC-IDC Lapulapu, Philippines)
- Les outils de NGO-IDEAS aident à améliorer la planification axée sur les besoins, les actions communes des destinataires du projet et de l'ONG et à compléter l'approche du cadre logique. (Mme Nagarathna, ASARE, Inde)
- Le personnel a acquis de meilleures compétences en matière de planification et de facilitation et a appliqué une approche très participative lors de l'élaboration d'un plan pour le renforcement des capacités des enfants et groupes/bandes visés. (... , Tambayan, Philippines)
- Lors du développement de la proposition de projet, la perspective a changé d'une approche d'en haut vers une perspective de la base. La proposition de projet actuelle est améliorée, grâce aux leçons tirées de NGO-IDEAS. (M. Susairaj, KRWDSC, Inde)
- Le format de présentation des rapports au sein d'UKS a été amélioré. Nous continuons à utiliser le cadre logique pour les rapports, mais avec plus de détails sur l'impact des interventions réalisées. (Boniface Tukwasiibwe Œuvre Kolping, Ouganda)

2. Le suivi au niveau du groupe

2.1 Suivi et réflexion avec SAGE

Les premières étapes (1 à 3) de la définition d'objectifs avec SAGE ont été décrites au chapitre 1.2.2 Processus de définition des objectifs avec SAGE (p. 21f.). Les étapes suivantes expliqueront comment procéder à des appréciations régulières des objectifs réalisés.

Témoignages

Les étapes 1 à 3 (voir chapitre 1.2 Définition des objectifs pour le bien-être des individus avec SAGE (p. 20f)) décrivent comment SAGE est mis en œuvre.

Suivi et réflexion avec SAGE :

4^e étape :

Appréciez périodiquement, ensemble avec les individus et/ou le groupe, dans quelle mesure chaque individu ou son ménage a réalisé chacun des objectifs. Après avoir répété cette appréciation au bout de quelques mois, comparez-la avec les résultats de l'appréciation précédente.

5^e étape :

Analysez les changements ensemble avec les individus et/ou le groupe.

- Dans quels domaines y a-t-il eu des améliorations ? Où n'y a-t-il pas eu d'améliorations ? Pourquoi ?
- La situation de qui s'est améliorée ? La situation de qui s'est encore aggravée ? Pourquoi ?

6^e étape :

Analysez qui et quoi a contribué aux changements observés :

- Quelle était la contribution du groupe aux changements observés ?
- Quelle était la contribution de l'ONG aux changements observés ?
- Quelle était la contribution d'autres parties, ou de changements du contexte, aux changements observés ?

7^e étape :

Analysez les conséquences pour l'action future du groupe et de l'ONG :

- Que peut faire le groupe (et son organisme de coordination) pour améliorer encore la situation des personnes les plus nécessiteuses / dans ce domaine ?

4^e étape : « Appréciez périodiquement dans quelle mesure chaque individu a réalisé chacun des objectifs. »

Pour le suivi des effets directs et impacts de l'action du groupe en ce qui concerne les objectifs fixés pour les individus et leurs ménages ou familles, il est nécessaire de choisir d'abord des options de mesure (voir chapitre 2.3.1). Généralement, cela se devrait faire à l'extérieur du groupe et constituer une activité supplémentaire à réaliser uniquement par l'ONG ou l'organisme de coordination.

Une fois que la méthode de notation aura été décidée, des réexamens périodiques devront être effectués. La première notation devrait avoir lieu au moins une semaine après la fixation des objectifs, et au maximum 2 mois plus tard, pour permettre au groupe de valider les objectifs (voir chapitre 2.3.3 Validation (4^e étape SAGE et PAG) (p. 52f.)).

Tableau 10: Exemple de documentation dans SAGE

FORMAT SAGE															
Nom de l'organisation															
Nom du groupe															
Nombre de membres											10				
Mois et année de la fondation du groupe															
Ligne de base – date de la première enquête :															
INDICATEURS PRINCIPAUX													TOTAL		
Le membre est-il très pauvre (TP), pauvre (P), moyennement riche (M) ou riche (R) ?	P	P	TP	TP	M	R	TP	TP	P	TP	...	nombre de « OUI »	nombre de NA	% de « OUI »	
Numéro du membre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...				
Nom du membre	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	...				
CONNAISSANCES / ATTITUDES / COMPETENCES															
1. J'envoie mes enfants (filles et garçons) d'âge scolaire régulièrement à l'école.	Oui	Oui	Non	NA	NA	Oui	Non	Non	NA	Oui		4	3	57	
2. Dans ma famille, nous évitons la violence, aussi à la maison.	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non		4	0	40	
<i>Sous-total aspects personnels</i>															
ASPECTS ECONOMIQUES															
1. Mon ménage dispose de revenus suffisants pour une alimentation saine de tous les membres.	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non		4	0	40	
2. Je rembourse régulièrement mon prêt : capital et intérêts.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui		9	0	90	
<i>Sous-total aspects économiques</i>															
ASPECTS SOCIO-CULTURELS															
1. Je suis consciente de mes droits en tant que femme.	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui		7	0	70	
2. Je traite mes filles et mes fils de la même façon.	Oui	NA	Non	NA	NA	Oui	Non	Non	NA	Oui		3	4	50	
<i>Sous-total aspects socio-culturels</i>															
ASPECTS POLITIQUES															
1. Je participe régulièrement aux activités de la communauté.	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui		7	0	70	
2. J'exerce mes droits de vote.	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui		6	0	60	
<i>Sous-total aspects politiques</i>															
Total (tous les aspects)															
<ul style="list-style-type: none"> • Seulement deux indicateurs de chaque grappe sont présentés ici. Si de nouveaux indicateurs sont élaborés, veuillez les ajouter à ce format. • Pour calculer le pourcentage de réponses affirmatives : « nombre total de « Oui » » divisé par (« nombre total de membres du groupe » moins « nombre de NA »). • Possibilité de notation : 1 = Oui, 0 = Non ; [NA] = non applicable 															

Remarque

Ce tableau présente une option Oui/Non. Il est également possible d'utiliser une notation de 1 à 5 (voir chapitre 2.3.1, p. 42-44). La notation pourrait être effectuée à l'aide de la technique des graines : 1 graine = pas du tout atteint, 5 graines = complètement atteint.

La consolidation des résultats de SAGE est faite de la manière suivante :

- Les *lignes* de cette feuille de base montrent dans quelle mesure *chaque objectif* a été atteint.
- Les *colonnes* de cette feuille montrent comment *chaque membre du groupe* a atteint chacun des objectifs.

A la fin de chaque ligne et colonne, les sommes peuvent être calculées.

- Pour chaque objectif (dans chaque ligne), les notes sont additionnées et la moyenne est calculée.
- Pour chaque personne (dans chaque colonne), les notes sont additionnées.

Il est également possible de calculer des sous-totaux :

- Pour les objectifs, les sous-totaux peuvent être calculés tels que requis. Beaucoup de partenaires de NGO-IDEAs ont préféré regrouper les objectifs qui se réfèrent à des efforts similaires.
- Pour les personnes, des sous-totaux peuvent également être calculés. Beaucoup de partenaires de NGO-IDEAs ont groupé les membres / ménages appartenant à la même catégorie sociale. Dans l'exemple ci-dessus, les membres peuvent être groupés selon les catégories du bien-être TP, P, M et R. Cette « désagrégation de la pauvreté » est expliquée plus en détail dans les chapitres 3.4.2. Filtrage par caractéristiques de personnes / ménages (p. 69f) et 3.5.2. Comparer des catégories sociales avec la moyenne des groupes / des OBC (p. 71f.).

Scénarios de l'appréciation

Il existe essentiellement deux scénarios pour analyser si ou dans quelle mesure chaque individu ou son ménage a atteint chacun des objectifs :

- avec l'ensemble du groupe : cette démarche est recommandée s'il y a assez de confiance au sein du groupe pour que le changement individuel puisse être discuté ouvertement avec les autres ; on peut alors réfléchir sur les auto-évaluations irréalistes ce qui peut faciliter l'apprentissage commun ;
- avec les individus : cette démarche est recommandée si le changement individuel ne peut pas ou ne devrait pas être discuté au sein du groupe.

Il existe aussi des solutions intermédiaires. Le groupe se met d'accord avec le facilitateur sur la manière d'organiser l'analyse et évalue cette expérience plus tard avec le but d'améliorer le processus.

Explorer les changements « imprévus » ou « non anticipés »

Les objectifs se réfèrent à des changements préalablement définis. Cependant, nous devons également examiner quels autres changements ont eu lieu – outre ceux escomptés lors de la définition des objectifs (voir chapitre 2.3.2 Questions exploratoires (4e étape SAGE et PAG) (p. 52)).

La **validation** de l'auto-évaluation est cruciale : par les membres du groupe, par le facilitateur ou par un membre du personnel qui connaît le groupe (voir chapitre 2.3.3 Validation (4e étape SAGE et PAG) (p. 52)).

Remarque

La confidentialité des données doit être garantie. Cela signifie que les données sont encodées dès qu'elles sont transmises hors de l'ONG. Lorsque les données sont agrégées ou les résultats sont publiés, il doit être évité que des individus puissent être identifiés.

Dans SAGE, il suffit en pratique de signaler à des tiers uniquement les dernières colonnes (voir l'exemple de documentation dans SAGE) qui représentent les résumés. Les détails concernant chaque membre peuvent être conservés à l'intérieur du groupe. Cela facilite grandement la présentation des rapports et, si nécessaire, la saisie des données.

Témoignages

NGO-IDEAS a aidé l'équipe à mieux comprendre les groupes et la dynamique qui était en jeu. Le personnel apprécie l'importance des rapports qualitatifs car ils font ressortir différentes perspectives, et l'impact de nos projets ainsi que les besoins au sein du projet étaient clairement exprimés. Les outils ont contribué à un processus d'apprentissage pour le groupe et l'organisation. (Maureen, APDK, Kenya)

Avant NGO-IDEAS, mon enfant arrivait en retard à l'école (*Early Child Care Centre*, Centre de la petite enfance) parce que j'étais occupée par mes tâches domestiques : je devais finir mon travail dans la cuisine le matin et ne pouvait amener mon enfant à l'école qu'après. Ainsi, il était plusieurs fois en retard. Pendant la première application de SAGE, des mères avaient fixé l'objectif « J'envoie mon enfant ponctuellement à l'école ». Le jour suivant, j'ai discuté cela avec mon mari et je lui ai demandé de m'aider à amener notre enfant ponctuellement à l'école. Mon mari était d'accord et maintenant il m'aide moi et l'enfant en amenant l'enfant ponctuellement à l'école avant qu'il va s'occuper de ses affaires. (Membre du groupe d'entraide, Murshidabad, RKM Narendrapur, Inde)

Mis à part le suivi plus facile des réalisations du projet et des niveaux d'atteinte des indicateurs, l'ensemble du processus de suivi participatif a enrichi l'expérience du personnel, ainsi que leur compréhension d'une méthodologie du développement durable. (Roldan Gonzales, GITIB, Philippines)

Il y a tant de choses que nous-mêmes pouvons apprendre et nous pouvons apprécier nos propres capacités de contribution à notre propre développement. L'application de cet outil m'a fait réfléchir sur moi-même. (Uma, Ganaludoddi, Inde)

2.2 Suivi et réflexion avec PAG

Les premières étapes (1 à 3) de la définition d'objectifs avec PAG ont été décrites au chapitre 1.3

Définition d'objectifs pour la performance du groupe avec PAG (p. 25f.). Les étapes suivantes expliqueront comment procéder à des appréciations régulières de la performance du groupe en ce qui concerne la réalisation de ces objectifs.

Les étapes 1 à 3 (voir chapitre 1.3) décrivent comment PAG est mis en œuvre.

Suivi et réflexion avec PAG :

4^e étape

Appréciez périodiquement dans quelle mesure le groupe atteint chacun des objectifs. Après avoir répété cette appréciation au bout de quelques mois, comparez-la avec les résultats de l'appréciation précédente.

5^e étape

Analysez les changements ensemble avec le groupe :

- Dans quels domaines y a-t-il eu des améliorations ?
- Dans quels domaines le groupe n'a-t-il pas réalisé des améliorations ?
- Pourquoi ?

6^e étape

Analysez qui et quoi a contribué aux changements observés :

- Quelle était la contribution du groupe (et de l'organisme de coordination) à ces changements ?
- Quelle était la contribution de l'ONG aux changements observés ?
- Quelle était la contribution d'autres parties aux changements observés ?

7^e étape

Consolidez et validez les résultats. Essayez de réfléchir sur les conséquences pour l'action future du groupe (et de son organisme de coordination) et de l'ONG.

- Que peut faire le groupe (et l'organisme de coordination) pour améliorer la performance du groupe dans ce domaine ?
- Que peut faire l'ONG pour améliorer la performance du groupe dans ce domaine ?

4^e étape : *Appréciez périodiquement dans quelle mesure le groupe atteint chacun des objectifs.*

Pour le suivi des effets directs et impacts de l'action du groupe en ce qui concerne ses objectifs pour la performance du groupe, il est nécessaire de choisir d'abord des options de mesure (voir chapitre 2.3.1 Options de mesure (4^e étape SAGE et PAG) (p. 49f.)). Généralement, cela se devrait faire à l'extérieur du groupe et constituer une activité supplémentaire à réaliser par l'ONG ou l'organisme de coordination. Une fois que la méthode de notation aura été décidée, des réexamens périodiques devront être effectués.

L'appréciation pourrait être faite de la manière suivante :

Organisez une réunion du groupe pour apprécier ensemble avec le groupe dans quelle mesure il a atteint chacun des objectifs. Lors de la *première* notation, validez les objectifs. Cela devrait se faire au moins une semaine après la fixation des objectifs, et au maximum 2 mois plus tard, pour permettre au groupe de valider les objectifs. Cette manière de procéder implique de demander aux membres du groupe si les objectifs qu'ils se sont fixés correspondent vraiment aux objectifs

qu'ils veulent poursuivre. Tout cela sert à rappeler aux membres quels sont les objectifs qu'ils ont fixés et peut mener à certaines modifications de ces objectifs.

Les membres du groupe devraient se mettre d'accord sur le degré (c.-à-d. la notation, voir chapitre 2.3.1 Options de mesure (4e étape SAGE et PAG) (p. 49f.)) dans lequel ils ont atteint chaque objectif pour le moment. S'il y a différentes opinions, la liste des arguments devrait être dressée sur un tableau à feuilles mobiles : Qu'est-ce que le groupe a concrètement atteint ? Qu'est-ce que le groupe n'a pas encore concrètement atteint ? A la fin, le groupe devrait se mettre d'accord sur la notation. Dans l'exemple suivant, nous supposons que la notation est effectuée sur la base d'une échelle de 1 à 5.

Tableau 11: Format PAG avec les résultats de la notation

FORMAT PAG							
Nom de l'organisation							
Nom du groupe							
Nombre de membres							
Mois et année de la fondation du groupe							
				Date de l'enquête			
				Mars 2011	Sept. 2011	Mars 2012	Sept. 2012
N°	Objectifs / indicateurs d'impact	NOTATION MAX.	Ligne de base	2 ^e	3 ^e	4 ^e	
1	ATTITUDES, CONNAISSANCES, COMPÉTENCES						
1.1	LE GROUPE A SUFFISAMMENT CONFIANCE EN LUI-MÊME.	5	2	3			
1.2	LE GROUPE EST CAPABLE DE RÉSOUDRE LES CONFLITS SANS SOUTIEN EXTÉRIEUR.	5	1	2			
1.3	5	2	2			
Total		15	5	7			
2	ASPECTS ÉCONOMIQUES						
2.1	LES RELATIONS AVEC L'ÉCONOMIE LOCALE SONT SATISFAISANTES.	5	1	1			
2.2	DE NOUVELLES ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENUS SONT ÉTUDIÉES.	5	1	3			
2.3	5	2	3			
Total		15	4	7			
3	ASPECTS SOCIAUX ET CULTURELS						
3.1	LE GROUPE EST CONSCIENT DE SES PROPRES DROITS EN TANT QU'ASSOCIATION.	5	2	4			
3.2	LE GROUPE AGIT CONTRE LA VIOLENCE DANS LE MILIEU FAMILIAL.	5	2	3			
3.3	5	3	3			
Total		15	7	10			
4	ASPECTS POLITIQUES						
4.1	LE GROUPE ENCOURAGE SES MEMBRES À AGIR AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ.	5	3	1			
4.2	LE GROUPE EST REPRÉSENTÉ DANS LES RÉUNIONS DES INSTITUTIONS COMMUNALES.	5	1	1			
4.3	5	2	3			
Total		15	6	5			
5	INDICATEURS DE DURABILITÉ						
5.1	TOUS LES REGISTRES ET LA COMPTABILITÉ DU GROUPE SONT CORRECTEMENT TENUS.	5	5	4			
5.2	LE CAPITAL DU GROUPE EST EN AUGMENTATION.	5	4	3			
5.3	5	1	1			
Total		15	10	8			
Grand Total		75	32	37			

Seulement deux indicateurs de chaque grappe sont présentés ici. Si de nouveaux indicateurs sont élaborés, veuillez les ajouter à ce format.

Lors de la répétition de l'appréciation après 6 ou 12 mois, comparez-en les résultats avec une appréciation précédente et analysez-les conformément aux étapes 5 à 7.

La consolidation est faite de la manière suivante :

- Les *lignes* de cette feuille de base montrent dans quelle mesure *chaque objectif* a été atteint.
- Les *colonnes* de cette feuille montrent les résultats de *chaque appréciation (mesure)*.

A la fin de chaque ligne et colonne, les sommes peuvent être calculées.

- Pour chaque objectif (dans chaque ligne), les notes sont additionnées et la moyenne est calculée.
- Pour chaque appréciation (dans chaque colonne), les notes sont additionnées.

Il est également possible de calculer des sous-totaux :

- Pour les objectifs, les sous-totaux peuvent être calculés tels que requis. Beaucoup de partenaires de NGO-IDEAS ont préféré regrouper les objectifs qui se réfèrent à des efforts similaires.

Explorer les changements « imprévus » ou « non anticipés »

Les objectifs se réfèrent à des changements préalablement définis. Cependant, nous devons également examiner quels autres changements ont eu lieu – outre ceux escomptés lors de la définition des objectifs (voir chapitre 2.3.2 Questions exploratoires (4e étape SAGE et PAG) (p. 52)).

La **validation** de l'auto-évaluation est cruciale : par les membres du groupe, par le facilitateur ou par un membre du personnel qui connaît le groupe (voir chapitre 2.3.3 Validation (4e

Témoignages

- Lors de la première mesure, il y avait deux membres [du groupe d'entraide] qui n'ont pas remboursé leurs prêts. La plupart des membres du groupe d'entraide n'étaient pas en mesure de s'adresser directement à eux pour leur demander l'argent parce qu'ils avaient peur d'être stigmatisés comme des « mauvaises » personnes. Par contre, après avoir partagé avec eux les indicateurs d'un groupe fort, ils étaient capables de s'adresser aux membres n'ayant pas remboursé leurs prêts, et effectivement, ceux-ci les ont remboursés, sont retournés auprès du groupe d'entraide et ont travaillé ensemble en harmonie. (Boniface Tukwasibwe, Œuvre Kolping, Ouganda)
- Le processus nous a impliqués dans l'auto-évaluation. Nous n'étions pas en mesure d'atteindre complètement nos objectifs. Il fait en sorte que nous devenions actifs et ponctuels lors de l'accomplissement de nos tâches pour l'atteinte des objectifs. (Savitramma, Ganaludoddi, Inde)
- L'expérience du suivi a aidé le groupe à accéder à des services du personnel de vulgarisation du gouvernement. Il a amélioré la mobilisation de ressources et a permis d'identifier des groupes de personnes marginalisées (handicapées). (Moses Kawikizi, GLRA, Ouganda)

étape SAGE et PAG) (p. 52)).

2.3 Suivi et réflexion avec SAGE et PAG : caractéristiques communes

2.3.1 Options de mesure (4^e étape SAGE et PAG)

Dans SAGE et PAG, nous utilisons des chiffres (p. ex. des indicateurs quantitatifs) pour décrire la situation des individus / ménages ou du groupe. Bien que cela offre beaucoup d'avantages pour l'agrégation ou l'analyse des résultats, ce processus peut avoir des inconvénients par rapport à des méthodes descriptives. SAGE et PAG risquent de faire trop penser à des « notes scolaires ». Cependant, cette caractéristique dépend fortement de la manière dont l'outil est appliqué. En réalité, il existe une gamme considérable d'options de conception ; ici, nous présentons trois de ces options qui attribuent des chiffres.

Tableau 12: Options de mesure quantitative

Option 1 : <i>OUI / NON</i>	<i>OUI</i> signifie : j'ai atteint le statut que je souhaitais obtenir quand je suis devenu membre du groupe. <i>NON</i> signifie : je n'ai <i>pas encore</i> atteint le statut que je souhaitais obtenir quand je suis devenu membre du groupe.
Option 2 : <i>Pourcentages</i>	100 % signifie : j'ai complètement atteint le statut que je souhaitais obtenir quand je suis devenu membre du groupe. Les chiffres entre 0 % et 100 % représentent la réalisation progressive du but ; les appréciations correspondantes sont exprimées de manière intuitive. Remarque : <ul style="list-style-type: none"> • <i>La « technique des 10 graines », connue de l'EPR, suit la même idée. Chaque graine équivaut alors à 10 %.</i> • <i>L'expérience des partenaires de NGO-IDEAS a cependant montré qu'il est plus facile de travailler avec moins de graines, p. ex. 3 à 5, voir ci-dessus : « notation ».</i>
Option 3 : <i>Notation</i>	Pour chaque critère, des « niveaux de croissance » ont été établis, dont chacun a été apprécié avec un certain nombre de points. Les notes peuvent être directement additionnées telles qu'elles sont ou des moyennes peuvent être calculées. Cela est également possible si on utilise cinq couleurs pour représenter l'échelle de 1 à 5. Les notes peuvent aussi être exprimées en pourcentages : une échelle de 1 à 5 nous permet de définir cinq étapes : 0 – 25 – 50 – 75 – 100 %.
Option globale : <i>N.A. : « non applicable »</i>	<i>Lors du calcul des sommes et moyennes, il est important, dans chaque méthode de notation, d'exclure les membres ou ménages auxquels l'objectif spécifique ne s'applique pas, p. ex. :</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>« J'envoie tous mes enfants, filles et garçons, à l'école. » → Cela s'applique uniquement aux membres ayant des enfants en âge scolaire.</i> • <i>« Je sais lire et écrire. » → Cet objectif ne s'applique peut-être pas à tous les membres, p. ex. à des femmes âgées qui pensent qu'elles sont trop vieilles pour l'apprendre.</i> • <i>« J'ai un revenu supplémentaire provenant de produits forestiers non ligneux. » → Cet objectif s'applique uniquement aux ménages qui sont capables de et disposés à récolter des produits forestiers.</i>

Option 1 : réponses « Oui / Non »

La question concrète est la suivante : Quels sont les objectifs que la personne / le ménage a atteints ? Quels sont les objectifs que la personne / le ménage n'a pas encore atteints ?

- Si le membre pense qu'il/elle a atteint l'objectif, la réponse est « Oui ».
- Si le membre pense qu'il/elle n'a pas encore atteint l'objectif, la réponse est « Non ».

Ce type de mesure n'est pas très précis. La décision de répondre par « Oui » ou « Non » est souvent très difficile, même avec l'appui du groupe et du facilitateur.

La consolidation des résultats est toutefois très facile – et c'est justement la raison pour laquelle beaucoup de groupes et d'ONG préfèrent commencer avec cette option de mesure. Cependant, l'expérience montre qu'après un certain temps une mesure plus précise est recherchée, telle que présentée dans les options 2 et 3.

Option 2 : pourcentages

Lorsque nous utilisons des pourcentages ou notes pour l'appréciation de la réalisation des objectifs, nous devons clairement expliquer leur signification. Il existe différentes manières de procéder, mais il est important de s'orienter à la pratique et à la manière de penser des membres du groupe.

Pour les pourcentages, beaucoup d'ONG utilisent les unités monétaires. En Inde, p. ex., 100 paisa correspondent à une roupie. Ainsi, la question peut être la suivante :

- En ce qui concerne cet objectif, combien de paisa avez-vous réunies, étant donné que l'atteinte complète de cet objectif correspond à 1 roupie ?

Option 3 : notation

Généralement, la notation peut être effectuée avec différentes échelles. L'expérience des partenaires de NGO-IDEAS montre toutefois que l'échelle de 1 à 5 est très appropriée. La notation permet d'obtenir des résultats et une analyse plus différenciées que les réponses Oui/Non, et est d'ailleurs plus facile à appliquer puisque le nombre de possibilités est plus élevé. La note la plus basse de l'échelle est 1, la note la plus élevée est 5. Chaque note doit être accompagnée d'une brève explication.

Dans l'exemple 1, plus général, les deux extrêmes de l'échelle ont été décrits comme « très mauvaise performance...très bonne performance ». Afin de faciliter la compréhension, des thèmes concrets ont été attribués aux valeurs individuelles dans l'exemple 2.

Exemple 1 : option de notation générale avec une échelle de 1 à 5

LE GROUPE EST CAPABLE DE RÉSOUDRE LES CONFLITS SANS SOUTIEN EXTÉRIEUR.	
Option de notation générale	Note
• Très mauvaise performance	1
• Mauvaise performance	2
• Performance passable	3
• Bonne performance	4
• Très bonne performance	5

Exemple 2 : liste de contrôle pour la résolution de conflits

LE GROUPE EST CAPABLE DE RÉSOUDRE LES CONFLITS SANS SOUTIEN EXTÉRIEUR.	
Option de notation spécifique	Note
• Le groupe est incapable de résoudre des conflits mineurs.	1
• Le groupe est capable de résoudre des conflits mineurs avec la contribution de l'ONG.	2
• Le groupe est capable de résoudre des conflits mineurs avec l'accompagnement de l'ONG.	3
• Le groupe est capable de résoudre des conflits importants avec l'accompagnement de l'ONG.	4
• Le groupe est capable de résoudre des conflits importants de manière autonome.	5

Remarque

Il est possible d'attribuer une note globale maximale à la performance du groupe. Avec 15 objectifs et une note maximale de 5 pour chacun d'entre eux, un groupe pourrait atteindre jusqu'à 75 points.

Dans la pratique, les partenaires de NGO-IDEAS ont utilisé un grand nombre d'options créatives pour travailler avec l'échelle de 1 à 5.

- Souvent, des symboles sont utilisés pour la notation, p. ex. : pot en terre cuite cassé – pot en terre cuite – cuivre – argent – or. Ces symboles représentent les notes de 1 à 5.
- Ces symboles peuvent aussi être exprimés en pourcentages : 0 – 25 – 50 – 75 – 100 %.
- De la même façon, certaines ONG utilisent des couleurs différentes (le plus souvent cinq) pour chaque note : vert – bleu – jaune – rouge – noir. Les couleurs correspondant à la notation sont choisies par les membres du groupe. Il est très important que, en ce qui concerne la signification de chaque couleur, des précisions soient fournies aux membres du groupe pour qu'ils comprennent sans équivoque la signification des couleurs. L'appréciation est faite à l'aide de feuilles de papier de différentes couleurs préparées à l'avance et en demandant aux membres de montrer la couleur qui correspond à l'évaluation qu'ils donnent d'eux-mêmes. La signification des couleurs doit toujours être expliquée dans les rapports. Pour le calcul, il est nécessaire d'attribuer des chiffres.

Remarque

Il est aussi possible de décider quelle méthode de notation est la plus facile et la plus appropriée pour le groupe pendant l'atelier destiné à définir les objectifs.

2.3.2 Questions exploratoires (4^e étape SAGE et PAG)

Le suivi de la réalisation des objectifs (indicateurs) à l'aide de questions Oui / Non ou de chiffres (coefficients, pourcentages, notes) est une partie importante de l'appréciation des changements. Mais ce n'est pas suffisant !

Les objectifs (indicateurs) se réfèrent à des changements préalablement définis. Cependant, nous devons également examiner quels autres changements ont eu lieu ou non – outre ceux es-comptés lors de la définition des objectifs. Après l'appréciation de la réalisation des objectifs, nous devons donc demander :

Questions exploratoires pour compléter l'appréciation de la réalisation des objectifs :

*(Si nous voulons connaître tous les **changements dans la situation** de la communauté :)*

- Quels sont les autres changements ?
- Y a-t-il d'autres changements importants ?
- Veuillez souligner les changements importants dans la communauté.

*(Si nous voulons connaître toutes les **influences importantes** dans la situation de la communauté :)*

- Que s'est-il passé encore ?
- Y a-t-il eu d'autres réalisations ou influences remarquables ?

*(Si nous devons connaître concrètement les **changements induits par le projet** dans la communauté :)*

- Quels sont les autres changements provoqués par les activités du groupe et/ou de l'ONG ?
- Y a-t-il d'autres changements importants qui ont été influencés par les groupes d'entraide et/ou l'ONG ?

Les réponses les plus pertinentes devraient être incluses dans un procès-verbal. Idéalement, ces réponses sont écrites sur un tableau à feuilles mobiles si un certain nombre de membres savent lire. Le groupe peut accorder la priorité aux réponses les plus importantes.

Ces changements « imprévus » ou « non anticipés » peuvent être considérés comme étant positifs ou négatifs. Une analyse plus détaillée est décrite au chapitre 3.6.3 *Compilation des informations descriptives* (p. 74).

2.3.3 Validation (4^e étape SAGE et PAG)

Les contrôles de la qualité au niveau du groupe sont nécessaires³ – ils ne peuvent guère être effectués (ou seulement avec de grands efforts) par le personnel du programme ou des tiers qui ne participent pas aux réunions. La validation de l'auto-évaluation est cruciale – par les membres du groupe, par le facilitateur ou par un membre du personnel qui connaît le groupe – car l'auto-évaluation risque d'être faussée !

Lors de la *première* notation, les objectifs doivent être validés aussi. Cette manière de procéder implique de demander aux membres du groupe si les objectifs qu'ils se sont fixés correspondent vraiment aux objectifs qu'ils veulent poursuivre. Tout cela sert à rappeler aux membres quels sont les objectifs qu'ils ont fixés et peut mener à certaines modifications de ces objectifs.

³ Voir également le chapitre 3.7

Mécanisme de contrôle

Le **contrôle de la qualité au niveau du groupe** est crucial. Les questions suivantes sont utiles pour vérifier la qualité des données :

- Est-ce que tout le monde a bien compris les questions et de la même manière ?
- Les réponses sont-elles honnêtes ?
- Est-il probable que les informations n'aient pas été faussées par la situation d'entretien (ou d'auto-évaluation) ?
- Les réponses sont-elles correctement documentées ?

2.3.4 Analyse de SAGE et PAG au niveau du groupe (étapes 5 à 7 de SAGE et PAG)

Tel qu'il est précisé dans les étapes 5 à 7 de SAGE et PAG, lors de la répétition de l'appréciation après 6 ou 12 mois, les résultats de l'appréciation devraient être comparés à ceux d'appréciations précédentes et analysés immédiatement dans le groupe.

5^e étape : Comparaisons (ligne de base – situation précédente – situation actuelle)

Dès que l'appréciation actuelle – on peut aussi l'appeler collecte des données – est effectuée, les résultats doivent être comparés avec certaines références. Le plus fréquemment – et c'est très courant dans les groupes – les résultats de l'appréciation actuelle sont comparés avec ceux de l'appréciation précédente.

Au niveau du groupe, il est judicieux de faire à nouveau recours à la feuille de base (voir ci-dessus, 2.1)⁴ qui montre dans quelle mesure chaque groupe a atteint chacun des objectifs fixés. Les changements sont analysés ensemble avec le groupe (ou, dans l'absence d'une approche de groupe, avec les individus) :

Analysez les changements ensemble avec les individus et/ou le groupe :

- Dans quels domaines y a-t-il eu des améliorations ? Où n'y a-t-il pas eu d'améliorations ? Pourquoi ?
- (*pour SAGE* :) La situation de qui s'est améliorée ? La situation de qui s'est encore aggravée ? Pourquoi ?

Mais il peut aussi s'avérer utile de faire une comparaison avec le point de départ (ligne de base) ou le résultat final escompté (valeur cible), ou encore avec tout autre paramètre de référence.

⁴ Plusieurs options pour modifier la feuille de base sont documentées dans « How do they do it? An NGO-IDEAS documentation of field experience » [Comment le font-ils ? Le suivi de l'auto-efficacité par la société civile. Une documentation de NGO-IDEAS concernant l'expérience acquise sur le terrain], Bonn 2011 et sur la page Web de NGO-IDEAS (www.ngo-ideas.net) d'autres exemples seront recueillis.

Un tableau simple pour visualiser ces comparaisons pourrait être présenté comme suit :

Tableau 13: Structure de base d'un tableau comparatif

Objectifs / indicateurs	Ligne de base	Appréciation précédente	Appréciation actuelle	Remarques (Quelles étaient les contributions positives et/ou négatives au changement ?)

Remarque : Il serait également possible d'avoir des colonnes séparées pour la cible ou tout autre paramètre de référence ainsi que pour chaque date d'appréciation. Evidemment, il peut être utile d'ajouter les dates concrètes.

Les comparaisons peuvent aussi s'effectuer avec des constatations qualitatives (non numériques), mais elles ne sont normalement pas énumérées dans un tableau.

Une question générale pour analyser les résultats est la suivante : D'autres questions pour comparer les constatations de l'appréciation précédente et de l'appréciation actuelle pourraient être les suivantes :

Quels sont les changements qui nous ont surpris, et pourquoi ?

Questions pour la comparaison :

- Quelles différences entre l'appréciation précédente et l'appréciation actuelle sont plus *grandes* que prévu ?
- Quelles différences entre l'appréciation précédente et l'appréciation actuelle sont plus *petites* que prévu ?

Dans le cadre des changements « imprévus » ou « non anticipés » identifiés à l'aide des questions exploratoires, on pourrait aussi demander :

- Quels étaient les changements particulièrement positifs ?
- Quels étaient les changements particulièrement négatifs ?

6^e étape : Causes des changements

Si des changements ont été observés, cela ne signifie pas nécessairement que ces changements ont été réalisés par le groupe ou l'ONG. Ils peuvent résulter d'autres influences : climat, développement économique régional et social, médias, etc.

Pour analyser les effets directs et impacts, il est donc toujours nécessaire de demander quelles sont les causes des changements observés :

Questions pour analyser les contributions au changement :

Analysez qui et quoi a contribué aux changements observés :

- Quelle était la contribution du groupe (et de l'organisme de coordination) aux changements observés ?
- Quelle était la contribution de l'ONG aux changements observés ?
- Quelle était la contribution d'autres parties, ou de changements du contexte, aux changements observés ?

A titre complémentaire ou alternatif, on pourrait aussi demander :

- Qu'est-ce qui / Qui a appuyé ce changement ?
- Qu'est-ce qui / Qui a entravé le changement escompté ?

7^e étape : Conséquences pour les plans d'action

L'analyse des changements observés et des causes de ces changements devrait aider les membres du groupe et l'ONG à en tirer des conclusions concernant leurs activités futures. Les individus peuvent apprendre comment ils peuvent influencer la réalisation de leurs objectifs personnels, tandis que le groupe et l'ONG peuvent élaborer ou ajuster leurs plans d'action. La question fondamentale est la suivante :

Où voyez-vous le besoin d'agir ?**Questions pour ajuster les plans d'action :**

- Que peut faire chaque membre pour atteindre de meilleurs effets directs et impacts ?
- Que peut faire le groupe (et son organisme de coordination) pour améliorer encore la situation des personnes les plus nécessiteuses / dans ce domaine ?
- Que peut faire l'ONG pour améliorer les impacts pour les personnes les plus nécessiteuses / dans ce domaine ?
- Que peuvent faire les autres parties pour améliorer les impacts pour les personnes les plus nécessiteuses / dans ce domaine ?
- Quels ajustements devraient être faits dans notre plan d'action ?

Normalement, le groupe n'agit pas complètement seul : il est lié à ses propres organisations centrales (p. ex. l'organisme de coordination) ou à l'ONG. Il peut donc être utile de poser en particulier des questions concernant des problèmes qui sont difficiles à résoudre par le groupe seul :

Y a-t-il des problèmes ou conflits qui ne sont pas encore résolus ou très difficiles à résoudre ?

Mais en même temps, il peut y avoir certains effets directs particulièrement intéressants :

Y a-t-il des réussites qui devraient être communiquées à d'autres ?

2.3.5 Conseils d'utilisation pour PAG et SAGE

- L'ONG ou les organismes de coordination des groupes **doivent donner leur appui lors de la présentation de cet outil**. Après, ils devront confier le processus peu à peu aux groupes ou, le cas échéant, aux facilitateurs communautaires.
- Avec l'aide du facilitateur, les réponses à chacune des questions (énumérées ci-dessus aux chapitres 2.3.2 Questions exploratoires (4e étape SAGE et PAG) et 2.3.4 Analyse de SAGE et PAG au niveau du groupe (étapes 5 à 7 de SAGE et PAG)) sont recueillies ensemble avec le groupe. **Il est recommandé d'utiliser un tableau à feuilles mobiles pour une meilleure visualisation.**
- En cas d'opinions divergentes et si aucun accord ne peut être trouvé après une brève discussion, il convient de **documenter toutes les opinions différentes** et de reporter la discussion plus approfondie à plus tard.
- Après la session, **les dirigeants du groupe peuvent analyser les résultats**, partager cette analyse avec le groupe et en tirer des conclusions pour l'action future.
- **L'ONG devrait maintenir le dialogue avec le groupe** en ce qui concerne les conséquences de ces conclusions.
- Le **choix de questions appropriées et la réaction adéquate aux affirmations des membres** exigent de bonnes compétences en facilitation. Nous devons veiller à ce que le résultat de la discussion reflète vraiment des objectifs qui sont importants pour les individus. Ils ne devraient pas fixer des objectifs uniquement parce que nous voulons qu'ils le fassent. D'autre part, les facilitateurs doivent aider les groupes à penser plus loin qu'ils ne le feraient normalement, à déterminer des objectifs pour quelque chose qui est important pour eux, mais qu'ils ne formuleraient pas eux-mêmes. De plus, avec nos questions nous pouvons aider les groupes à définir les objectifs qui sont les plus importants pour eux.
- **Combinaison avec d'autres outils** : Nous pouvons combiner SAGE et PAG avec d'autres outils, p. ex. avec le classement du bien-être, le plan d'action communautaire ou les Petits Outils.
- Avec un peu d'entraînement, **le groupe peut lui-même utiliser les deux outils SAGE et PAG**. En dépit de cela, il sera probablement souvent judicieux qu'un tiers, en tant que facilitateur, appuie l'auto-évaluation, la validation et la réflexion correspondante. Si les groupes sont intégrés dans un organisme de coordination, le facilitateur peut venir de cet organisme.
- D'une certaine manière, les **organisations centrales** (p.ex. les fédérations) sont, elles aussi, des groupes composés par des membres. Elles **peuvent utiliser PAG et SAGE de la même façon**. Mais elles doivent fixer de propres objectifs correspondant à leur rôle d'organisations centrales. Le processus de détermination d'objectifs peut être similaire à celui décrit dans le présent document. Bien entendu, les questions doivent être adaptées pour la facilitation.
- **Ecoutez et essayez de comprendre** : les groupes ont une grande sagesse qui est parfois dissimulée. Nous devons écouter attentivement et essayer de comprendre le sous-entendu. Cela nous aidera à appuyer les groupes de manière plus efficace.

Répétez périodiquement l'appréciation pour suivre les changements.

Remarque**Répétez périodiquement l'appréciation pour suivre l'impact.**

- SAGE vous permettra de comprendre le progrès des individus et de leurs familles/ménages dans la réalisation de leurs objectifs.
- Dans PAG, les informations recueillies à partir d'un tableau comparatif du groupe, qui montre son développement au fil du temps, permettront aussi bien de développer des indicateurs pour le groupe que d'apprécier la performance de celui-ci.

2.3.6 Foire aux questions (FAQ) concernant le suivi et la réflexion avec SAGE et PAG

SAGE et PAG aident à effectuer le suivi des objectifs des individus, c.-à-d. des changements escomptés. Comment identifier les changements non escomptés ? Les aspects positifs et négatifs ?

- SAGE et PAG demandent quels sont les objectifs des individus et vérifient dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints. Cela signifie qu'ils mettent l'accent sur les changements, effets directs et impacts positifs escomptés.
- D'habitude, les informations sur les changements non escomptés sont communiquées pendant le processus de suivi (p. ex. pendant la notation). Il est important de bien se préparer pour les documenter ! Pour identifier des changements non escomptés – positifs et négatifs –, des questions exploratoires supplémentaires sont posées lors du suivi des indicateurs SAGE et PAG (voir chapitre 2.3.2 Questions exploratoires (4^e étape SAGE et PAG)).

Comment peut-on rendre claire la contribution des membres du groupe ?

- Il est en effet important d'être conscient que le projet, à lui seul, n'a qu'un impact limité s'il n'appuie pas les activités d'entraide de la communauté.
- Conformément aux explications de la 6^e étape (« Causes des changements ») de SAGE et PAG : lorsqu'on analyse les changements, on devrait toujours demander :
 - Quelle était la contribution des membres, de leurs familles et de leur groupe aux changements observés ?
 - Quelle était la contribution de l'ONG aux changements observés ?
- Quelle était la contribution d'autres acteurs, destinataires ou d'autres influences aux changements observés ?
- De plus, si on utilise la chaîne de résultats, il est très utile d'analyser « l'utilisation des produits » (entre le niveau de « produit » et le niveau d'« effet direct ») : dans quelle mesure les membres du groupe ont-ils utilisé les produits du projet (p. ex. les investissements, formations ou services offerts par le projet) ? Cette réflexion est particulièrement utile lorsque les effets directs ne sont pas encore devenus tout à fait visibles.

Témoignages

- Bien que le processus consistant à examiner un grand nombre de questions et à y répondre puisse apparaître laborieux, la fiche des résultats élaborée à la fin reflète bien notre situation. Elle exprime où nous nous trouvons et où nous devons aller. (Yashodamma, Cheelur, Inde)
- Les membres du groupe ont appris à observer, apprécier et diriger leurs propres activités. S'occuper de personnes handicapées crée des émotions parmi les participants et ils sont capables de parler pendant longtemps. Cela a donné lieu à des mesures correctrices et ajustements dans certains cas. (Maureen, APDK, Kenya)
- Les agriculteurs ayant effectué le suivi et l'évaluation ont été capables de prendre leur vie en main, de tenir davantage compte des résultats et de saisir les opportunités pour améliorer les conditions de leurs familles et clans. Même si l'application des outils demande beaucoup de temps, les avantages le justifient amplement. Le défi pour les directeurs de projet consiste à mettre suffisamment de temps et de ressources à disposition pour que cela se réalise d'une manière significative. (Alma de la Paz, KAPWA, Philippines)
- NGO-IDEAS favorise une culture de l'apprentissage. A travers l'application des outils, les membres de la communauté ont appris les uns des autres et améliorent leur condition. (Dr. Manasi, SRAN, Inde)
- Les discussions de groupe tournent maintenant plus autour de la résolution de problèmes du groupe et des activités nécessitant des modifications : il n'y a p. ex. plus de cas d'intimidation parmi les membres ou de vol, d'enfants qui sniffent, consomment de la marijuana et fument. En tant que bande, les enfants ont appris à devenir plus sensibles aux cas de maltraitance des membres. (... , Tambayan, Philippines)
- Je me sens heureux quand les plus pauvres parmi nous sont soulagés car nous dépendons les uns des autres. Si eux sont heureux, nous le sommes aussi. (Laxman, un riche local, village de Chaper Bothe, Inde)

2.4 Suivi du plan d'action communautaire

2.4.1 Collecte des données pour apprécier les activités, produits et effets directs

Normalement, le plan d'action communautaire est réexaminé lors de chaque réunion du groupe. La méthode la plus couramment utilisée consiste à comparer ce qui était planifié et ce qui a été réalisé. S'il y a des différences, celles-ci devraient être analysées et, si nécessaire, d'autres mesures devraient être prises.

Tableau 14: Suivi du plan d'action communautaire

Quelles étaient les activités prévues ? (calendrier et responsabilité)	Qu'est-ce qui a été réalisé ?	Raisons des écarts (éventuels)	Actions devant être poursuivies
Mener une petite enquête sur l'alcoolisme dans la communauté	L'enquête a fourni quelques indications, mais seulement pour certains ménages	Beaucoup de personnes en danger n'ont pas répondu	Pas encore possible
Recueillir et apprécier les expériences faites par d'autres communautés	3 communautés ont fourni des idées très intéressantes et importantes, ainsi que des conseils	---	---
Concevoir une stratégie et planifier les activités	La planification est achevée, beaucoup de bonnes idées ont été réalisées, c'est encourageant	---	---
Préparer des jeux de rôle	Les groupes se réunissent, c'est amusant	La performance n'est pas encore très bonne	Les jeux de rôle devraient être plus courts et plus pertinents
Préparer les documents	Obtenus de la communauté voisine	---	---
Mener la campagne			

Le plan d'action initial sera alors mis à jour. Si cette tâche est terminée, vous pouvez la cocher dans le plan d'action normal. Si l'appréciation démontre la nécessité de poursuivre des actions, cela doit être ajouté au plan d'action.

Le plan d'action met l'accent sur les activités et produits. Le suivi de la réalisation des objectifs (effets directs et impact) est plutôt effectué à l'aide de SAGE, PAG et d'indicateurs supplémentaires. Lorsqu'un objectif a été réalisé en grande partie – p. ex. lorsque tous les membres ont réalisé les objectifs définis dans SAGE ou lorsque le groupe a complètement réalisé les objectifs PAG –, alors ces objectifs et les activités correspondantes sont écartés des plans et de nouveaux objectifs sont adoptés pour le suivi.

2.4.2 Questions exploratoires

Si possible, la réunion de groupe ne devrait pas se limiter à comparer ce qui était « prévu » à la « situation actuelle ». Il est utile de poser des questions exploratoires supplémentaires :

- **Que s'est-il passé encore ?**
- Y a-t-il eu d'autres réalisations ou événements remarquables ? Réussites (le cas échéant) ?

De temps en temps, afin d'en apprendre plus sur l'efficacité du groupe même, il est également utile de demander :

- **Quels changements se sont vérifiés en tant que résultats de ces activités ?**
- Veuillez mettre en évidence les changements importants dans la communauté.

Pour éviter des obstacles cachés, la question suivante peut être posée :

- **Y a-t-il des problèmes ou conflits qui ne sont pas encore résolus ?**

Toutes ces questions peuvent entraîner à nouveau des activités (ou même objectifs) supplémentaires qui devront être intégrées au plan d'action.

3. Analyse et réflexion participatives des impacts (PIAR)

3.1 Introduction à PIAR

Concept

PIAR (en bref : « Analyse et réflexion ») sert à analyser de manière approfondie les effets directs et impacts du travail de l'ONG. L'analyse et réflexion utilise le classement du bien-être, SAGE, PAG et des données supplémentaires de manière indépendante et les combine les uns avec les autres. Elle comprend aussi des réflexions sur les résultats de la gestion du projet de l'ONG et au niveau de la base. Elle fait partie du suivi régulier, assure une utilisation optimale des ressources, la réflexion, correction et amélioration du processus en cours et est utile aux fins de la responsabilité de rendre compte aux destinataires du projet.

L'analyse et réflexion est principalement appliquée par l'ONG, mais elle est également destinée à être appliquée par les organisations centrales (p. ex. les fédérations) qui disposent d'une certaine expérience dans le suivi de l'impact. Au début, l'analyse participative et la réflexion sont effectuées par les groupes lors de chaque appréciation (voir classement du bien-être, SAGE et PAG).

Remarque

Vous devez adapter PIAR à votre contexte pour rendre le concept bien compréhensible. NGO-IDEAS vous suggère d'utiliser les expressions « analyse et réflexion », « analyse de données » ou « comprendre » plutôt que « PIAR ».

SAGE et PAG, et idéalement aussi le classement du bien-être, doivent être effectués avant l'application de PIAR. L'analyse et réflexion est développée à partir des méthodes d'auto-évaluation des changements chez les individus / ménages et dans le groupe (SAGE, PAG et informations supplémentaires). Elle élabore leurs résultats avec l'appui d'un certain nombre d'éléments supplémentaires utilisés à différents niveaux. Maintenant les ONG peuvent résumer les constatations des différentes sources mentionnées ci-dessus, documenter et vérifier la qualité des données et analyser les conséquences en ce qui concerne les domaines du changement escompté auxquels la priorité avait été accordée

Les **résultats** escomptés de **PIAR** sont que l'ONG (ou l'organisation centrale) ait

- recoupé les informations du classement du bien-être, de SAGE et PAG à l'aide d'informations provenant d'autres sources,
- approfondi sa compréhension de ce qui a causé les changements observés,
- différencié les informations sur les effets directs et impacts en ce qui concerne les sexes, le bien-être et d'autres catégories sociales,
- résumé ses constatations, appréciations et conclusions relatives aux effets directs et impacts du projet.

Ces résultats devront contribuer à :

- apprécier la durabilité des stratégies mises en œuvre,
- améliorer la performance de la gestion de projet et à préparer des stratégies pour de nouvelles actions,
- présenter des rapports aux bénéficiaires du projet et aux organismes de financement.

Le but du suivi des effets directs et impacts devrait consister en l'autonomisation des membres du groupe. Même si c'est l'ONG qui prend l'initiative dans le processus d'analyse approfondie, il est indispensable que les groupes soient impliqués dans la consolidation, le recouplement et l'analyse des résultats dans la mesure où cela correspond à leurs capacités.

L'analyse commune des résultats du suivi ne sensibilise non seulement le personnel des ONG et les groupes quant à leur auto-efficacité et contribue à une meilleure prise de décision, mais renforce aussi leurs capacités de collecte des données et analyse des résultats du suivi.

3.2 Par où commencer ?

La description de l'analyse et réflexion suit pour l'essentiel la séquence typique d'étapes analytiques qui ont déjà été décrites pour le suivi au niveau du groupe :

Etapes analytiques :

1. résumer = consolider
 - a. pour chacun des indicateurs, par groupes et pour la totalité de tous les groupes
 - b. pour des grappes d'indicateurs, par groupes et pour la totalité de tous les groupes
2. filtrer = différencier
 - a. par caractéristiques de groupes
 - b. par caractéristiques de membre de groupes (pauvreté, sexe, caractéristiques sociales)
3. comparer
 - a. différents moments où la mesure est effectuée
 - b. catégories sociales avec moyenne des groupes
4. analyser la qualité des données

3.2.1 Conversion d'objectifs en indicateurs

Comment peut-on convertir les objectifs en indicateurs ? Avec SAGE et PAG, nous développons d'abord des objectifs/buts et ensuite des indicateurs ! La formulation d'indicateurs devrait se faire à l'extérieur du groupe et constituer une activité supplémentaire à réaliser uniquement par l'ONG ou l'organisme de coordination.

Les indicateurs doivent être légèrement reformulés pour **compter les membres ou ménages ayant atteint l'objectif** :

Convertir les objectifs en indicateurs en comptant les membres ou ménages : (seulement dans SAGE)

- **Nombre** de ménages disposant de revenus suffisants pour une alimentation saine de tous les membres.
- **Nombre** de membres participant activement aux activités de la communauté.

Si **plusieurs groupes de taille différente** doivent être **comptés**, il est plus judicieux de choisir un indicateur qui quantifie le coefficient, p. ex. pourcentage de membres ou ménages ayant atteint l'objectif. Pour ce faire, la proportion des personnes ou ménages ayant atteint l'objectif est calculée, *divisée par le nombre de membres (auxquels s'applique l'objectif) du groupe* :

Convertir les objectifs en indicateurs en calculant la proportion de membres ou ménages (seulement dans SAGE) :

- **Pourcentage de ménages disposant** de revenus suffisants pour une alimentation saine de tous les membres.
- **Pourcentage de membres participant** activement aux activités de la communauté.

Beaucoup d'organisations ont déjà fait des expériences avec les méthodes de notation. Dans ce cas, il est préférable d'évaluer la réalisation des objectifs par « niveaux de croissance » (pourcentages ou notes). Les indicateurs peuvent alors être formulés comme suit :

Convertir les objectifs en indicateurs en calculant le taux de réalisation des objectifs :

SAGE

- **Degré de** revenus suffisants pour une alimentation saine de tous les membres.
- **Degré de** participation active des membres aux activités de la communauté.

PAG

- **Degré de** capacité du groupe de résoudre des conflits.

3.2.2 Analyse fondamentale des données

L'analyse fondamentale des données peut être effectuée au niveau du groupe. Ici, nous vous présentons uniquement un résumé :

Classement participatif du bien-être

- Quels sont les critères principaux qui déterminent le bien-être dans la communauté ?
- Quels sont les facteurs critiques qui déterminent la pauvreté ?
- Quels sont les personnes et ménages les plus nécessiteux de la communauté ?
- Quelles sont les pratiques de solidarité typiques dans la communauté ? Quelles sont les actions qui doivent être entreprises pour surmonter la pauvreté ?

SAGE et PAG (objectifs individuels et du groupe) :

Lors de l'analyse des changements concernant la réalisation de chaque objectif (domaine du changement) :

- Dans quel domaine / par rapport à quels objectifs le groupe est-il le plus performant ? Pourquoi ?
- Dans quel domaine / par rapport à quels objectifs le groupe est-il le moins performant ? Pourquoi ?

(Après une appréciation répétée)

- Quelles différences entre l'appréciation précédente et l'appréciation actuelle sont plus grandes que prévu ? Pourquoi ?
- Quelles différences entre l'appréciation précédente et l'appréciation actuelle sont plus petites que prévu ? Pourquoi ?
- Quels sont les changements non escomptés observés ?

Lors de l'analyse des changements au niveau personnel (ménage) (pour SAGE) :

- Quelles sont les personnes (ménages) qui réalisent le mieux leurs objectifs ? Pourquoi ?
- Quelles sont les personnes (ménages) qui réussissent le moins à réaliser leurs objectifs ? Pourquoi ?

(Après une appréciation répétée)

- La situation de qui s'est améliorée ? Pourquoi ?
- La situation de qui s'est encore aggravée ? Pourquoi ?

Lors de l'analyse des contributions aux changements :

- Quelle était la contribution du groupe (et de l'organisme de coordination) aux changements observés ?
- Quelle était la contribution de l'ONG aux changements observés ?
- Quelle était la contribution d'autres parties, ou de changements du contexte, aux changements observés ?

(A titre complémentaire ou alternatif :)

- Qu'est-ce qui / Qui a appuyé ce changement ?
- Qu'est-ce qui / Qui a entravé ce changement ?

Lors de la formulation de conclusions pour les plans d'action :

- Que peut faire chaque membre pour atteindre de meilleurs effets directs et impacts ?
- Que peut faire le groupe (et son organisme de coordination) pour améliorer les impacts pour les personnes les plus nécessiteuses / dans ce domaine ?
- Que peut faire l'ONG pour améliorer les impacts pour les personnes les plus nécessiteuses / dans ce domaine ?
- Que peuvent faire les autres parties pour améliorer les impacts pour les personnes les plus nécessiteuses / dans ce domaine ?

Indicateurs supplémentaires provenant d'autres sources :

La plupart des questions mentionnées ci-dessus sont applicables de la même manière. A titre alternatif, deux questions simples peuvent être posées :

- Les choses se sont-elles développées comme prévu ?
- Quelles sont les conséquences ?

Seulement une partie des informations obtenues au niveau du groupe doivent être transmises à l'ONG ou à l'organisme de coordination :

Du format de classement du bien-être :

- critères du bien-être
- nombre de ménages appartenant à chaque catégorie sociale

Du format SAGE :

- liste d'objectifs
- totaux pour chaque objectif (dernière colonne du format) de chaque appréciation

Du format PAG :

- liste d'objectifs
- totaux pour le groupe (dernière ligne du format) de chaque appréciation

Cela signifie qu'il n'est pas absolument nécessaire d'inclure des informations confidentielles concernant les ménages individuels dans les rapports.

Témoignages

L'application de l'outil de NGO-IDEAS a eu des effets importants sur notre personnel. C'est plus encourageant parce qu'ils voient les progrès appréciés par les bénéficiaires mêmes ; cela leur a permis d'apprécier les fruits de leurs efforts de manière tangible. Le personnel est maintenant capable d'exploiter le potentiel et les idées novatrices de la communauté grâce à ce qu'il apprend de la communauté. En général, l'outil a contribué à améliorer les compétences en ce qui concerne le suivi et l'évaluation. (Ahmed ..., GLRA Ethiopie)

NGO-IDEAS est une sorte de « boussole » (un instrument qui montre la bonne direction aux navires) qui nous guide dans la bonne direction. Très utile pour connaître la situation actuelle en matière des activités des ONG. Il permet de combler les lacunes survenues pendant la mise en œuvre. Il est très utile pour la planification, la gestion du projet. (M. Emmanuel Kunduri, MTRDS, Inde)

Les outils aident à comprendre les changements au niveau de la communauté, si ces changements sont significatifs ou faibles. Par conséquent, il est plus facile pour les ONG de gérer le projet de façon efficace. (Mme Nagarathna, ASARE, Inde).

Les outils ont encouragé les discussions, ce qui crée implicitement une sensibilisation aux changements en cours et à la réflexion commune des membres du groupe et au niveau de l'équipe JPIC/ONG. (Hazel, coopérative d'eau JPIC-IDC Basiwasco, Philippines)

3.3 Consolidation des données

Les exemples suivants visent à montrer brièvement comment les données obtenues grâce à SAGE et PAG peuvent être analysées. Ces exemples sont tirés d'une application de SAGE pour des questions « Oui/Non »⁵.

3.3.1. Résumé des résultats pour chaque indicateur

La première étape de l'analyse des résultats du suivi consiste dans le résumé (agrégation, consolidation, compilation) des données obtenues. Les réponses de tous les membres du groupe sont rassemblées pour fournir un résumé concernant le groupe, ensuite les groupes sont résumés eux aussi. Afin de permettre la comparaison des résultats de groupes de tailles différentes, nous calculons normalement la moyenne (pourcentage) de personnes / ménages répondant par « oui » pour chaque objectif (indicateur) :

Tableau 15: Pourcentage de membres atteignant les objectifs, par groupes, et moyenne pour tous les groupes

Objectifs / indicateurs	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	moyenne, par objectifs*)
Nous avons suffisamment de revenus pour une alimentation saine de tous les membres du ménage.	40 %	45 %	55 %	60 %	50 %
Nous avons un petit potager ou jardin près de la maison.	10 %	20 %	20 %	30 %	20 %
Nous envoyons tous nos enfants (garçons et filles) d'âge scolaire à l'école.	100 %	65 %	55 %	100 %	80 %
Nous évitons la violence, aussi à la maison.	30 %	25 %	35 %	30 %	30 %
Nous participons activement aux activités de la communauté.	55 %	45 %	35 %	25 %	40 %
moyenne, par groupe **)	47 %	40 %	36 %	49 %	44 %
Nombre de membres du groupe	18	20	19	17	

*) Cela signifie que ... % de tous les membres des groupes, ou des personnes interrogées, auxquels s'applique cette question, ont atteint cet objectif.

***) Cela signifie qu'en moyenne le groupe a atteint ces objectifs à raison de ... %.

Remarque

- Cet exemple montre seulement le pourcentage de membres atteignant les objectifs. Le nombre de personnes peut aussi être important : les chiffres indiqueraient alors le nombre de personnes et la dernière colonne indiquerait le nombre total de personnes atteignant les objectifs.
- Cette analyse est uniquement possible avec des groupes qui utilisent les mêmes indicateurs.
- Dans les tableaux qui présentent des pourcentages, il convient d'indiquer toujours le nombre de membres du groupe.

⁵ De même, lorsqu'on travaille avec des réponses graduelles (pourcentages ou notations) dans PAG, de tels résumés de résultats peuvent être élaborés.

Questions pour l'analyse :

- Relativement à quels objectifs / indicateurs un groupe présente des performances beaucoup plus *élevées* que la moyenne ?
Pourquoi ? Quels sont les facteurs *favorables* ?
- Relativement à quels objectifs / indicateurs un groupe présente des performances beaucoup plus *faibles* que la moyenne ?
Pourquoi ? Quels sont les facteurs *défavorables* ?
- Quels groupes présentent de bonnes performances, lesquels de faibles performances ?
Pourquoi ? Quels sont les facteurs *favorables* et *défavorables* ?

3.3.2. Résumé des résultats pour des grappes d'indicateurs

Si vous voulez grouper plusieurs indicateurs qui présentent certaines caractéristiques communes, vous avez la possibilité de rassembler tous les indicateurs qui pourraient être pertinents pour votre cas :

- les indicateurs se référant à des aspects similaires, p. ex. des changements personnels, sociaux, économiques ou politiques ;
- les indicateurs se référant aux mêmes objectifs du cadre logique : p. ex. à l'objectif du projet, à l'objectif global du projet, au résultat n° 1 du projet, au résultat n° 2 du projet, ...
- les indicateurs se référant au même niveau de la chaîne de résultats : produits; « utilisation des produits », effets directs, impacts ;
- les indicateurs se référant à des objectifs primordiaux (p. ex. les OMD) ou à des objectifs transversaux (p. ex. la justice entre les sexes) de votre organisation.

Cela signifie que, outre la moyenne pour chaque indicateur, il est également possible de calculer des moyennes pour des grappes d'indicateurs, conformément à vos besoins :

Tableau 16: Pourcentage de membres atteignant les objectifs (par grappes d'indicateurs)

Objectifs / indicateurs	% de membres	moyenne de la grappe d'indicateurs
Grappe : sécurité alimentaire et nutrition		
Nous avons suffisamment de revenus pour une alimentation saine de tous les membres du ménage.	50 %	35 %
Nous avons un petit potager ou jardin près de la maison.	20 %	
Grappe : attitudes et comportements personnels		
Nous envoyons tous nos enfants (garçons et filles) d'âge scolaire à l'école.	80 %	50 %
Nous évitons la violence, aussi à la maison.	30 %	
Nous participons activement aux activités de la communauté.	40 %	

Remarque

- Ce calcul peut être effectué pour chaque groupe et aussi pour le nombre total des groupes.
- Pour pouvoir grouper des indicateurs, les mesures quantitatives (p. ex. la notation) doivent être identiques pour tous les indicateurs.

Questions pour l'analyse :

- Relativement à quels objectifs / indicateurs un groupe présente des performances beaucoup plus *élevées* que la moyenne ? Pourquoi ?
- Relativement à quels objectifs / indicateurs un groupe présente des performances beaucoup plus *faibles* que la moyenne ? Pourquoi ?
- Relativement à quelles grappes d'indicateurs un groupe présente des performances beaucoup plus *élevées* / *faibles* que la moyenne ? Pourquoi ?

3.4 Filtrage / différenciation**3.4.1 Filtrage par caractéristiques de groupes / OBC**

Au début (voir chapitre 3.3.1. Résumé des résultats pour chaque indicateur), nous avons fait une distinction des résultats par différents groupes / OBC. Une autre possibilité serait de répartir les groupes par certaines caractéristiques, p. ex. durée d'existence du groupe.

Tableau 17: Pourcentage de membres atteignant les objectifs (par grappes de groupes)

Objectifs / indicateurs	Groupes existant depuis 3 ans et plus	Groupes existant depuis moins de 3 ans	Moyenne des groupes
Nous avons suffisamment de revenus pour une alimentation saine de tous les membres du ménage.	55 %	45 %	50 %
Nous avons un petit potager ou jardin près de la maison.	20 %	20 %	20 %
Nous envoyons tous nos enfants (garçons et filles) d'âge scolaire à l'école.	100 %	60 %	80 %
Nous évitons la violence, aussi à la maison.	50 %	10 %	30 %
Nous participons activement aux activités de la communauté.	45 %	35 %	40 %

Remarque

Cette analyse est uniquement possible si ces indicateurs n'ont pas changé au fil des années.

Autres critères possibles pour le filtrage par caractéristiques de groupes / OBC :

- différentes approches de travail utilisées par les ONG,
- différentes conditions socio-économiques.

Questions pour l'analyse :

- Relativement à quels objectifs / indicateurs certains groupes présentent des performances beaucoup plus élevées que la moyenne ? Pourquoi ?
- Relativement à quels objectifs / indicateurs certains groupes présentent des performances beaucoup plus faibles que la moyenne ? Pourquoi ?

3.4.2. Filtrage par caractéristiques de personnes / ménages

Une autre possibilité serait de filtrer (ou « sélectionner et différencier ») les résultats par caractéristiques des membres ou des ménages. Après avoir classé les ménages à l'aide du classement du bien-être, nous pouvons trier les résultats en fonction des catégories du bien-être – il s'agit là de la « différenciation de la pauvreté ».

Tableau 18: Pourcentage de membres atteignant les objectifs, par catégories de bien-être

Objectifs / indicateurs	Très pauvres	Pauvres	Moyennement pauvres	Riches ruraux	Moyenne des groupes
Nous avons suffisamment de revenus pour une alimentation saine de tous les membres du ménage.	40 %	45 %	55 %	60 %	50 %
Nous avons un petit potager près de la maison.	10 %	20 %	20 %	30 %	20 %
<i>Grappe : sécurité alimentaire et nutrition (moyenne)</i>	25 %	32 %	37 %	45 %	35 %
Nous envoyons tous nos enfants (garçons et filles) d'âge scolaire à l'école.	40 %	80 %	85 %	100 %	80 %
Nous évitons la violence, aussi à la maison.	30 %	25 %	35 %	30 %	30 %
Nous participons activement aux activités de la communauté.	55 %	45 %	35 %	25 %	40 %
<i>Grappe : attitudes et comportements personnels (moyenne)</i>	42 %	50 %	52 %	52 %	50 %

Questions pour l'analyse :

- Relativement à quels objectifs / indicateurs des membres « très pauvres » présentent des performances au-dessus de la moyenne des groupes ? Pourquoi ?
- Relativement à quels objectifs / indicateurs des membres « très pauvres » présentent des performances au-dessous de la moyenne des groupes ? Pourquoi ?

Il est possible de faire des distinctions similaires – en fonction de vos besoins d'analyse spécifiques – avec d'autres catégories sociales, par un filtrage séparé de

- hommes et femmes
- différents niveaux d'handicap ou d'exclusion
- différents groupes ethniques ou sociaux
- différents niveaux d'éducation ou sources principales de revenus

Remarque

Une analyse différenciée des hommes et des femmes (« désagrégation par sexe ») peut uniquement être réalisée avec des objectifs / indicateurs qui se réfèrent à des caractéristiques d'individus. Bien évidemment, cela n'est sensé que dans des groupes mixtes.

Tableau 19: Pourcentage de membres atteignant les objectifs (par différenciation selon le sexe)

Objectifs / indicateurs	Hommes	Femmes	Moyenne des groupes
J'ai appris à lire et à écrire.	80 %	50 %	60 %
Je connais les droits de l'enfant et je les respecte.	30 %	60 %	50 %
Je participe activement aux activités de la communauté.	60 %	90 %	80 %

Remarque : le calcul de la moyenne est effectué pour un groupe de 10 hommes et 20 femmes.

3.5 Comparaisons

Les résultats obtenus dans SAGE et PAG peuvent être comparés, mais non pas consolidés dans une somme ou moyenne car ils se réfèrent à des objectifs et indicateurs différents. Comparez les résultats actuels avec ceux obtenus auparavant, p. ex. lors de la première mesure (ligne de base) ou de la mesure précédente. Appréciez la direction et l'intensité du changement. Comparez-les avec des changements dans d'autres contextes.

La prochaine étape d'analyse des données consiste à comparer les constatations actuelles avec des références spécifiques. Un grand nombre de ces comparaisons peuvent aisément être faites dans une session de groupe, c.-à-d. sans les formuler par écrit ou sans traiter des données, si elles se réfèrent à un seul groupe. Par exemple, les résultats de chaque membre du groupe peuvent être comparés avec les résultats de son groupe.

3.5.1. Comparer de différents moments d'appréciation

Pour mesurer le changement dans le contexte de l'appréciation des effets directs et des impacts, la comparaison la plus importante consiste à opposer les résultats de la *dernière* appréciation (« la situation actuelle ») à ceux de la *première* appréciation (= la « ligne de base »).

Tableau 20: Pourcentage de membres atteignant les objectifs, moyenne des groupes – progrès réalisés depuis la ligne de base

Objectifs / indicateurs	2006 (ligne de base)	2011 (actuelle- ment)	Diffé- rence
Nous avons suffisamment de revenus pour une alimentation saine de tous les membres du ménage.	0 %	50 %	50 %
Nous avons un petit potager ou jardin près de la maison.	0 %	20 %	20 %
Nous envoyons tous nos enfants (garçons et filles) d'âge scolaire à l'école.	30 %	80 %	50 %
Nous évitons la violence, aussi à la maison.	5 %	30 %	25 %
Nous participons activement aux activités de la communauté.	30 %	40 %	10 %

De plus, il est possible de comparer les résultats de la dernière appréciation avec ceux d'une appréciation précédente. Il peut surtout être important d'effectuer une comparaison uniquement avec la mesure précédente ou avec toute la série des mesures précédentes : p. ex. : 2006 – 2007 – 2008 – 2009 – 2010. Cela peut également être visualisé à l'aide d'un graphique.

Questions pour l'analyse :

- Quels sont les changements qui nous surprennent ? Pourquoi ?
- Quelle est l'absence de changement qui nous surprend ? Pourquoi ?
- Relativement à quels objectifs / indicateurs le changement était-il plus fort que la moyenne ? Pourquoi ?
- Relativement à quels objectifs / indicateurs le changement était-il plus faible que la moyenne ? Pourquoi ?

3.5.2. Comparer des catégories sociales avec la moyenne des groupes / des OBC

Il faudrait éviter que ce soient surtout les ménages « les mieux nantis » de la communauté à profiter du projet. Pour l'ONG, il est donc normalement important de savoir dans quelle mesure chaque catégorie sociale a amélioré sa situation (voir chapitre 3.4.2. Filtrage par caractéristiques de personnes / ménages). A cette fin, les résultats du suivi selon SAGE peuvent être différenciés davantage à l'aide du classement du bien-être :

- par catégories de pauvreté, en spécifiant l'impact sur les personnes vivant dans l'extrême pauvreté,
- par sexe, en spécifiant l'impact sur les femmes et filles,
- par personnes avec et sans handicap, en spécifiant l'impact sur les personnes handicapées.

Tableau 21: Réalisations de la catégorie de pauvreté « très pauvres » comparées à la moyenne des groupes, en %

Objectifs / indicateurs	Moyenne des « très pauvres »	Moyenne des groupes
Nous avons suffisamment de revenus pour une alimentation saine de tous les membres du ménage.	40 %	50 %
Nous avons un petit potager près de la maison.	10 %	20 %
<i>Grappe : sécurité alimentaire et nutrition (moyenne)</i>	25 %	35 %
Nous envoyons tous nos enfants (garçons et filles) d'âge scolaire à l'école.	40 %	80 %
Nous évitons la violence, aussi à la maison.	30 %	30 %
Nous participons activement aux activités de la communauté.	55 %	40 %
<i>Grappe : attitudes et comportements personnels (moyenne)</i>	42 %	50 %
Tous les objectifs / indicateurs	35 %	44 %

Questions pour l'analyse :

- Relativement à quels objectifs / indicateurs la performance des membres « très pauvres » a-t-elle augmenté plus que pour la moyenne ? Pourquoi ?
- Relativement à quels objectifs / indicateurs la performance des membres « très pauvres » a-t-elle augmenté moins que pour la moyenne ? Pourquoi ?

Témoignages

Au début de notre travail avec NGO-IDEAS, les visites des superviseurs duraient entre une demi-heure et une heure, maintenant elles durent 2 à 3 heures. Cependant, ceci n'est pas perçu comme une charge de travail accrue ; c'est plus satisfaisant parce que la consultation est plus qualifiée et la satisfaction est plus élevée : c'est plus réjouissant pour nous de voir les changements chez les enfants. Pour cette raison, j'ai l'impression que consacrer plus de temps au suivi ne signifie pas un surcroît de travail – au contraire, cela vaut la peine et je me réjouis de voir les changements dans l'apprentissage des enfants. Avant, nous avons parlé seulement avec quelques enfants pour évaluer la situation, mais maintenant nous avons une vue d'ensemble de tous les enfants. (Personnel de RKM, Narendrapur, Inde)

L'auto-évaluation a encouragé/guidé les membres à observer attentivement les changements qui se sont produits. Elle stimule une concurrence saine. (Dr. Manasi, SRAN, Inde)

SAGE a aidé les partenaires à procéder à des corrections des politiques et des réexamens stratégiques. Notre approche de mise en œuvre s'est transformée d'une « approche générale » en une « approche axée sur la pauvreté ». (M. Susairaj, KRWDSCS, Inde)

3.6 Suivi des indicateurs supplémentaires

Les indicateurs SAGE ou PAG ne peuvent pas tenir compte de tous les aspects faisant l'objet du suivi.

- Souvent, la population a ses propres indicateurs, p. ex. comptage du nombre d'animaux, zones de surfaces agricoles, nombre de sacs récoltés pour un produit spécifique, etc.
- Les partenaires du projet utilisent souvent de différents indicateurs qui sont spécifiques au secteur dans lequel ils travaillent.
- Des statistiques nationales et régionales peuvent fournir des indicateurs sur le contexte général.
- Finalement, les plans de projet peuvent tenir compte d'autres indicateurs.

Le groupe doit sélectionner les informations qui sont le plus nécessaires afin d'obtenir plus d'informations complémentaires pour les données dans SAGE et PAG. Normalement, la priorité est accordée à certains domaines : selon le projet, le groupe peut avoir besoin d'informations sur

- la santé
- l'éducation
- l'économie
- des questions sociales
- ...

Remarque

Pour chacun de ces domaines considérés comme prioritaires (c.-à-d. dans lesquels on s'attend à des effets directs et impacts), les résultats provenant de SAGE et PAG sont complétés par des données supplémentaires d'autres sources, p. ex. postes de santé, écoles ou autorités locales.

Cette procédure est normalement appliquée par l'ONG, mais une fois qu'une relation est établie, un échange direct des résultats entre les autorités locales et le groupe peut être organisé.

3.6.1 Collecte des données pour les indicateurs supplémentaires

Parmi ces divers indicateurs, certains peuvent déjà être trouvés dans les documents existants en tant que « données secondaires » ou bien ils peuvent être recueillis⁶ pour la première fois par l'ONG et/ou les bénéficiaires en tant que « données primaires ».

Les *données secondaires*⁷ peuvent normalement être obtenues auprès des autorités respectives et incluent des données publiées recueillies dans le passé ou par d'autres parties. Parfois, d'autres projets ont déjà recueilli des données pertinentes qui peuvent être réutilisées ou bien les responsables de ces projets connaissent des études spécifiques qui ont été réalisées. Il convient cependant d'examiner soigneusement l'utilité des données secondaires puisque vous ne pouvez pas contrôler la qualité et l'exactitude des données. Dans certains cas, le but, les agrégations et définitions utilisées dans ces études ne correspondent éventuellement pas à vos besoins et les données peuvent être dépassées.

Les *données primaires* doivent normalement être recueillies par le projet même en tant qu'expérience directe. Pour ce faire, l'approche la plus productive est de mener des propres enquêtes à l'aide de méthodes qui peuvent être mises en œuvre par la communauté, p. ex. avec des outils d'évaluation rurale participative (ERP) appliqués avec l'aide de l'ONG. Les Petits Outils⁸ de NGO-IDEAS et MAPP (Méthode d'appréciation de l'impact de programmes et projets, *Method for Impact Assessment of Programmes and Projects*) présentent quelques exemples de collecte des données participative et contribuant à la sensibilisation.

Toutefois, il est également possible de se mettre d'accord avec les destinataires locaux du projet afin qu'ils recueillent et documentent des informations spécifiques, p. ex. :

- Postes de santé : situation nutritionnelle des enfants, utilisation de moustiquaires
- Ecoles : fréquentation de l'école, performances / notes scolaires des élèves
- Autorités locales : ménages dans le village, taille des surfaces agricoles

Finalement, l'ONG est éventuellement intéressée à mener une enquête sur des indicateurs spécifiques déterminés dans ses documents de projet.

3.6.2 Compilation des données quantitatives

Le **but** du suivi d'indicateurs quantitatifs supplémentaires consiste à :

- obtenir des informations plus précises sur les changements dans les domaines importants
- valider l'(auto-)évaluation avec SAGE et PAG

Les indicateurs quantitatifs ou numériques aident à répondre à des questions concernant des aspects exprimés par des chiffres, telles que « Combien ? ou A quelle fréquence ? ». Les indicateurs quantitatifs sont souvent considérés comme permettant de fournir des informations utiles et compréhensibles aux décideurs car ils peuvent être facilement utilisés, agrégés et comparés.

⁶ Dans le contexte de cette Boîte à Outils, il n'est pas possible de fournir des descriptions détaillées de la manière de recueillir les données en général. Le Manuel de NGO-IDEAS fournit quelques indications supplémentaires concernant la collecte des données.

⁷ p. ex. : recensements, rapports sur le logement, la santé et la sécurité sociale ainsi que d'autres statistiques nationales et d'autres documents liés à la recherche.

⁸ Voir www.ngo-ideas.net/publications

Les indicateurs quantitatifs sont obtenus à partir de SAGE et PAG en exprimant les résultats du suivi en chiffres, p. ex. (voir également chapitre 2.3 Suivi et réflexion avec SAGE et PAG : caractéristiques communes) :

- en comptant les réponses « Oui » et « Non » et en les reliant à la totalité des réponses possibles,
- en calculant les moyennes des résultats de mise à l'échelle et de notation.

De plus, des indicateurs quantitatifs peuvent souvent être obtenus à partir d'autres sources, comme décrit ci-dessus.

Remarque

Toutes les données obtenues doivent être recoupées (« triangulées ») avec d'autres données disponibles (voir aussi le chapitre 3.7 Mécanisme de contrôle : Mécanisme de contrôle). De plus, l'ONG devrait contrôler la validité de l'auto-évaluation de la communauté dans SAGE et PAG ainsi que la qualité des données secondaires.

3.6.3 Compilation des informations descriptives

Le but de la compilation des informations descriptives consiste à :

- obtenir des informations qualitatives supplémentaires,
- identifier, décrire et évaluer les changements non anticipés,
- préparer des études de cas plus spécifiques.

Les informations descriptives sont nécessaires pour examiner plus en détail certains aspects du changement dans chacun des domaines privilégiés et plus particulièrement à identifier les changements non escomptés et à obtenir des informations plus précises.

Elles sont recueillies à l'aide de questions exploratoires. Cela correspond largement aux pratiques actuelles des ONG et est particulièrement utile pour la description des changements concernant les attitudes personnelles, convictions, comportements, etc. qui sont plus difficiles à exprimer par des chiffres. Ces réponses sont d'une grande utilité car elles permettent d'en apprendre plus sur la manière de penser des personnes interrogées.

Tandis que les indicateurs quantitatifs aident à recueillir des informations standardisées, les informations descriptives ne rendront non seulement les chiffres plus compréhensibles, mais fourniront également des informations sur les effets directs et impacts non anticipés et sur leur relation avec des influences externes et internes. Les informations descriptives permettront donc – ensemble avec les questions exploratoires – de compléter les indicateurs quantitatifs lors de la collecte d'informations sur les changements. Toutes les informations provenant de différentes sources doivent être recoupées ; en cas de divergences, le contexte doit être étudié.

Contrairement aux indicateurs, les questions exploratoires ne concernent pas des informations prédéterminées, mais aideront plutôt à examiner en profondeur des exemples descriptifs de changements significatifs. Elles nous aideront à mieux comprendre les indicateurs quantitatifs et à découvrir de nouveaux indicateurs. En posant régulièrement les mêmes questions (p. ex. tous les 6 ou 12 mois), l'ONG sera en mesure de découvrir de quelle manière les réponses des membres du groupe changent. Cela est important pour l'appréciation des effets directs et impacts. De telles descriptions sont également utiles pour la préparation d'études de cas.

Comment utiliser les questions exploratoires ?

1^{re} étape : Identification d'aspects qui doivent être approfondis

Décidez pour chaque domaine prioritaire, sur la base des indicateurs quantitatifs disponibles (à partir de SAGE, PAG et d'autres sources), qu'est-ce qui devra être analysé de manière plus approfondie.

2^e étape : Formulation de questions exploratoires pour des changements pertinents

Formulez des questions – au moins une pour chaque domaine prioritaire pour lequel on s'attend à des effets directs ou impacts – qui visent à compléter les indicateurs quantitatifs et à examiner des changements significatifs dans le domaine sélectionné :

- « Quoi d'autre a changé de manière significative dans ce contexte ? »
- « De quelle manière les choses ont-elles changé ? »
- « Pouvez-vous donner un exemple typique de ce changement ? »

3^e étape : Formulation de questions exploratoires pour des changements non anticipés

Posez des questions spécifiques concernant les changements non anticipés : « Y a-t-il eu des changements non anticipés, positifs ou négatifs ? »

4^e étape : Documentation des réponses

Documentez ces réponses sous forme narrative ou dans un tableau. (Voir l'exemple)

Tableau 22: Questions exploratoires – exemple de documentation

Question exploratoire	Réponses reçues (date)
Quoi d'autre a changé de manière significative dans ce contexte ?	<ul style="list-style-type: none"> • Une nouvelle route a été inaugurée. • De meilleures possibilités de revenus sont apparues, d'autres ont disparu.
Quels sont les effets (positifs et négatifs) de ces changements ?	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de camions viennent maintenant dans notre communauté et plus d'intermédiaires. • Nous avons seulement besoin d'une heure pour aller au marché maintenant (avant : trois heures). • Beaucoup d'habitants du village ont perdu leur emploi (revenu) supplémentaire.

Remarque

Les questions exploratoires peuvent être préparées sous forme de guide d'entretien. Cela aidera également à préparer des **études de cas** plus spécifiques. Les études de cas sont très utiles, surtout pour mettre en évidence le développement dans la vie d'une personne (ou communauté) depuis qu'elle a adhéré au programme.

Si les questions sont répétées après un certain temps, il convient de les comparer avec les réponses précédentes. On peut demander au groupe de commenter les différences dans les réponses actuelles et précédentes.

3.7 Mécanisme de contrôle

Analyse de la qualité des données

L'ensemble du système de collecte et d'analyse des données repose fortement sur l'auto-évaluation. Cependant, ces appréciations peuvent parfois différer des perceptions exprimées par des tiers. De plus, le processus de documentation et présentation de rapports peut engendrer des erreurs dans le processus de suivi. Il est non seulement nécessaire de faire des contrôles de la qualité et des recoupements (triangulation) des données, mais de déterminer aussi un mécanisme de contrôle fiable.

Lors de l'analyse des résultats du suivi, tel que décrit ci-dessus pour le résumé des résultats (agrégation, consolidation, compilation), le filtrage (différenciation) et la comparaison, des doutes peuvent surgir en ce qui concerne la validité des données. La qualité des données du suivi doit donc être analysée en permanence pour chaque étape dès le début de la collecte des données.

Des questions typiques concernant la qualité pourraient être les suivantes :

- Si les résultats ne semblent pas refléter la réalité : est-ce que chacun a bien compris les questions et de la même manière ? Les réponses ont-elles été recoupées et validées ?
- Si les résultats pour l'un des indicateurs ont « empiré » après un an : s'agit-il d'une erreur ? Ou est-ce justifié parce que la compréhension des membres relative aux objectifs qu'ils souhaitent atteindre a changé ? (p. ex. : l'ONG a-t-elle ouvert les yeux des membres et élargi leur point de vue et est-ce la raison pour laquelle ils ont l'impression d'être moins performants qu'auparavant ?)
- Si les groupes sélectionnés pour cette analyse constituent un échantillon : sont-ils représentatifs pour la totalité des groupes avec lesquels travaille l'ONG ?

Dans ce contexte, il est normal que de tels doutes apparaissent lorsqu'on jette un regard critique sur les informations obtenues, même en ce qui concerne le propre système de suivi du groupe. Cependant, cela offre l'occasion d'améliorer le suivi.

1. Contrôles de la qualité

Les questions suivantes sont utiles pour vérifier la qualité des données :

Au niveau du groupe :

- Est-ce que tout le monde a bien compris les questions et de la même manière ?
- Les réponses sont-elles honnêtes ?
- Est-il probable que les informations n'aient pas été faussées par la situation d'entretien (ou d'auto-évaluation) ?
- Les réponses sont-elles correctement documentées ?

Remarque

Le contrôle de la qualité au niveau du groupe est crucial parce qu'elle ne peut guère être contrôlée par des niveaux « plus éloignés », ou seulement avec un effort considérable.

2. Recouplement des données ou triangulation²

Outre la validation des données par des contrôles de la qualité, il est judicieux de comparer les informations obtenues à partir du système de rapports, avec des informations provenant d'autres sources, ou bien obtenues avec d'autres outils de collecte et d'analyse des données.

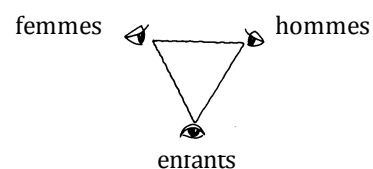
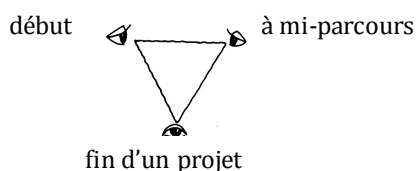
A tous les autres niveaux :

- Les réponses sont-elles vraisemblablement correctes / réalistes ?
- Les réponses sont-elles correctement documentées ?
- Est-ce que les chiffres sont correctement calculés ?

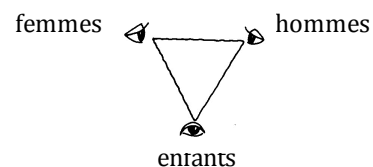
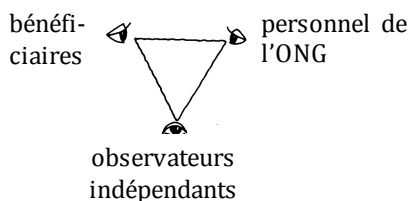
Exemples :

On peut distinguer différents types de recouplement (triangulation) :

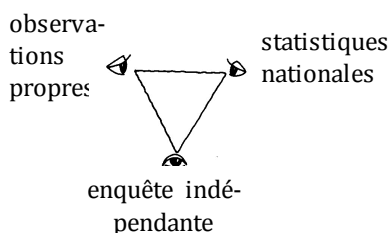
- **Triangulation des données :** de différents indicateurs ou types de données sont comparés, à différents moments dans le temps et/ou avec différentes unités d'analyses, p.ex.



- **Triangulation des destinataires du projet :** de différentes perspectives des destinataires sont comparées, p. ex. :

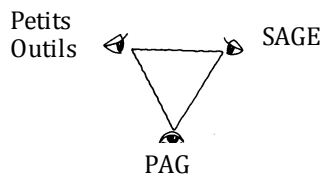


- **Triangulation des enquêteurs :** de différentes sources de données sont comparées, p.ex. :



⁹ Triangulation signifie une comparaison des informations avec d'autres sources, indiquant d'autres aspects, selon des perspectives différentes, ou recueillis avec des méthodes différentes.

- **Triangulation méthodologique** : des méthodes ou outils différents sont utilisés et les résultats de l'observation sont comparés par la suite. p. ex. :



Les résultats obtenus à partir de SAGE et PAG qui reposent fortement sur les auto-évaluations devraient être comparés avec des informations obtenues de sources internes et externes, p. ex. :

- les informations sur la santé peuvent être recoupées avec des informations du poste de santé,
- les informations sur l'éducation peuvent être recoupées avec des informations des écoles,
- les informations sur les revenus peuvent être recoupées avec des informations sur les prix de vente.

Ces données provenant d'autres sources doivent également être validées car il ne peut être exclu qu'elles contiennent des erreurs. En tout cas, elles peuvent contribuer à valider et examiner la qualité des résultats obtenus dans SAGE et PAG et fournir des informations plus spécifiques et précises sur le changement et son contexte.

3. Mécanisme de contrôle

Le mécanisme de contrôle est basé sur des contrôles internes et externes. Il devrait y avoir un système de contrôle interne où un niveau contrôle la fiabilité des informations obtenues du niveau précédent. Le personnel de l'ONG et les facilitateurs communautaires peuvent jouer un rôle important lors de la vérification des informations communiquées.

Les contrôles externes sont des contrôles sur place pour assurer le bon fonctionnement des mécanismes de contrôle internes. Le mécanisme de contrôle est basé sur quatre piliers qui peuvent être représentés de la manière suivante :

Tableau 23: Quatre piliers pour le mécanisme de contrôle

1 ^{er} pilier	2 ^e pilier	3 ^e pilier	4 ^e pilier
Contrôle interne (d'un niveau à l'autre)	1^{er} contrôle externe	2^e contrôle externe	3^e contrôle externe
Membres	Personnel de l'ONG (sondages par par les responsables du projet)	Unité de suivi et évaluation indépendante (si elle existe)	Evaluateurs ou auditeurs indépendants
Groupe			
Association de groupes d'entraide			
Organisme de coordination, fédération			

D'autres « piliers de contrôle » peuvent également être déterminés : concrètement, il peut s'agir de destinataires qui connaissent le contexte du projet grâce à leurs connaissances de la situation locale ou à leur expertise approfondie en la matière :

- entre le 1^{er} et le 2^e niveau : experts et autorités locaux,
- entre le 3^e et le 4^e niveau : tous les autres destinataires au-delà du niveau local.

Témoignages

La validation des données est plus facile chez les groupes d'entraide qui appliquent la procédure de NGO-IDEAS. A l'aide des résultats des outils de NGO-IDEAS, les personnes effectuant le suivi au niveau de l'ONG / du réseau sont capables d'avoir des idées précises, des plans établis au préalable et une préparation concrète du suivi qu'elles souhaitent effectuer. Les outils sont aussi des moyens de vérification pour les personnes externes et internes qui effectuent le suivi. Ces outils aident à économiser du temps et à satisfaire plus rapidement les besoins de suivi que d'autres outils. (M. Ravendran, réseau SCINDeA, Inde)

3.8 Analyse cause/effet

Concept

Les causes ayant contribué directement et indirectement aux changements observés sont analysées, p. ex. les contributions du groupe, du projet de l'ONG et d'autres influences¹.

Cette procédure est normalement appliquée par le groupe et facilitée par l'ONG.

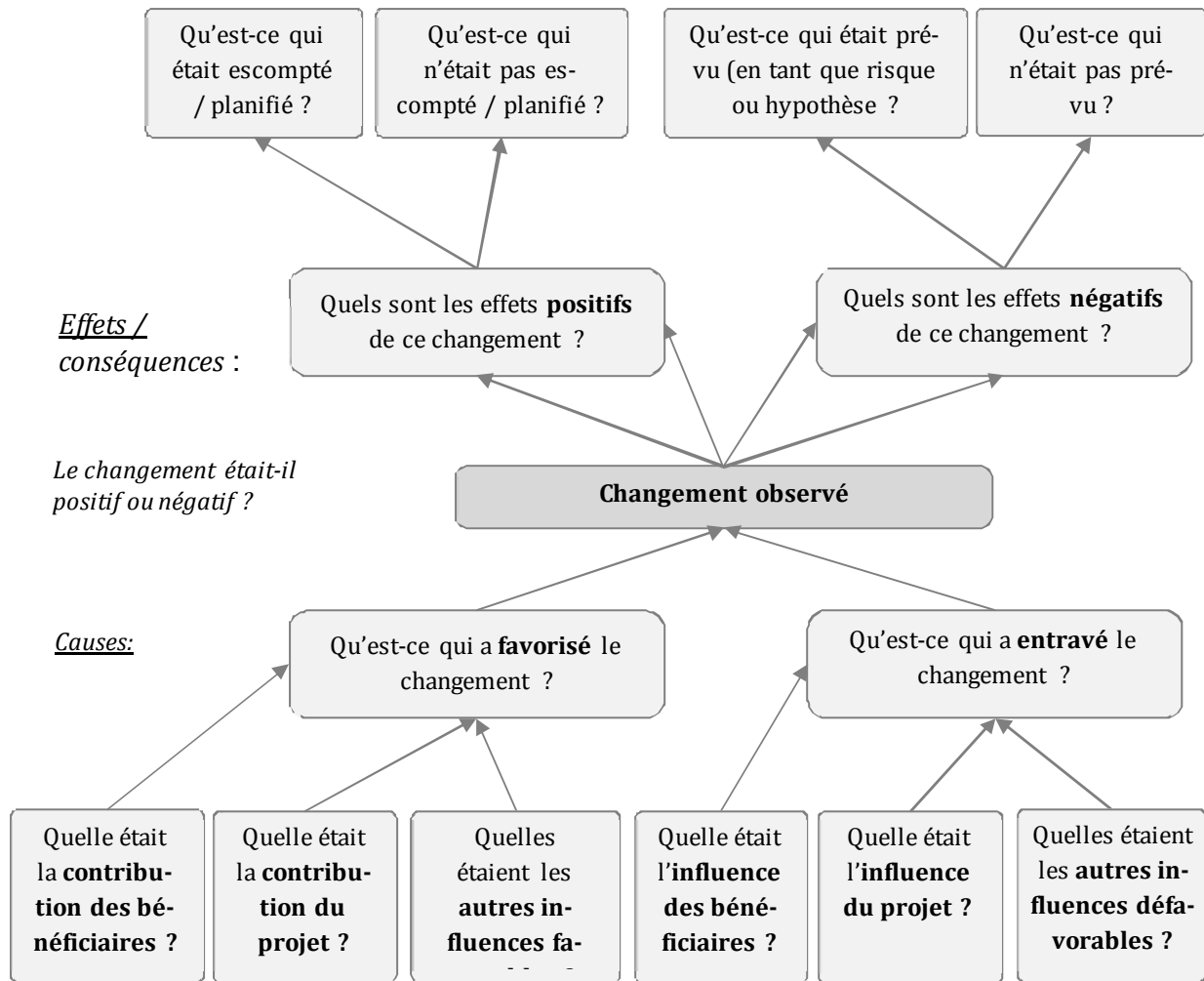
L'application de cette analyse peut contribuer à :

- attribuer les changements observés aux contributions de la communauté, de l'ONG et de tiers,
- mettre au point les décisions de la gestion de projet.

Deux questions fondamentales pour le suivi des effets directs et impacts :

1. Qu'est-ce qui a changé et dans quelle mesure ?
2. Qu'est-ce qui a contribué à ce changement ?

La façon la plus simple de mettre en place une relation de cause à effet consiste à demander quelles sont les causes et conséquences du changement observé :



En mots simples, la « cause » veut dire « pourquoi cela a-t-il changé ? » et l'effet veut dire « quelles étaient les conséquences ? » La relation logique entre ces deux éléments est appelée relation de cause à effet. Il s'agit d'examiner de manière approfondie le changement survenu pour vérifier « quels étaient les facteurs qui ont joué un rôle clé menant à l'effet en question ». Cela devra aider à mettre au point les activités des groupes et de l'ONG.

Processus d'application

1^{re} étape : **Compilation des changements observés**

Rassemblez les changements observés (indicateurs qualitatifs et quantitatifs de SAGE, PAG et d'autres sources) pour les domaines privilégiés.

2^e étape : **Identification des raisons du changement**

Demandez à la **communauté** (au groupe) d'analyser les raisons du changement en mettant l'accent sur les **facteurs favorables et défavorables et sur les conséquences du changement** :

- a) Qu'est-ce qui a contribué à ce changement ? Qui a contribué, comment ?
- b) Qu'est-ce qui a entravé ce changement ? Qui l'a entravé, comment ?
- c) Quelles sont les conséquences de ce changement ? Pour qui, comment ?

3^e étape : **Validation par le personnel de l'ONG**

Lors de la réunion du personnel de l'ONG, posez les mêmes questions que dans la 2^e étape et comparez les résultats du point de vue des membres du groupe.

4^e étape : **Visualisation des facteurs exerçant une influence**

Utilisez le tableau des facteurs exerçant une influence pour évaluer les actions qui ont mené au changement. Les résultats cumulatifs indiquent quelles actions doivent être renforcées. (La matrice des facteurs exerçant une influence, présentée ci-dessous, devrait uniquement être utilisée si l'ONG souhaite approfondir l'analyse. Elle peut être directement utilisée dans la 2^e et 3^e étape.)

Tableau 24: **Facteurs exerçant une influence qui mène au changement (exemple)**

Les femmes sont plus conscientes de leurs droits			
	Contribution des membres du groupe	Contributions du projet / de l'ONG	Autres facteurs externes
Facteurs contributifs	Intérêt actif des femmes, encouragement mutuel, règlement interne positif du groupe	Formations et informations pour les femmes, formation aux fonctions de direction pour les membres du groupe	Postes réservés aux femmes dans les organismes locaux, des enseignants locaux et le poste de santé appuient le projet
Facteurs défavorables	D'abord, l'activité a provoqué de graves querelles, certains maris s'opposaient à des activités indépendantes de leurs femmes	Le comportement de certains membres du personnel n'est pas approprié	La situation juridique favorise les hommes

Cette analyse aidera à tirer des conclusions pour l'action future chapitre 3.9 Conséquences pour l'action future).

3.9 Conséquences pour l'action future

Dans l'esprit de la gestion de projet axée sur les effets directs et les impacts, les résultats du suivi des effets seront utilisés pour la prise de décision quant à l'action future du groupe. L'ONG fixera ses activités futures du projet dans le cadre d'un dialogue continu avec les membres du groupe sur la base des informations mises à disposition par le suivi des effets.

Lorsque les influences positives et négatives sur les changements observés sont connues, il est possible d'en tirer des conclusions pour l'action future :

- Que peut faire l'ONG pour améliorer l'impact ?
- Que peut faire le groupe pour améliorer l'impact ?
- Que peuvent faire les autres destinataires du projet pour améliorer l'impact ?
- Qu'est-ce que cela signifie pour la gestion de projet de l'ONG ?
- Qu'est-ce que cela signifie pour la stratégie de l'ONG ?

Témoignages

- L'accent du suivi a foncièrement changé : des produits et activités vers les effets directs et l'impact. Les outils de NGO-IDEAS ont renforcé les capacités de l'équipe de gestion de Caritas en ce qui concerne les décisions quant aux politiques et les stratégies de mise en œuvre et suivi. Les outils ont également rendu visibles des résultats concrets, ce qui pourra être utilisé dans les rapports annuels. (Dennis Opiu, responsable S&E, Caritas Kasanaensis, Ouganda)
- Grâce aux outils, le comité de gestion a réalisé que les coopératives n'ont pas satisfait aux besoins de certains membres, quelques groupes sont restés à l'écart et n'ont pas complètement profité des projets, comme par exemple les membres non-voyants. Les coopératives ont ajusté leurs plans sur la base des résultats du suivi, ce qui peut servir de référence lors de la planification. (Loy, NFCPWD, Philippines)
- Akkamma Chikmat était la plus pauvre de notre groupe parce qu'elle est veuve et doit nourrir 3 membres de la famille. C'était très difficile vu qu'elle ne disposait d'aucun revenu. Elle n'était pas capable de s'exprimer. Avant PWR et SAGE, nous n'avons pas beaucoup pensé à elle, mais lorsque nous avons constaté, après avoir effectué le classement participatif du bien-être, qu'elle était la plus pauvre et ne disposait d'aucun revenu, nous avons pensé en tant que groupe que ses conditions devraient être améliorées. Nous l'avons encouragée à participer au projet à subventions incitatives et elle a commencé à vendre des bracelets. De même, lorsqu'il y avait un projet du gouvernement pour un poste de cuisinier à l'école secondaire publique, nous n'avons pas rivalisé les uns avec les autres, mais lui avons demandé de se présenter pour le poste et maintenant elle travaille comme cuisinière. Nous sommes contents qu'elle soit maintenant passée de la catégorie des plus pauvres à celle des pauvres. (Nirmala Belingatti, village de Devalwada Chilume, KRWDSC, Inde)

Publications

Afin de mieux documenter et partager les résultats de NGO-IDEAS, les publications suivantes ont été diffusées :

- **Boîte à outils sur l'impact de NGO-IDEAS**
La Boîte à Outils sur les impacts décrit des outils simples pour la planification et le suivi participatifs de projets de la base. Elle est conçue pour permettre aux ONG, groupes et membres de groupes de diriger un projet visant à renforcer les effets directs ou impacts positifs et de réduire les effets directs ou impacts négatifs.
- **Petits Outils de NGO-IDEAS pour l'appréciation de l'impact**
Les « Petits Outils de NGO-IDEAS pour l'appréciation de l'impact » sont des outils facilement applicables qui servent à apprécier les changements (effets directs et impacts) et leurs causes à l'aide d'une seule application. Ils peuvent être utilisés aussi bien pour des évaluations externes que pour l'auto-évaluation de projets.
- **« Le suivi de l'auto-efficacité » : Manuel visant à renforcer la gestion de projets axée sur les effets directs et les impacts**
Le Manuel vise à appuyer une organisation à orienter ses procédures de planification, suivi et évaluation davantage vers les effets directs et les impacts.
- **“How do they do it? – Civil Society Monitoring Self-effectiveness”: An NGO-IDEAS documentation of field experience** [« Comment le font-ils ? – Le suivi de l'auto-efficacité par la société civile » : Une documentation de NGO-IDEAS concernant l'expérience acquise sur le terrain.]
Cette publication décrit des exemples d'analyse des effets directs et impacts qui montrent au personnel des organisations de développement comment l'appréciation des effets directs et impacts peut être mise en œuvre et utilisée de différentes façons.
- **NGO-IDEAS GrafStat Guide** [Guide GrafStat de NGO-IDEAS]
GrafStat est un logiciel simple et utile qui peut être utilisé par les organisations de développement pour préparer leurs données de suivi à des fins d'analyse. Ce guide met l'accent sur les applications et exemples de GrafStat qui sont pertinents pour NGO-IDEAS.

Equipe Impact Plus :

Eberhard Gohl
Bernward Causemann,
Martina Rithaa

**avec des contributions des
coordinateurs régionaux de NGO-IDEAS :**

C. Rajathi (Inde et Bangladesh)
George Cottina (Afrique de l'Est)
Godofredo Limotlimot (Philippines)

Traduction :

Claudine Didier, textdesign

Mise en page:

Alexandra Huber

Impact Plus, Planckstrasse 6, D-70184 Stuttgart, Allemagne

www.impact-plus.de

www.ngo-ideas.net

VENRO est l'association faîtière des organisations non gouvernementales (ONG) allemandes de politique de développement. L'association a été fondée en 1995 et regroupe environ 120 organisations, agissant à titre privé ou patronnées par l'Eglise, qui se consacrent à la coopération au développement, à l'aide humanitaire, ainsi qu'à la formation, aux relations publiques et au lobbying relatifs à la politique de développement.

L'objectif principal de VENRO est l'organisation équitable de la mondialisation, en particulier l'éradication de la pauvreté dans le monde. L'association s'engage en faveur du respect des droits de l'homme et de la préservation des fondements naturels de la vie.

VENRO

- représente les intérêts des ONG de politique de développement face au monde politique,
- renforce le rôle des ONG et de la société civile dans la politique de développement,
- représente les intérêts des pays en développement et des groupes de populations pauvres,
- renforce la prise de conscience publique des thèmes de politique de développement.

VENRO - Fédération des ONG allemandes de politique de développement (ONG= organisations non gouvernementales).www.venro.org