

## Concept de la vérification des effets de quatre secteurs dans quatre régions en Guinée de SAM global

(selon la méthode de United Nations Volunteers UNV)

*Adaptée par Echanger (ECH) et Mission am Nil (MN)*

*Adaptée par SAM global et Unité pour le contexte de la Guinée*

Andreas Zurbrügg – Martin Schreiber / Winterthur - Berne, 10.12.2018



Photo Andreas Zurbrügg: Apprentie mécanicienne pendant l'atelier à Kissidougou

## CONTENU

---

Termes techniques .....	4
<b>1 Contexte .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Objectifs de la vérification des effets .....</b>	<b>6</b>
2.1 Objectif général.....	6
2.2 Objectif 1.....	6
2.3 Objectif 2.....	6
2.4 Objectif 3.....	6
<b>3 Méthode.....</b>	<b>7</b>
3.1 Contexte général.....	7
3.2 Vue de l'extérieur.....	7
3.3 Trois questions clés .....	7
3.4 Caractéristiques méthodologiques .....	8
3.5 Orientation conceptuelle : Le cadre logique.....	8
3.6 Orientation conceptuelle: exemples de résultats concrets et directs (outputs) .....	9
3.7 Orientation conceptuelle: exemples de changements de pratiques/comportements (outcomes: changements qualitatifs) .....	9
3.8 Orientation conceptuelle: exemples d'impacts concrets et directs .....	9
3.9 Les trois phases d'ateliers .....	10
3.10 Les questions spécifiques à SAM global.....	12
<b>4 Le déroulement/l'exécution pas à pas de la méthode: manuel .....</b>	<b>14</b>
4.1 Niveau 1: projet/bénéficiaires et collaborateurs .....	14
Informations générales.....	14
Niveau 1 – Tâche A : Raconter des expériences (Story Telling) sur les effets du travail de SAM global .....	15
Niveau 1 – Tâche B: Les résultats directs du travail de SAM global (outputs).....	16
Niveau 1 - Tâche C: Les changements de pratiques (outcomes) .....	18
Niveau 1 – Tâche D: Impacts.....	21
Niveau 1 – Tâche spécifique: Discussion de la question « religion et développement » .....	23
Clarification méthodologique: exécution niveau 1.....	23
4.2 Niveau 2 : Coordination de projet/relation de partenariat .....	24
Niveau 2 – Tâche A: Restitution des résultats les plus importants des ateliers du niveau 1 par équipe et des interviews de la tâche G. ....	25
Niveau 2 – Tâche B: Classifier les outputs, outcomes et impacts en catégories .....	26

Niveau 2 – Tâche C: Identifier les éléments (priorisés) qui facilitent (+) ou qui compliquent (-) les affectations de SAM global; concevoir des stratégies pour renforcer les éléments positifs et dépasser/minimiser les éléments négatifs (SEPO).....	28
Niveau 2 – Tâche D: Réfléchir à l'approche programme: formuler des conclusions et des recommandations .....	29
4.3 Regard extérieur: Interviews avec d'autres acteurs et systématisation des résultats .....	30
4.4 Niveau 3 – Programme de pays/Programme institutionnel .....	32
Niveau 3 – Tâche A: Restitution des résultats les plus importants des ateliers des niveaux 1 + 2.....	33
Niveau 3 – Tâche B : Analyse SEPO.....	34
Niveau 3 – Tâche C : Leçons apprises et recommandations pour le Programme Institutionnel (et le programme Guinée) .....	35
Niveau 3 – Tâche D : Feedback des participants .....	36
Annexe 1: Outcomes – What Changes do we hope to see?.....	37
Annexe 2: Plans des jours .....	38
Annexe 3: Tâches E et F supprimées au niveau 1 .....	39
Niveau 1 – Tâche E: Analyse des forces, fragilités, opportunités et risques.....	39
Niveau 1 – Tâche F : Analyser en détail les recommandations et prioriser les actions qui surgissent de l'évaluation .....	41

## Termes techniques

Deutsch	English	Español	Français
<b>Personelle Entwicklungszusammenarbeit (PEZA)</b> Entwicklungsdienst (ED)	<b>Personnel Development Co-operation Development Service</b> Exchange of personnel in development cooperation (International Volunteering)	<b>Cooperación por el intercambio de personas Intercambio de personas en la cooperación internacional</b> (Servicio de desarrollo)	<b>Coopération par l'échange de personnes (CEP) Échange de personnes dans la coopération internationale</b> Volontariat international (Service de développement)
<b>Personaleinsatz/Personaleinsätze</b>	<b>Assignment(s) Placement(s)</b>	<b>Asignación/es</b>	<b>Affectation/s</b>
<b>Partnerorganisation</b> (lokal, vor Ort) <b>Südpartner</b>	<b>Partner organisation</b> Southern partner	<b>Organización contraparte Co-parte Contraparte Sur</b>	<b>Organisation partenaire Partenaire Sud</b>
Leiter/in Programm Süd (in der Schweiz) <b>Programmverantwortliche/r Süd</b>	<b>Programme officer</b> (or manager, head)	<b>Responsable de programa</b>	<b>Responsable de programme</b>
Landesprogrammleiter/in (vor Ort) <b>(LokaleR) KoordinatorIn</b>	<b>(Country/local) coordinator</b> (or manager, head, director)	<b>Coordinador/a</b> (local)	<b>Coordinateur/trice</b> (local/e)
<b>Fachperson/Fachleute</b> (im Entwicklungseinsatz) <b>Einsatzleistende/r</b> EntwicklungshelferIn	<b>Development worker Co-worker</b> Fraternal worker Professional (International volunteer)	<b>Cooperante</b>	(Professionnel/le) <b>volontaire</b> <b>Coopérant</b> <b>Envoyé/e</b>

# 1 Contexte

Dans la société ainsi que dans la politique actuelle, la coopération au développement est régulièrement remise en question de manière critique. Les questions sur l'efficacité ou l'efficacités exigent des réponses bien fondées. Quand il s'agit de la question du vrai sens, les opinions peuvent être différentes, selon l'orientation sociopolitique et la vision du monde.

Les ONG doivent se poser la question: Obtenons-nous l'effet désiré avec nos activités? Ou vice versa: Les effets constatés, sont-ils vraiment attribuables à nos activités?

Jusqu'à présent, nous nous sommes généralement contentés de comparer les résultats prévus avec les résultats atteints. Lorsqu'ils ont été positifs, nous avons supposé que l'outcome et l'impact avaient été obtenus automatiquement.

Ce travail n'est donc pas une évaluation de la performance du personnel envoyé ni du personnel local. Il n'est pas censé critiquer ou contrôler qui que ce soit. Le seul but est d'identifier des changements dans le comportement et le bien-être de la population et d'essayer d'attribuer ce changement à l'activité ou à l'investissement qui est à sa source.

En se focalisant sur quelques thèmes spécifiques, SAM global participe à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD / SDG) de l'ONU :

- Écoles et Formations Professionnelles                      SDG 4.1
- Travail Médical et Prévention                                      SDG 3.1-3.3 + 3.8
- Formation Théologique et Pratique                              SDG 16
- Amélioration des Conditions de Vie                              SDG 1, 2, 8

Le thème transversal « *capacity building* » (SDG 17.9) ressort directement dans le nouveau slogan de SAM global: des formations qui changent les vies.

La présente analyse d'impact ne peut pas couvrir tous les thèmes spécifiques. Il est toutefois souhaitable d'avoir une impression générale sur les activités de SAM global en Guinée. C'est ainsi que quatre lieux et quatre secteurs ont été ciblés pour cette vérification des effets.

## 2 Objectifs de la vérification des effets

### 2.1 Objectif général

Démontrer l'effet/l'impact du travail de développement de SAM global en Guinée dans les secteurs de santé, formation (de base/professionnelle) et amélioration des conditions de vie (agriculture).

Mener un processus d'apprentissage commun pour améliorer le travail de SAM global.

### 2.2 Objectif 1

Valorisation par une méthode qualitative-participative (basée sur la proposition d'UNV) de l'impact du travail de SAM global au travers de ses envoyé(e)s et de ses financements dans les projets/secteurs suivants :

- ProESPOIR (Macenta)                      Travail médical et prévention (SDG 3)
- ProTIM 2-2-2 (Kissidougou)            Formation professionnelle (SDG 4)
- Amélioration des conditions de vie (ProAGRO) (SDG 1+2)
- ActionVIVRE (Fouta Djallon)          Formation de base et professionnelle (SDG 4)

### 2.3 Objectif 2

- Religion et développement
- Envoi de personnes et financement de projets
- Contexte fragile
- Remise/reprise
- Impact au niveau de l'organisation partenaire  
(Cf. chapitre 3.10)

### 2.4 Objectif 3

Traitement des expériences de SAM global dans:

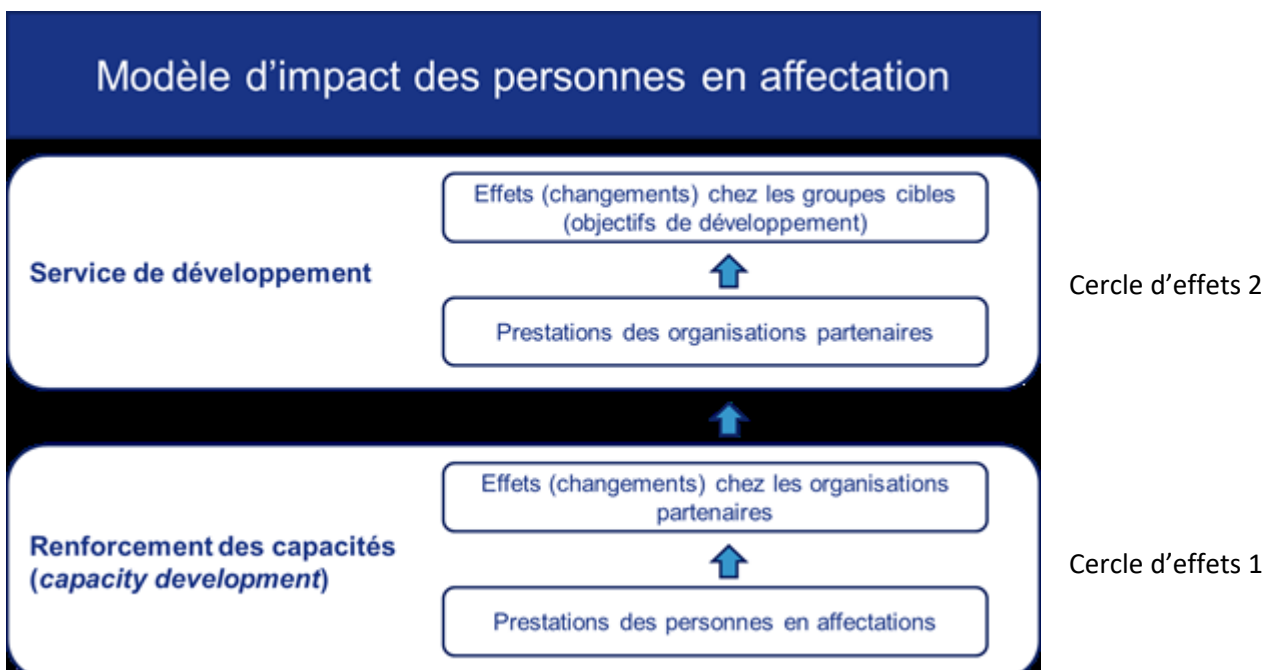
- Renforcement de l'approche et des compétences programmatiques de SAM global.
- Adaptation et, si possible, simplification de la méthode qualitative-participative de vérification de l'effet pour l'usage interne par SAM global.

### 3 Méthode

#### 3.1 Contexte général

La méthode de valorisation de l'impact s'appuie sur le « *Projet pilote de vérification des effets* » effectué par Echanger en 2012 et sur le projet « *Pilot Project for impact assessment of three projects/two sectors of Services along the Nile* » effectué par la Mission am Nil en 2016. Les deux se basent sur la méthode « *Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development* » de l'UNV.

Cette méthode qualitative participative est onéreuse. Pour cette raison, elle n'est pas applicable lors de la gestion de programme usuelle, mais surtout pour une analyse globale après 4 à 6 ans afin d'analyser les changements au niveau des bénéficiaires, notamment les partenaires, qui ont bénéficié d'une **séquence** de différentes affectations et/ou appuis financiers, ainsi que les populations/groupes bénéficiaires:



La méthode a été adaptée à la structure de SAM global en Guinée.

#### 3.2 Vue de l'extérieur

La valorisation sera animée par un modérateur (facilitateur) externe (Martin Schreiber, Unité). Il sera accompagné par le chargé des programmes des pays sahéliens de SAM global (Andreas Zurbrügg), pour lequel ce sera son premier voyage en Guinée. La vue externe de ces deux personnes assure un regard extérieur sans parti pris.

#### 3.3 Trois questions clés

La valorisation d'impacts doit répondre à trois questions :

- Quels sont les résultats clés? (*outputs --- outcomes --- impacts*)
- Comment atteint-on ces résultats? (*facteurs de processus*)
- Quelles sont les leçons apprises et les recommandations? (*plan d'action*)

### 3.4 Caractéristiques méthodologiques

- De bas en haut (Projet ⇒ Programme par secteur/pays ⇒ Programme Institutionnel)
- Approche qualitative et principe de triangulation participative
- Utilisation pragmatique de différentes méthodologies : cadre logique (*Logical Framework*), cartographie des résultats (Outcome Mapping), raconter des expériences marquantes (*Story Telling on „Most Significant Change“*), SEPO (*SWOT*)<sup>1</sup>
- Participation des partenaires et bénéficiaires
- Méthodologie d'ateliers qui permet la réflexion critique et l'apprentissage collectif
- Canevas détaillés pour les ateliers afin d'obtenir des résultats (+/-) uniformes et comparables
- Séquence structurée d'ateliers qui produit des résultats comparables

### 3.5 Orientation conceptuelle : Le cadre logique

Niveau	Description	Exemple
<b>Impacts (goals)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacts à long terme auxquels contribuent les changements de pratiques (outcomes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution à des changements structurels au niveau de systèmes, d'institutions.</li> <li>• Contribution à des objectifs nationaux de développement.</li> <li>• Contribution à des ODD.</li> </ul>
<b>Changements de pratiques (outcomes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les changements de pratiques (de comportements) au niveau des <b>bénéficiaires</b> et des <b>organisations</b>, dans la situation de l'environnement, produits par l'usage des résultats concrets (outputs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation continue</li> <li>• Développement de l'autonomie et prise de conscience des forces propres (empowerment)</li> <li>• Organisations renforcées</li> <li>• Prestations de services améliorée</li> <li>• Augmentation du niveau de conscience (<i>awareness raised</i>)</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Résultats concrets et directs (output)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats concrets et directs ...             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ...de ce que les envoyé(e)s exécutent (de leurs produits de leurs activités)</li> <li>○ ... de ce que le soutien financier ou matériel par SAM global produit</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnes formées</li> <li>• Compétences émotionnelles/spirituelles des personnes renforcées</li> <li>• Systèmes établis</li> <li>• Participation augmentée</li> <li>• Développement des partenaires renforcé</li> <li>• Infrastructures construites</li> <li>• Matériel publié (imprimé, digital)</li> <li>• ...</li> </ul>

<sup>1</sup> Succès≈Forces / Échecs≈Faiblesses / Potentialités≈Opportunités / Obstacles≈Risques



<b>Activités des envoyé(e)s</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce que les envoyé(e)s exécutent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de capacités (capacity building)</li> <li>• Conseil/formation technique</li> </ul>
<b>Produits financiers par SAM global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce que les finances de SAM global produisent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil/formation spirituelle</li> <li>• Mise en réseau (networking)</li> <li>• Défense d'intérêts, plaidoyer (advocacy)</li> <li>• Recherche</li> <li>• Infrastructure (mobile et immobile)</li> <li>• ...</li> </ul>

### 3.6 Orientation conceptuelle: exemples de résultats concrets et directs (outputs)

Secteur	Exemples
<b>Capacités humaines</b>	Nombre de personnes formées en prévention des conflits (corruption, ethnocentrisme, acceptation interreligieuse...) Formation professionnelle en...
<b>Systèmes</b>	Système d'eau potable mis en place
<b>Savoir, information</b>	Base de données financières mise en place
<b>Infrastructure</b>	École construite
<b>Matériel, documents, pages web</b>	Matériel didactique publié
<b>Conscience, engagement</b>	Participation égalitaire d'hommes et de femmes dans la conception d'un plan d'action commun.

### 3.7 Orientation conceptuelle: exemples de changements de pratiques/comportements (outcomes: changements qualitatifs)<sup>2</sup>

<b>Changements qualitatifs au niveau des acteurs:</b>
<b>Changements d'attitudes, d'idées, de conscience, de comportements</b>
<b>Changements sociaux, culturels, politiques, personnels, spirituels</b>
<b>Changements au niveau d'individus, de groupes, communautés organisations, institutions</b>
<b>Changements de pratiques, de priorités, de moyens, de systèmes</b>
<b>Changements dans les rôles, relations, responsabilités, dans la communication</b>
<b>Changements au niveau micro, méso ou macro, dans des secteurs spécifiques ou d'une manière trans-sectorielle</b>

### 3.8 Orientation conceptuelle: exemples d'impacts concrets et directs

Exemples d'impacts de SAM global en Guinée, tirés du Programme Institutionnel de SAM global :

<sup>2</sup> Cf. cartographie des résultats (Outcome Mapping)

- Contribution au développement dans le domaine de la formation: en plus des écoles (préscolaire, primaire et supérieure) qui fonctionnent bien, des artisan/es, instituteurs/trices de jardins d'enfants et enseignant/es seront formés (cercle d'effets 2).
- Contribution à
  - i) la sensibilisation locale des paysans par des expert/es agricoles ainsi que
  - ii) des méthodes améliorées de technique culturales et une gestion plus adéquate de la moisson (banques de céréales) (cercle d'effets 2).
- Contribution au système de santé national consolidé au travers d'un „capacity building“ ciblé. Renforcement de ce processus où les activités ne sont pas encore nationalisées (cercle d'effets 2).
- Renforcement des organisations partenaires au niveau stratégique: meilleure intégration des programmes dans les structures des organisations partenaires (cercle d'effets 1).

### 3.9 Les trois phases d'ateliers

UNV et ECH/MN proposent un déroulement des ateliers en trois phases. Cependant, elles se distinguent aux niveaux deux et trois. Cela est compréhensible si on compare les organigrammes de ces organisations:

Phase	Echanger/Mission am Nil	UNV
1	Ateliers au niveau des projets, partenariats	Ateliers au niveau des projets, partenariats
2	Ateliers au niveau des programmes par pays/secteur	Atelier au niveau du programme
3	Atelier au niveau institutionnel (programme institutionnel, y compris le domaine Nord/Sensibilisation)	Atelier entre les organisations de coopération par l'échange de personnes (au niveau national ou international)

SAM global va s'orienter sur le système d'ECH/MN. Toutefois, les résultats seront présentés à la Commission de la garantie de qualité d'Unité. Il est prévu d'organiser un échange entre les organisations membres d'Unité. De cette manière, le niveau 3 selon UNV pourra être partiellement abordé:

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Niveau projet, séparé par secteurs	Niveau Direction/coordination de projets	Niveau Institution (Coordination de programme et comité SAM global)
<b>Participants</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 personnes du groupe de référence<sup>3</sup> (m/f) Ce sont des hommes et femmes du village ou de la région, parlant et lisant le français, habitant sur place depuis plus de 5 ans. De préférence, ils représentent plusieurs religions ainsi que divers groupes ethniques et sont de différents âges. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enseignant/e</li> <li>○ Commerçant/e</li> <li>○ Fonctionnaire</li> <li>○ Paysan/ne</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> <li>• 2-3 bénéficiaires (m/f) Ce sont des personnes qui ont profité du projet <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Malades traités au Centre Médical (bénéficiaires indirect : développement social) (cercle d'effets 2)</li> <li>○ Personnes formées dans le projet (bénéficiaires directs: développement institutionnel) (cercle d'effets 1)</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> <li>• 2-3 collaborateurs cadre /collaboratrices locaux/ales du projet dans divers domaines <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Médical</li> <li>○ Administration</li> <li>○ Formateurs/enseignants</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> <li>• 1-2 représentants des organisations partenaires <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Église EPEG (niveau régional)</li> <li>○ Ministère de la santé/de l'éducation (niveau régional)</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> </ul> <p>⇒ En vue d'éviter des positions de complaisance, on renonce à une participation des envoyés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable du projet</li> <li>• Responsable du sous-projet</li> <li>• Les expatrié(e)s travaillant dans le projet</li> <li>• Représentants des organisations partenaires</li> <li>• 1-2 représentants des organisations partenaires <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Église EPEG (niveau national)<sup>4</sup></li> <li>○ Ministère de la santé/de l'éducation (niveau national)</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable du pays</li> <li>• Directeur</li> <li>• Comité de SAM global</li> <li>• Evtl. membres des groupes de soutien</li> <li>• Coordinateur(s) du programme Guinée (sur places)</li> </ul>
Entretiens avec des chefs de villages, des autorités coutumières / traditionnelles et religieuses (comparaison avec les résultats des ateliers aux niveaux 1 et 2)		

<sup>3</sup> Personnes vivant dans la zone d'intervention, mais sans être ciblées directement.

<sup>4</sup> Si possible sur place, sinon on envisage une rencontre à Conakry.

Le niveau 2, aussi dans le sens de l'évaluation du niveau 1, sera effectué directement sur place avec les responsables du/des projet/s. La présence du coordinateur du programme est souhaitable (pour le cas de la Guinée, il sera absent, mais représenté par le responsable des pays du Sahel).

### 3.10 Les questions spécifiques à SAM global

**Regard extérieur local :** Pour bien évaluer l'impact du travail de SAM global, nous jugeons important que la population de référence qui n'est pas directement bénéficiaires du travail, soit bien représentée dans les ateliers des niveaux 1 et 2. Ainsi des interviews avec des personnes clés comme des chefs de villages ou d'autres autorités (coutumières ou religieuses) seront tenus après la tenue de l'atelier du niveau 1.

- **Religion et développement** (potentiel pour la paix et le développement versus potentiel de conflits): un regard spécifique sera mis sur l'aspect de la spiritualité :
  - *Quelle importance attribuez-vous à la foi chrétienne de l'organisation/des envoyé(e)s de SAM global?*
  - *Quels sont les aspects forts, lesquels sont difficiles ?*
  - *Selon vous, pourquoi engagent-t-ils des membres d'autres religions dans les activités appuyées par SAM global?*
  - *Comment parlent les membres d'autres religions du travail de la MPA (dans la mosquée, au marché, etc.)?*

#### **Champs d'observation:**

- *Serve and multiply = capacity building/renforcement des compétences dans le cadre de la solidarité chrétienne*
- *Est-ce que SAM global et ses partenaires/interlocuteurs analysent le potentiel et les risques de facteurs religieux? Réflexion tripartite commune?*
- *Comment gérer le contexte de ces défis?*
- *Ouverture des envoyé/es face à d'autres visions du monde?*

#### ⇒ **niveau 1+2 + personnes de référence**

- **Envoi de personnes et financement de projets :** SAM global combine la coopération avec l'échange de personnes (CEP) et le financement de projets. Certains critiquent l'envoi de personnes, car il y a de plus en plus des professionnels compétents au niveau local. D'autres critiquent le soutien financier de projets car un financement extérieur produit une dépendance et diminue la durabilité.
  - *Quelle importance attribuez-vous à la CEP et laquelle au financement de projets?*
  - *Quels sont les avantages et risques d'une combinaison des deux?*

#### ⇒ **niveau 2 + personnes de référence**

- **Contexte fragile** : Depuis son indépendance, la Guinée a (sur)vécu différentes difficultés (fragilité : un contexte fragile est caractérisé par une faible prédictibilité dans l'évolution des conditions-cadres<sup>5</sup>): politiques, dictature, économie, réfugiés des guerres civiles en Sierra Leone et au Libéria et dernièrement l'épidémie d'Ebola ; en plus, beaucoup de personnes, notamment de jeunes Guinéens, quittent leur pays en direction de l'Europe. SAM global (Mission Philafricaine MPA) travaille depuis presque 40 ans dans le contexte guinéen et maintient des relations de partenariat de longue durée avec l'église partenaire (EPEG), l'Etat guinéen, etc.:

- *Succès – échecs – potentialités – obstacles (SEPO) des différentes relations de partenariat.*

⇒ **niveau 2 + personnes de référence**

- **Remise/reprise** : Les projets ProESPOIR et ProAGRO se trouvent dans la phase de nationalisation:
  - *Quels étaient/sont les facteurs clés pour effectuer la nationalisation?*
  - *Quelles réflexions concernant les effets attendus/changements étaient/sont importants?*

**Champ d'observation:**

Référence au schéma de remise/reprise de Reto Gmünder

⇒ **niveau 2 + personnes de référence (pour les contextes où la nationalisation est en exécution/achevée)**

- **Impact au niveau de l'organisation partenaire:**

- *Grâce à l'appui de SAM global: Quels sont les changements (positifs, aucun changement, négatifs) au niveau normatif, stratégique, opérationnel, structurel et quant à la gestion de la qualité et des risques au sein de l'organisation partenaire?*
- *Quels facteurs de succès?*
- *Quels étaient/sont les défis et les perspectives?*

**Champ d'observation:**

La „Synthese der Langzeitstudie zur Wirkungserfassung von Personaleinsätzen im Rahmen der Partnerschaft ODESAR (2008)“ a relevé la difficulté d'attribution des impacts d'un échange d'une personne sur les bénéficiaires (problématique d'attribution d'impact double: personne – OP – bénéficiaire).

L'attribution des impacts de l'échange sur l'organisation partenaire est plus facile.

⇒ **niveau 2 + personnes représentantes des OP**

<sup>5</sup> Cf. Strobel, Jérôme (2017). Quelle coopération par échange de personnes pour la paix dans les contextes fragiles ? Kigali, Goma – Fort-de-France (p 2-3): « Selon l'OCDE, « une région ou un État fragile n'a qu'une faible capacité à effectuer les fonctions essentielles qui consistent à gouverner une population et son territoire, et n'a pas la capacité ou la volonté politique de développer des relations constructives et renforcées avec la société. » Cette définition standard a évolué récemment pour prendre en compte la notion de risque et de vulnérabilité. La fragilité n'est pas systématiquement synonyme de violence et de conflit physique : un pouvoir à l'autorité forte peut aujourd'hui être en mesure d'assurer la gouvernance collective tandis que le déficit de processus démocratiques et de relations constructives entre groupes sociaux représente un facteur de vulnérabilité pour demain. Un contexte fragile est caractérisé par une faible prédictibilité dans l'évolution des conditions-cadres, parfois même à court terme. L'OCDE a développé un cadre d'analyse prenant en compte cinq dimensions de fragilité : économique, environnementale, politique, de sécurité et sociale. Le rôle joué par les facteurs psychologiques et émotionnels individuels sont essentiels à nos yeux : ce sont eux qui permettent à chacun de « se construire dans un rapport non névrotique au réel » et d'assumer ses différences avec les autres sans recourir à la violence. Une société au sein de laquelle une part substantielle de la population ne connaît pas une situation d'équilibre psychique individuel est une société fragilisée : les haines et violences individuelles peuvent, sous certaines conditions, se transformer en haines et violences collectives. La dévalorisation de soi, la victimisation, le manque de reconnaissance et la difficulté à s'identifier des perspectives personnelles sont des moteurs du sentiment d'impuissance qui, par réaction, peut conduire au refuge dans un groupe sécurisant, à la diabolisation des « autres » reconnus comme des ennemis et, in fine, aux tentatives autoritaires. En ce qui concerne la CEP en particulier, nous relevons quatre enjeux majeurs pour un travail en contexte fragile: (1) Enjeu de capacité institutionnelle et d'encadrement des OP, (2) Enjeu sécuritaire et de stress pour les volontaires, (3) Enjeu d'intégration pour les volontaires, (4) Enjeu de durabilité des actions. »

## 4 Le déroulement/l'exécution pas à pas de la méthode: manuel

La méthode participative-qualitative pour valoriser la contribution des envoyé(e)s aux effets (changements auprès des organisations partenaires et de la population bénéficiaires) a été développée par 'Volontaires des Nations Unies' (UNV) et adaptée au Programme Institutionnel de SAM global. Les étapes de la procédure sont décrites en détails pour constituer un manuel précis. Elles ne figureront plus dans les rapports d'évaluation des résultats. Cependant, elles sont utiles pour les modérateurs.

### 4.1 Niveau 1: projet/bénéficiaires et collaborateurs

#### *Informations générales*

- Un atelier par projet et secteur, après au minimum 12-18 mois de présence de SAM global sur le terrain.
- Un(e) expert(e) externe assume le rôle de modérateur(trice) – animateur(trice). Une fois la méthode adaptée, le(la) coordinateur(trice) du pays peut assumer ce rôle (sous condition que l'objectif 3 soit atteint).
- Le point de départ n'est pas la planification élaborée auparavant, mais le dialogue sur les changements/processus vérifiés.

## Niveau 1 – Tâche A : Raconter des expériences (Story Telling) sur les effets du travail de SAM global

### Quoi?

- Inviter les participants à préparer le récit d'une expérience importante/significative de changement en lien avec le projet de SAM global. Demander aux participants de considérer :
  - > pourquoi ce changement a eu lieu (à cause de quelles personnes, quels travaux, quels investissements),
  - > qui en a profité le plus et
  - > quelle est son importance? (communiquer la demande avant la réalisation de l'atelier)
- Choisir un récit représentatif (le plus significatif).

### Pourquoi?

- Cet exercice permet aux participants de se familiariser entre eux, mais aussi avec la thématique. De plus, avec ces informations (inputs), on pose le fondement pour les discussions suivantes.

### Comment?

- Assurer la prise de notes et/ou la rédaction du récit (format de systématisation: maximum 1 page A4 ou flip chart).
- Les récits peuvent être enregistrés ou filmés pour la saisie ultérieure ou pour la transmission dans les niveaux supérieurs suivants.

### Etapes dans le processus:

**Etape 1:** Chaque participant raconte son expérience.

**Etape 2:** Ensuite inviter les participants à partager leurs impressions. Le modérateur peut stimuler la discussion en posant des questions comme:

- Quelles semblent être les activités principales dans lesquelles les envoyé(e)s se sont investi(e)s/les finances ont été investies?
- Y-a-t-il des sujets/changements communs qui ressortent des histoires racontées?
- Quel est le rôle des envoyé(e)s dans ce changement? Qui d'autre est impliqué?
- Qui ont été les bénéficiaires? (femmes, hommes, enfants, groupes spécifiques)?
- Quelle importance avait le changement? Est-il significatif (contribution générale)?
- Si l'envoyé(e) et SAM global n'avait pas été présents, est-ce que le changement aurait eu lieu également?

⇒ Quelle importance a eu la foi chrétienne de SAM global/de l'envoyé(e)?  
Quels sont les aspects forts, lesquels sont difficiles?

**Etape 3:** Demander aux participants quelle histoire illustre le mieux la contribution la plus significative des envoyé(e)s/de SAM global (Most Significant Change) et pourquoi. Demander de noter les raisons. Cela servira comme critères utiles dans les discussions sur les outcomes et les contributions générales aux ODD.

Le modérateur doit synthétiser la discussion en soulevant l'histoire la plus significative ou les histoires avec des sujets communs.

➤ Limiter le temps par récit: ~5 minutes

Si nécessaire, classier les récits (partenaires, bénéficiaires, etc.)

Durée: une heure et demie.

## Niveau 1 – Tâche B: Les résultats directs du travail de SAM global (outputs)

### Quoi?

- Assurer une compréhension claire du concept de "résultats concrets et directs" (output, cf. chapitres 3.5/3.6).
- Identifier les résultats concrets et directs dans toutes les expériences/récits racontés (Tâche A)
- Identifier d'autres résultats concrets et directs.
- Etablir une priorité (classement) et discuter ensuite les critères (pour quelles raisons ces options ont été choisies).
- Identifier parmi les résultats obtenus ceux qui ont été planifiés et ceux qui n'ont pas été planifiés.
- Ne pas oublier le travail de sensibilisation Sud-Nord (lettres circulaires, présentations, médias...).

### Pourquoi?

- Pour développer d'avantage les histoires de la tâche A, recueillir plus d'informations sur les types d'activités et les outputs des envoyé(e)s/SAM global.

### Comment?

- Le modérateur doit expliquer ce qu'est un « output ». Il peut se référer aux activités déjà mentionnées et illustrer les types d'activités qui produisent certains outputs.
- Quelqu'un note les outputs sur un flip chart selon le tableau ci-dessous.

**OUTPUTS** : Les outputs sont des résultats directs et concrets d'une série d'activités qui sont directement attribuables à un(une) envoyé(e) ou au projet de SAM global. Par exemple, le nombre de personnes formées, vaccinées ou accueillies. Le nombre de brochures publiées, de site web programmés... On peut assumer que ces activités vont produire les résultats qu'on avait espéré atteindre (objectifs du projet). Quelques outputs ont été planifiés, d'autres peuvent être non planifiés. Voir cadre logique en 3.5/ 3.6.

### Etapes du processus:

**Etape 1:** Demander aux participants d'écrire sur des cartes (écrire eux-mêmes ou demander au modérateur d'écrire) tous les résultats (outputs) concrets des histoires racontées pendant l'exercice A.

**Etape 2:** Définir pour chaque résultat/output si c'était planifié ou non-planifié.

**Etape 3:** Classifier les outputs par importance et/ou efficacité, par exemple en donnant à chaque participant des points autocollants (de différentes couleurs pour hommes/femmes, locaux/envoyé(e)s ...) Ainsi, on assure que tout le monde participe à la classification et pas uniquement les personnes qui parlent beaucoup (p.ex. deux points = très important, un point = important, pas de point = non important)

**Etape 4:** Identifier les outputs avec le plus de points. Essayer d'amener les participants à identifier des tendances, les types de résultats qui semblent les plus importants et/ou efficaces. Il est important de noter les différents points de vue et perspectives.

**Remarque:** Rappelez-vous qu'il y aura des perspectives très différentes sur ce qui constitue un résultat "efficace". Les participants peuvent trouver déconcertant de classer et/ou noter l'ordre d'importance des résultats des agents de développement sans une discussion plus approfondie sur les résultats des activités. Les participants voudront probablement discuter d'autres facteurs qui pourraient avoir contribué à ces changements, y compris leur rôle et d'autres facteurs internes et externes.



➤ Durée: une heure et demie

Format de systématisation: un cadre

Résultats directs et concrets (outputs)	Planifiés ou non?	Commentaires	Rang

### Niveau 1 - Tâche C: Les changements de pratiques (outcomes)

#### Quoi?

- Assurer une claire compréhension du concept de “changements de pratiques” (outcomes): il s'agit de changements réels et effectifs dans les pratiques concrètes, du point de vue des attitudes, méthodes, stratégies, etc. (toujours en lien avec un acteur spécifique ou avec un financement). Le défi principal consiste à établir le lien entre d'un côté des résultats concrets (output) par les envoyé(e)s/le financement et de l'autre côté des changements de pratiques (outcomes). (Cf. chapitres 3.5/3.7)

#### Pourquoi?

- Cet exercice se base sur les résultats de la tâche B et commence à relier les activités de SAM global/des envoyé(e)s avec les changements qui en ont résulté.

#### Comment?

- Le modérateur peut se référer aux outputs identifiés en tâche B comme point de départ pour la discussion: Quel changement a eu lieu suite à quelle activité/quel résultat (output)?
- Le modérateur note les changements clés en respectant les différents groupes d'acteurs.
- Puis, le modérateur anime les participants afin de décortiquer ces changements clés et comment les envoyé(e)s et le projet y ont contribué.
- Ensuite on cherche à cibler également les défis et les découragements majeurs en relation avec l'engagement des envoyé(e)s ou du projet.
- Le secrétaire note tous les aspects mentionnés.

**OUTCOMES:** Ce sont des changements/bénéfices résultant du travail entre envoyé(e)/ SAM global et les différents acteurs. Ils reflètent le développement de l'autonomie.

**Nous cherchons principalement des changements qualitatifs comme:**

- Changements d'attitudes, d'idées, de conscience ou de comportements.
- Social, culturel, politique ou changement personnel.
- Changement individuel, de groupes, de communautés, organisationnel ou changement institutionnel.
- Changements de pratiques, priorités, ressources ou systèmes.
- Changements de rôles, relations, responsabilités, communications.
- Changements de “niveau micro ou macro”, dans un secteur spécifique ou au travers de différents secteurs.

#### Etapes dans le processus:

**Etape 1:** Expliquer aux participants ce que sont les outcomes (voir liste ci-dessus). Demander aux participants de noter ces changements sur des fiches en réfléchissant aussi quel acteur (selon tableau) y est impliqué.

- Il peut s'agir de changements avec des implications de divers facteurs. Un ou plusieurs envoyé(e)s. Des collaborateurs(trices) locaux. Des organisations comme SAM global, des finances...
- Les changements peuvent être chez des individus, des groupes de population, des organisations, etc.
- Les changements peuvent être positifs ou négatifs.
- Les changements peuvent être intentionnels ou non-intentionnels.
- Les changements peuvent être à grande ou à petite échelle.

**Les acteurs possibles**

l'envoyé(e)
l'équipe de travail
l'organisation partenaire
les organisations liées à ou en relation avec l'organisation partenaire
les bénéficiaires
<i>autres (selon le contexte) :</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• secteur du gouvernement et politiques publiques</li> <li>• secteur privé</li> <li>• médias; organes de communication</li> <li>• population</li> <li>• SAM global</li> </ul>

**Etape 2:** Le modérateur prépare une feuille du flip chart avec la grille suivante. Après cinq minutes de réflexion, chaque participant(e) partage un changement clé qu'il a retenu. Il est important de laisser la parole à chaque participant(e). Enfin dans la discussion, on essaie de compléter la liste avec d'autres changements et avec les détails dans les autres colonnes.

Acteurs de référence	Changements de pratiques (outcome)	Contributions des envoyé(e)s	Commentaires (les changements ont-ils été positifs ou négatifs, importants ou non ou autres?)	Les changements ont-ils été planifiés ou non?

**Etape 3a:** Une fois la liste des outcomes terminée, demander aux participants de discuter les questions suivantes:

- Identifiez COMMENT le(s) envoyé(e)s ou le service de SAM global a contribué à ces changements clé.
- Y a-t-il eu des effets positifs ou négatifs, planifiés ou non-planifiés, liés à ces changements?
- Est-ce que ces changements auraient eu lieu sans l'intervention de SAM global?
- Y-a-t-il d'autres observations?

**Etape 3b :** insister sur le changement **négatif**

- Pourquoi?
- Comment éviter de refaire les mêmes erreurs encore une fois?

**Etape 4:** Le modérateur doit consolider les outcomes sur le chart.

**Remarque:** Dans la discussion concernant des changements négatifs pendant le séjour des envoyé(e)s, il faut rassurer les participants qu'il n'est pas question de critiquer leur travail, mais qu'il est plutôt question

de chercher à apprendre de ne pas faire des erreurs encore une fois. Le but de l'exercice est d'améliorer les futures missions des envoyé(e)s et les appuis financiers.

- Durée: une heure et demie;
- Format de systématisation: un cadre

## Niveau 1 – Tâche D: Impacts

### Quoi?

- Assurer une compréhension claire du concept d'impact (goal). A quel niveau est-il possible de détecter des impacts? Au niveau des bénéficiaires, des politiques publiques?
- Tenter d'établir le lien entre le(s) changement(s) de pratiques (outcomes) et les impacts, en prenant en compte le travail réalisé par l'organisation partenaire tout comme la contribution du(de) l'envoyé(e).
- Réfléchir à partir des deux axes stratégiques de SAM global: servir et multiplier.<sup>6</sup>
- Réfléchir à partir des secteurs de SAM global (Santé et prévention, Formation de base et professionnelle, Amélioration des conditions de vie, Formation et pratique théologique)

### Pourquoi?

- Cet exercice se base sur le résultat de la tâche C et consiste à identifier les liens entre les outcomes et les impacts, tout en considérant les activités menées par les envoyé(e)s /par SAM global.

### Comment?

- S'assurer que tous les participants aient compris la notion d'impact.
- Discussion: quelles sont les contributions des outcomes pour atteindre quels impacts.
- Prendre en considération les effets prévus dans les projets.

**Impact/effet:** Effets positifs et négatifs, primaires et secondaires provoqués par une intervention directe ou indirecte, intentionnelle ou non-intentionnelle. (Cf. chapitres 3.5/3.8)

### Etapes dans le processus:

**Etape 1:** Expliquer la notion de l'impact et comment il est lié aux outcomes. Présenter brièvement le focus/la vision de l'engagement de SAM global (selon le cadre logique). On se focalise sur les impacts atteints par SAM global en considérant que SAM global ne peut fournir que des contributions à des changements importants (il y a d'autres acteurs qui ont de l'influence sur les impacts).

**Etape 2:** Demander aux participants de réfléchir chacun pour soi pendant cinq minutes sur quels impacts ont eu lieu comme résultat du travail de/des envoyé(e)s ou du financement de SAM global. Il se peut que ce soient des impacts suite à une contribution d'un envoyé en collaboration avec d'autres personnes ; ou bien suite à des missions successives de plusieurs envoyé(e)s ; ou encore suite à des financements ou autres implications de la part de SAM global.

Demander aux participants de noter les impacts sur des cartes séparées. Demander aux participants de réfléchir quels acteurs sont directement concernés par ces impacts. A quel niveau est-il possible de détecter l'impact? Au niveau du projet, des bénéficiaires, de la politique publique ou bien dans la société générale?

**Etape 3:** Le modérateur prépare un flip chart avec le tableau ci-dessous. Il demande aux participants à tour de rôle de donner un impact clé et le note dans le tableau. Les participants vont définir quel groupe d'acteurs est concerné par l'impact. Une fois que toute le monde a donné son impact clé, le modérateur

<sup>6</sup> SAM signifie Serve And Multiply : dans ses pays d'engagement, SAM global a l'intention de servir (= *serve*) les gens selon le modèle de Christ et les aider à faire de même (= *multiply*).

demande s'il y a d'autres impacts importants à ajouter. Le rôle du modérateur est de vérifier les réponses des participants, de clarifier le type d'impact et qui est concerné.

Secteur	Impact	Contributions de l'/des envoyé(e)s ou de SAM global/MPA	Perspectives pour améliorer ou renforcer le travail futur de la MPA
<b>Impacts</b> observés auprès de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santé et prévention</li> <li>• Formation de base et professionnelle</li> <li>• Amélioration des conditions de vie</li> </ul>		
Organisations partenaires			
Bénéficiaires			
Société civile			
Politiques et administrations nationales, régionales et préfectorales			
Eglises			
Autres impacts			

**Etape 4:** Une fois tous les impacts listés, le modérateur pose aux participants les questions suivantes:

- Dans quelle mesure pensez-vous que la personne envoyée ou le projet a contribué aux buts à long terme qui ont été mentionnés?
- Comment l'envoyé et/ou le projet contribuera à atteindre les buts dans le futur?
- Y-a-t-il d'autres observations?

**Etape 5:** Le modérateur doit consolider les impacts clés dans le tableau.

**Remarque:** Le modérateur doit clarifier que toutes les discussions concernant les contributions des envoyés ne servent pas à évaluer leur travail, mais à améliorer/renforcer les missions futures.

➤ Durée: une heure;

Format de systématisation: un tableau

### **Niveau 1 – Tâche spécifique: Discussion de la question « religion et développement »**

Tenant compte de l'identité basée sur la foi de SAM global, la question « **religion et développement** » (potentiel pour la paix et le développement versus potentiel de conflits) sera traité aditionnellement. Un regard spécifique sera mis sur l'aspect de la spiritualité (Cf. chapitre 3.10):

- *Quelle importance attribuez-vous à la foi chrétienne de l'organisation/des envoyé(e)s de SAM global?*
- *Quels sont les aspects forts, lesquels sont difficiles?*
- *Etant musulman(e), pourquoi vous engagez-vous dans les activités appuyées par SAM global?*
- *Comment parle-t-on dans les mosquées des activités et des envoyé(es) de SAM global?*

#### **Champs d'observation:**

- *Serve and multiply = capacity building/renforcement des compétences dans le cadre de la solidarité chrétienne*
- *Est-ce que SAM global et ses partenaires/interlocuteurs analysent le potentiel et les risque de facteurs religieux? Réflexion tripartite commune?*
- *Comment gérer le contexte de ce défi?*
- *Ouverture des envoyé(es) face à d'autres visions du monde?*

### **Clarification méthodologique: exécution niveau 1**

Pour des raisons de complexité pour les participant(e)s du niveau 1 (et de temps), les tâches E et F, prévues dans le manuel d'UNV et d'ECH/MN, ont été supprimées :

**Niveau 1 – Tâche E: Analyse SEPO**

**Niveau 1 – Tâche F: Analyser en détail les recommandations et prioriser les actions qui surgissent de l'évaluation**

Les indications respectives se trouvent en annexe 3.

## 4.2 Niveau 2 : Coordination de projet/relation de partenariat

L'atelier du niveau 2 suit directement celui du niveau 1. Il s'agit principalement d'assimiler et d'évaluer les résultats de l'atelier du niveau 1.

Les buts de cet atelier sont:

- Assimiler les résultats des ateliers du niveau 1.
- Regrouper, synthétiser et systématiser les résultats pour:
  - Identifier des éléments communs dans les apports des envoyé(e)s/SAM global (outputs),
  - Identifier des éléments communs dans les changements au niveau des partenaires (outcomes et impacts).
- Identifier les liens, les complémentarités, les synergies entre les partenaires (cumul de la vision programme).
- Comparer les résultats, changements et impacts avec ceux qui ont été prévus dans le projet (dans le cadre logique/programme institutionnel).
- Identifier les conclusions en vue du développement continu du programme de SAM global sur le terrain (conclusions, leçons apprises, perspectives).

⇒ **Discerner des éléments clés pour renforcer l'approche programmatique de SAM global**

### Initiation

Le facilitateur présente le profil programmatique de SAM global:

- Axes stratégiques (*serve and multiply*) -> focus sectoriels/géographiques.
- Profil partenaire: églises locales, administration publique.
- Rôle de SAM global: autonomisation des partenaires Sud.
- Défi du travail en réseau et multiplication.
- Valorisation des initiatives existantes.



## Niveau 2 – Tâche A: Restitution des résultats les plus importants des ateliers du niveau 1

### Quoi?

- Les résultats de l'atelier du niveau 1 sont disponibles.
- Une histoire exemplaire par participant(e) est sélectionnée.
- **A l'avance**, les participants de l'atelier du niveau 1 systématisent sur une page l'ensemble le plus important des outputs, outcomes et impacts identifiés dans l'atelier du niveau 1 (au maximum 5 outputs, 7 outcomes -1 pour chaque acteur- et 5 impacts) selon le tableau suivant:

Outputs	Outcomes		Impacts	Histoire exemplaire ou témoignage des autorités/personnes clés
	Acteurs	Outcomes par acteurs		
	l'envoyé(e)			
	l'équipe de travail			
	l'organisation partenaire			
	réseau du partenaire			
	les bénéficiaires			
	en Suisse			
	Autres			

### Pourquoi?

- Création d'une vue d'ensemble. Mise à jour des participants de l'atelier.

### Comment?

- En reflétant l'atelier 1 et les interviews, les chaînes d'effet (*Wirkungsketten*) sont identifiées.

### Etapes dans le processus:

#### Etape 1:

- Afficher les flip charts des outcomes, outputs et impacts.
- Préparer des grandes feuilles avec le tableau ci-dessus.

#### Etape 2:

- Identifier les chaînes d'effets, attribuer les histoires exemplaires et remplir le tableau.
- Photographier le tableau avant la tâche B.

➤ Durée: environ ½ heure

**Niveau 2 – Tâche B: Classifier les outputs, outcomes et impacts en catégories**

**Quoi?**

- Classifier les outputs, outcomes et impacts en catégories.

**Pourquoi?**

- La classification, la compréhension du contexte et des acteurs facilite l'identification des conclusions déterminantes.

**Comment?**

- En analysant et classifiant par tableaux en 3 étapes : outputs, outcomes, impacts.

**Etape 1: outputs**

- Le facilitateur propose des catégories pour classifier les outputs. Ces catégories sont à définir à la fin du niveau 1:
  - Envoyé(e)s
  - Equipe locale
  - Bénéficiaires
  - Instruments
  - Méthodologies
  - En Suisse
  - Autres catégories possible (en concertation avec les participants)
- Les participants ratifient les catégories proposées.
- Le facilitateur propose des possibilités de regroupement des fiches selon les catégories choisies, toujours en consultation avec la plénière qui peut exprimer son accord ou son désaccord.

Acteurs/moyens	Coopérants	Equipe locale	Partenaires (gvmt, église, ONG...)	Secteur privé	Partenaires tiers (groupements)	Instruments	Concepts/ méthodes	Valeurs	Rang
<b>OUTPUTS</b>									

**Etape 2: outcomes (changements de pratiques)**

- Le facilitateur propose des catégories pour classifier les outcomes:
  - savoirs (tête)
  - attitudes (cœur)
  - habiletés (mains)
- Les participants ratifient les catégories proposées.

- Le facilitateur propose des possibilités de regroupement des fiches selon les trois catégories, toujours en consultation avec la plénière qui peut exprimer son accord ou son désaccord:

Acteurs	Im- por- tance	Coopérants			Equipe locale			Partenaires			Sect. Privé			Tiers		
		Savoirs	Attitudes	Habiletés	Savoirs	Attitudes	Habiletés	Savoirs	Attitudes	Habiletés	Savoirs	Attitudes	Habiletés	Savoirs	Attitudes	Habiletés
<b>OUTCOMES</b>																

### Etape 3: contribution aux impacts

- Le facilitateur propose des catégories pour classifier les impacts à la fin du niveau 1:
  - Bénéficiaires directs
  - Partenaires locaux
  - Eglise
  - Administration politique
  - Société civile
  - En Suisse
  - Autres (en accord avec la plénière)
- Les participants ratifient les catégories proposées.
- Le facilitateur propose des possibilités de regroupement des fiches selon les divers impacts, toujours en consultation avec la plénière qui peut exprimer son accord ou son désaccord.

Impact auprès de:	Contribution aux impacts	Renforcement des capacités pour le partenaire?	Programme de développement pour les bénéficiaires	Mesure d'amélioration du travail futur
<b>Bénéficiaires directs</b>				
<b>Partenaires locaux</b>				
<b>Eglise</b>				
<b>Administration politique</b>				
<b>Société civile</b>				
<b>Autres (en accord avec la plénière)</b>				

### Etape 4:

A la fin, le facilitateur photographie la production collective.

- Durée de chaque: environ 30 minutes
- Durée totale de la tâche B: au maximum 90 minutes.

**Niveau 2 – Tâche C: Identifier les éléments (priorisés) qui facilitent (+) ou qui compliquent (-) les affectations de SAM global; concevoir des stratégies pour renforcer les éléments positifs et dépasser/minimiser les éléments négatifs (SEPO)**

**Quoi?**

- Identifier les éléments (priorisés) qui facilitent (+) ou qui compliquent (-) les affectations et le financement de SAM global.
- Concevoir des stratégies pour renforcer les éléments positifs et dépasser/minimiser les éléments négatifs.

**Etape 1:**

- Sélectionner depuis les ateliers du niveau 1 à partir de l'analyse SEPO, trois éléments positifs (forces et opportunités) et trois éléments négatifs (faiblesses et menaces).
- Chaque élément + ou – est écrit sur une fiche.
- Le facilitateur prépare un grand cadre qui sera fixé sur une autre paroi.

Créer un tableau SEPO concernant le travail de SAM global :

Forces et fragilités détectées à l'intérieur (niveau de l'insertion, Envoyé(e)s et équipe):	<b>SUCCÈS</b>	<b>Forces</b>	<b>ÉCHECS</b>	<b>Faiblesses</b>
Opportunités et risques détectés à l'extérieur (niveau de l'organisation partenaire et son contexte):	<b>POTENTIALITÉS</b>	<b>Opportunités</b>	<b>RISQUES</b>	<b>OBSTACLES</b>
		A partir des forces et des opportunités détectées: quelles sont les conséquences, les actions qui découlent de l'évaluation; quelles recommandations pour capitaliser au mieux les forces et opportunités?		A partir des faiblesses et des risques détectés: quelles sont les conséquences, les actions qui découlent de l'évaluation; quelles recommandations pour surmonter les faiblesses et les risques?

**Etape 2:**

- Brainstorming: débat sur les stratégies possibles pour renforcer les aspects positifs et surpasser/minimiser les aspects négatifs.
- Le facilitateur systématise les suggestions et propositions.
- Le facilitateur photographie le résultat final.

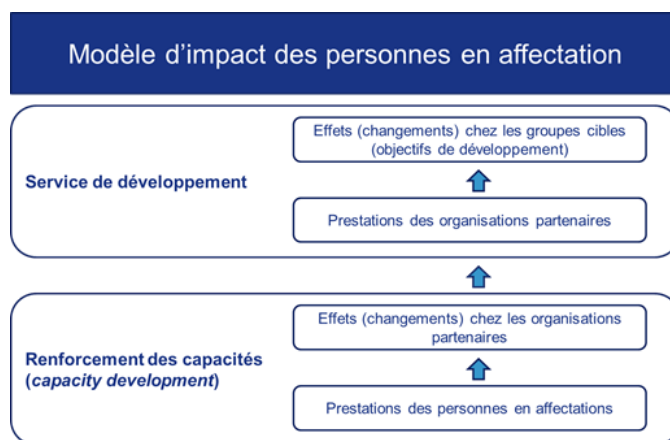
➤ Durée: au maximum 1 heure

## Niveau 2 – Tâche D: Réfléchir à l'approche programme: formuler des conclusions et des recommandations

### Espace de réflexion ouvert, formulation de conclusions et recommandations

Considérer aussi les appréciations et observations des personnes clés/autorités.

- Par rapport aux **leçons apprises**:
  - Apprendre: Avec l'envoi de personnes et le financement de projets, SAM global atteint-elle l'impact souhaité?
  - Diriger: si non, quelles mesures sont à prendre?
  - Légitimer: Quels arguments principaux sont à mentionner pour justifier le travail de SAM global dans ce cadre?
- Par rapport aux **impacts**:



Identifier deux à trois exemples qui appuient/cadrent ce modèle d'impact.

- Par rapport aux **questions spécifiques** (Cf. chapitre 3.10) :
  - Religion et développement
  - Envoi de personnes et financement de projets
  - Contexte fragile
  - Remise/reprise
  - Impact au niveau de l'organisation partenaire
- Formuler des conclusions, des recommandations et des actions concrètes.
- Le facilitateur coordonne les débats et systématise les réflexions et les propositions.

➤ Durée totale de la tâche D: max. 2 heures

### 4.3 Regard extérieur: Interviews avec d'autres acteurs et systématisation des résultats<sup>7</sup>

#### Quoi?

- Exécuter trois interviews avec des personnes clés de la société publique (chef politique, chef coutumier, chef religieux...)
- Synthétiser les interviews et comparer les résultats avec ceux de l'atelier.

#### Pourquoi?

- Cet exercice peut révéler d'autres outputs, outcomes et impacts.
- L'opinion des personnes responsables peut confirmer les résultats de l'atelier des niveaux 1 et 2.

#### Comment?

- Le modérateur et le responsable du projet visitent les personnes et exécutent les interviews.

#### Etapas dans le processus:

**Etape 1:** S'annoncer à l'avance et fixer heure et lieu de l'interview.

**Etape 2 :** Exécution des interviews en suivant le **guide pour les interviews avec les personnes ressources:** (personnes individuelles, éventuellement petits groupes)

- Présentation des diverses personnes présentes
- Remerciement pour la possibilité/disponibilité

#### A – Story Telling

Inviter la personne à présenter le récit d'une expérience importante/significative de changement en lien avec le projet de SAM global. Demander aux participants de considérer :

- 1) Quel étai(en)t le(s) changement(s) le(s) plus important(s) grâce à l'appui de SAM global?
- 2) Pourquoi ce changement a eu lieu (à cause de quelles personnes, quels travaux, quels investissements)?
- 3) Qui en a profité le plus (bénéficiaires)?
- 4) Quelle est son importance (taille, positive ou négative)?

#### B - Changements observés (niveaux 1 et 2)

Présenter le récit choisi comme le plus important du groupe de la veille selon:

- 1) Quel étai(en)t le(s) changement(s) le(s) plus important(s) apportés par l'appui de SAM global?
- 2) Pourquoi ce changement a eu lieu (à cause de quelles personnes, quels travaux, quels investissements)?
- 3) Qui en a profité le plus (bénéficiaires)?
- 4) Quelle est son importance (taille, positive ou négative)?

#### C - Discussion de comparaison

Sur le résultat de l'atelier aux niveaux 1 et 2 ainsi que l'opinion des personnes de référence.

---

<sup>7</sup> Ce regard extérieur a été ajouté à la méthode afin de comparer avec les résultats des ateliers.

**D - Questions spécifiques** (voir les détails au chapitre 3.10):

- Perception de SAM global
- Religion et développement
- Envoi de personnes et financement de projets
- Contexte fragile
- Remise/reprise

**Etape 3:** Après l'interview:

Synthétiser les interviews et comparer les résultats avec ceux de l'atelier. Si nécessaire, compléter les listes d'outputs, outcomes, impacts, l'analyse SEPO et les leçons clés/recommandations.

## 4.4 Niveau 3 – Programme de pays/Programme institutionnel

### Les objectifs:

- Assimiler les résultats des ateliers des niveaux 1+ 2.
  - Regrouper, synthétiser et systématiser les résultats pour:
    - Identifier des éléments communs dans les apports des envoyé(e)s/SAM global (outputs).
    - Identifier des éléments communs dans les changements au niveau des partenaires et bénéficiaires directs (finaux) (outcomes et impacts).
  - Comparer les résultats, changements et impacts avec ceux qui étaient prévus dans le projet (dans le cadre logique/programme institutionnel).
  - Identifier les conclusions en vue du développement continu du programme de SAM global sur le terrain (conclusions, leçons apprises, perspectives).
- ⇒ **Discerner des éléments clés pour renforcer l'approche programmatique de SAM global.**

### Initiation

- Quatre représentants préparent une histoire significative par secteur.
- Envoyer les tableaux outputs / outcomes / impacts selon secteur à l'avance aux participants.
- Envoyer le résumé des résultats sur les questions spécifiques à l'avance aux participants.
- Les modérateurs préparent un tableau synoptique selon outputs / outcomes / impacts par secteur (imprimer sur cartes en couleur : santé – rouge, formation professionnelle – bleu, formation de base – jaune, agro – vert, transversal – blanc).
- Sortir du programme institutionnel les points « *Systemwirkung* », imprimer sur cartes de couleurs.
- Les modérateurs préparent un tableau synoptique des catégories SEPO par secteur (imprimer sur cartes de couleurs : santé – rouge, formation professionnelle – bleu, formation de base – jaune, agro – vert, transversal – blanc).
- La personne externe prépare une valorisation du programme institutionnel.

### Participants

- Représentants du comité de SAM global
- Responsable du programme Guinée
- Coordinateur(s) du programme Guinée (sur place)
- Chefs des projets sur place/représentants des projets
- Deux modérateurs dont une personne externe



### **Niveau 3 – Tâche A: Restitution des résultats les plus importants des ateliers des niveaux 1 + 2**

#### **Quoi?**

Partager les expériences et les leçons tirées des ateliers précédents. Récapitulation des résultats les plus importants des ateliers du niveau 2 (y compris niveau 1).

#### **Pourquoi?**

Cet exercice peut servir de brise-glace. C'est une bonne introduction au thème de l'atelier et cela permet d'établir des liens entre les participants et de relier cet atelier aux résultats des ateliers précédents.

#### **Comment?**

Les leçons et les histoires de changements sont partagées au sein du groupe. L'animateur fait une synthèse des principaux résultats et des principales histoires et leçons.

#### **Étapes dans le processus:**

1. Une histoire par secteur, max 5 min, par les responsables par secteur en Guinée (en cas d'absence en Suisse).
2. Présenter outputs / outcomes / impacts à travers les tableaux synoptiques en ajoutant les sujets transversaux (au mur).
3. Laisser compléter les tableaux par les participants (responsable du secteur, responsable du programme, puis les autres).
4. Valorisation (2 points = très important ; 1 point = important ; 0 point = peu/pas important).
5. Analyse, regard extérieur, présenter aussi les sujets spécifiques.
6. Comparaison avec les objectifs par secteurs du programme institutionnel. Identifier les effets inattendus ainsi que des objectifs non atteints et des changements négatifs.
7. Discussion finale.

➤ Durée: environ 3 heures

### Niveau 3 – Tâche B : Analyse SEPO

#### Quoi?

Il s'agit d'un outil participatif qui peut être utilisé pour identifier les éléments (les plus importants) qui facilitent (+) ou compliquent (-) la mise en œuvre du programme sectoriel. C'est la base pour planifier des stratégies visant à renforcer les éléments positifs et à surmonter/réduire au minimum les éléments négatifs.

#### Pourquoi?

Examiner les facteurs qui facilitent ou entravent la réalisation des objectifs du programme institutionnel.

#### Comment?

S'assurer que tous les participants comprennent ce qu'est une analyse SEPO.

Le but de toute analyse SEPO est d'identifier les facteurs internes et externes clés qui sont importants pour atteindre les objectifs. L'analyse SEPO regroupe les principaux éléments d'information en deux grandes catégories...

- Passé
- Avenir

...et en deux facteurs:

- Facteurs internes - les forces (succès) et les faiblesses (échecs) internes de l'organisation.
- Facteurs externes - les opportunités (potentialités) et les menaces (obstacles) présentées par l'environnement externe.

Préparez un tableau SEPO. Utilisez des post-its/cartes colorées correspondant au secteur. Quelqu'un doit saisir les points clés des discussions de groupes. Le modérateur explique l'instrument SEPO.

1. Le modérateur présente les SEPOs du niveau 2 par secteur.
2. Chaque participant ajoute des propositions additionnelles d'arguments pour ce SEPO global. Explication. Le modérateur arrange ces éléments supplémentaires.
3. Les participants valorisent l'importance des différents arguments (2 points = très important ; 1 point = important ; 0 point = peu/pas important).
4. Sélection des trois arguments positifs (Succès, Potentialités) et négatifs (Échecs, Obstacles) les plus importants, qui sont discutés en plénum par les participants.
5. Le modérateur présente les stratégies du niveau 2 par secteur.
6. Discussion des stratégies « pour renforcer les aspects positifs » et pour « surmonter les éléments négatifs », éventuellement en ajoutant des cartes, des commentaires...

➤ Durée: environ 2 heures

**Niveau 3 – Tâche C : Leçons apprises et recommandations pour le Programme Institutionnel et le programme Guinée**

**Quoi?**

Réfléchir ensemble sur l'approche du programme sectoriel et rassembler les principales leçons et recommandations pour l'organisation.

**Pourquoi?**

Fournir les résultats de l'atelier, que l'organisation peut utiliser dans la planification stratégique future.

**Comment?**

Temps de réflexion ouverte et libre dans le groupe pour tirer des recommandations à partir des données générées tout au long de la journée.

**Résultat:** Principales leçons et recommandations pour le programme institutionnel de l'organisation :

1. Le responsable du programme institutionnel explique l'idée du programme institutionnel et ses composants principaux, notamment en Guinée.
2. La personne externe présente une réflexion générale sur le programme institutionnel avec un focus sur le programme de la Guinée.
  - a. Dans quelle mesure le programme institutionnel actuel reflète-t-il déjà les différents aspects d'une vision programmatique?
  - b. Quels sont les éléments qui permettent à l'organisation de travailler avec une approche programmatique et qu'est-ce qui renforcerait cette approche?
3. Discussion en séance plénière sur les questions suivantes:
  - a. Que pouvons-nous faire pour renforcer l'approche programmatique de notre travail?
  - b. Quelles sont les conclusions que nous tirons pour la prochaine phase du programme de notre organisation?

Formuler des conclusions, des recommandations et des actions pratiques/concrètes. Quelles sont les principales leçons et les actions correspondantes?

L'animateur coordonne la discussion et résume les réflexions et les propositions (tableau au flip chart).

➤ Durée: environ 50 min

### **Niveau 3 – Tâche D : Feedback des participants**

1. Feedback général des participants. Qu'est-ce qu'ils ont appris? Qu'est-ce qu'ils vont appliquer dans le travail futur? Qu'est-ce qu'il faut améliorer?
2. Nouvelles connaissances/découvertes par rapport au programme institutionnel, spécifiquement concernant la Guinée.

Durée: environ 20 min

## Annexe 1: Outcomes – What Changes do we hope to see?

Stakeholder	Changes
Development worker	<p><b>Personal and Social change</b>            E.g. Cross-cultural understanding            E.g. Valuing traditional knowledge            E.g. Development of skills            E.g. Commitment to global education</p>
Host organization	<p><b>Attitudes and approach</b>            E.g. Remarkable change of attitude among technicians (less top-down instructions and more participatory approach)</p> <p><b>Organizational development</b>            E.g. Change in working practices and culture</p>
Community Members/Civil Society	<p><b>Self help</b>            E.g. New ideas for partnership for local development plans are emerging among community associations            E.g. New attitude of self-reliance and change of mentality whereby village groups are no longer waiting for UNV to resolve problems encountered</p> <p><b>Inclusion</b>            E.g. Participation and public role of women in inter-village land management committees has increased</p>
Local NGO's	<p><b>Skills</b>            E.g. Project planning especially among women's groups is now much better due to capacity reinforcement</p>
Local Government	<p><b>Relationships</b>            E.g. Greater trust and recognition between civil society and elected officials</p>
Private sector	<p><b>Public-private sector partnerships</b>            E.g. Commitment to provide training in computing skills for a village school</p> <p><b>Responsibilities and Priorities</b>            E.g. Drug comp any keeps pricing low for antiretroviral drugs</p>
Media	<p><b>Communications</b>            E.g. Local radio programs are promoting health education</p>
National government	<p><b>Attitudes, Priorities and Institutional Development</b>            E.g. Commitment to developing an enabling environment for civil society involvement in development (legislative framework)            E.g. Recognition of national and local development service as means to develop solutions            E.g. Valuing and building on traditional forms of voluntary service            E.g. Taking stock of competences and needs of local development workers            E.g. Recognizing the huge voluntary contribution made by women, especially in local health initiatives            E.g. Setting up of national volunteer corps</p>
International partner organization	<p><b>Attitudes and approach</b>            E.g. Mainstreaming development service into programs            E.g. Greater recognition of the added value of development service for development</p>
Donors	<p><b>Commitment</b>            E.g. Recognition and additional support for development service</p>
The public in-country	<p><b>Relationships, awareness and commitment</b>            E.g. Motivation to participate in development            E.g. Feeling connected to the wider world</p>

Flich, Sarah (2017): Handbook for Impact Assessment of Development Workers on Partner/Assignment, Sector and programme level: Knou (Zürich)/Bern

## Annexe 2: Plans des jours

Plan du jour Niveau 1		
08:30	Introduction / Tâche A	1.5h
10:00	Pause café	0.5h
10:30	Tâche B	1.5h
12:00	Pause / repas	2h
14:00	Tâche C	1.5h
15:30	Pause	0.25h
15:45	Tâche D ensuite discussion religion	1.5h
17:15	Fin de la journée	

Plan du jour Niveau 2		
12:00	Tâche A	1.5h
12:30	Tâche B	1.5h
14:00	Pause / repas	1h
15:00	Tâche C	1h
16:00	Pause	0.25h
16:15	Tâche D	2h
18:15	Fin	

Plan du jour Niveau 3		
09:30	Einführung	20'
09:50	TÂCHE A: Berichterstattung/Wirkungsdiskussion (Teil 1)	40'
10:30	Pause	0.25h
10:45	2. Teil Wirkungsdiskussion (Teil 2)	1.75h
12:30	Mittagessen	0.75h
13:15	TÂCHE B: SEPO Analyse, Diskussion	1.75h
15:00	Pause	0.25h
15:15	TÂCHE C: Schlussfolgerungen und Empfehlungen	0.75h
16:00	Schlussauswertung	0.5h
16:30	Ende	

## Annexe 3: Tâches E et F supprimées au niveau 1

### Niveau 1 – Tâche E: Analyse SEPO

#### Quoi ?

- Assurer la compréhension de l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et risques SEPO et tirer les conclusions de l'analyse.

#### Pourquoi ?

- Découvrir les facteurs qui facilitent ou freinent l'envoyé(e) dans l'achèvement des buts du projet.

#### Comment ?

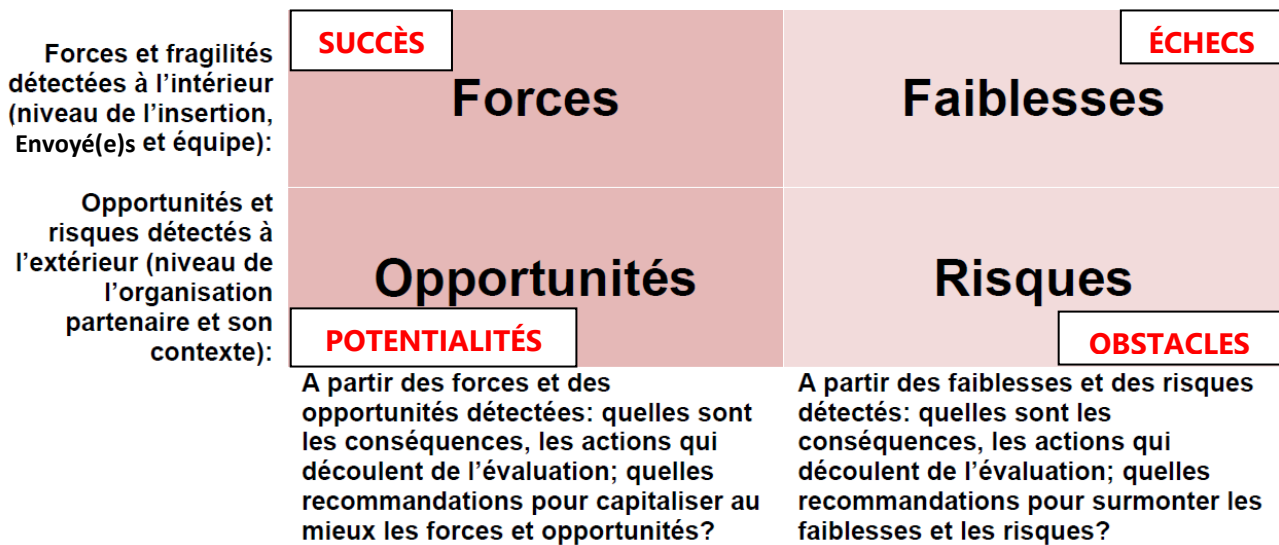
- Assurer que tous les participants ont compris le système de l'analyse SEPO.
- Dessiner un tableau SEPO sur un flip chart.
- Utiliser des cartes en couleur.
- Le but de l'analyse SEPO est d'identifier les facteurs clés internes et externes qui sont importants pour atteindre les buts. Elle regroupe les informations clés dans deux catégories principales :
  - Facteurs internes – Forces (succès) et faiblesses (échecs) interne de l'organisation/du projet
  - Facteurs externes – Opportunités (potentialités) et risques (obstacles) présentés par l'environnement externe.

#### Étapes dans le processus:

##### Étape 1 : Demandez aux participants de :

- Lister les forces clés de l'affectation/du projet (interne). Noter chaque force sur une carte et la fixer dans le champ « Forces/succès ».
- Lister les faiblesses clés de l'affectation/du projet (interne). Noter chaque faiblesse sur une carte et la fixer dans le champ « Faiblesses/échecs ».
- Lister les opportunités clés de l'affectation/du projet (externe). Noter chaque opportunité sur une carte et la fixer dans le champ « Opportunité/potentialités ».
- Lister les risques clés de l'affectation/du projet (externe). Noter chaque risque sur une carte et la fixer dans le champ « Risques/obstacles ».

Créer un tableau SEPO concernant le travail de SAM global



**Etape 2 :** Revoir chaque catégorie séparément et essayer de réduire la liste dans chaque catégorie dans l'ordre de l'importance.

**Etape 3 :** Inviter les participants de discuter les résultats de l'analyse SEPO. Discuter sur chaque catégorie séparément et chercher le pourquoi. Demander aux participants de donner des exemples concrets.

**Etape 4 :** Demander aux participants quel issu est critique et doit être résolu.

Prendre note des cartes et de la discussion sur les points clés.

➤ Durée: une heure;

Format de systématisation: un tableau



## Niveau 1 – Tâche F : Analyser en détail les recommandations et prioriser les actions qui surgissent de l'évaluation

### Quoi ?

- Rassembler les leçons clés généraux et les recommandations et le prioriser.
- Proposer des actions qui surgissent, que ce soit en relation aux envoyé(e)s, à SAM global ou à la coordination.

### Pourquoi?

- Cet exercice se base sur l'analyse SEPO pour prioriser les recommandations clés pour les envoyés(e) et pour le projet.

### Comment?

- Les participants devraient identifier au moins une recommandation qui peuvent être transmits au niveau de la direction du projet et de la coordination du programme du pays. Noter les points clés de la discussion.

### Etapes dans le processus:

**Etape 1:** Demander aux participants de déterminer cinq leçons clés et cinq recommandations pour le futur des envoyés / du projet. Ils doivent se baser sur

1. L'analyse générale sur les étapes A à D de l'atelier.
2. Les forces/succès et opportunités/potentialités identifiés dans l'analyse SEPO.
3. Adresser les faiblesses/échec et risques/obstacles dans l'analyse SEPO.

Noter les leçons clés et les recommandations sur le flip chart.

**Etape 2 :** Demander aux participants de prioriser les recommandations clés qui peuvent être échangées au niveau de la direction du projet et de la coordination du programme du pays.

**Etape 3 :** Le modérateur donne un feed-back et tire une conclusion de l'atelier. Il explique comment les résultats seront transmis à la direction du projet et à la coordination du programme du pays.

**Etape 4 :** Le modérateur assure la prise de notes de tous les flip charts. Il collecte les leçons et recommandations sur une feuille.

**Remarques :** A la fin de l'atelier il est recommandé :

- d'effectuer une évaluation de la journée pour apprendre davantage comment faire mieux,
- d'expliquer la suite du processus (utilisation des résultats),
- d'encourager les représentatifs du projet afin d'échanger sur les « leçons apprises »,
- d'avoir un regard extérieur sur les fruits de leur travail.

➤ Durée: une heure;

Format de systématisation: liste des actions prioritaires qui sera incorporée dans la planification de la période suivante.