

GUIDE 105



COMMENT SUIVRE ET ÉVALUER UN MICROPROJET DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE



Agence Micro Projets

30 ans de microprojets

Incubateur d'initiatives solidaires

Ce guide est une initiative de l'Agence des Micro Projets (AMP). Il fait suite à :

- Une enquête auprès d'une trentaine d'associations de solidarité internationale françaises qui ont bénéficié d'un financement de l'Agence des Micro Projets. Cette enquête a permis d'identifier des pratiques communes en termes de suivi et d'évaluation et de connaître les principaux points de blocage rencontrés par les associations.
- Une analyse des documents et guides de référence sur le sujet.
- Des échanges avec le réseau associatif F3E (Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations)

Des conseils pratiques sont donnés tout au long du guide et la parole est donnée aux associations à travers des citations.

AUTEUR › Marine Laliq, Responsable de l'Observatoire des microprojets, Agence des Micro Projets.

L'Agence des Micro Projets (AMP) est un programme de la Guilde Européenne du Raid, association reconnue d'Utilité Publique, soutenu financièrement par l'Agence Française de Développement. L'AMP a pour vocation de valoriser l'approche par microprojet. Elle est le centre ressource national d'accompagnement et de financement des petites et moyennes associations françaises.



Agence Micro Projets
30 ans de microprojets
Incubateur d'initiatives solidaires



CONTRIBUTEUR › Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales, Evaluations (F3E)
Créé en 1994, le F3E est un réseau apprenant d'acteurs français de la solidarité et de la coopération internationale, engagés pour un changement social. Pluri-acteurs, il est composé d'organisations membres (ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations, syndicats) conduisant des actions d'aide au développement, de plaidoyer et d'éducation à la citoyenneté mondiale.

La mission du F3E est de contribuer à améliorer les pratiques de ses membres, en matière d'apprentissage, d'innovation, d'amélioration de la qualité et de l'impact de leurs actions. Pour ce faire, il développe une offre d'accompagnement individuel (études, formations, appui-conseil) et collectif (communautés de pratiques, programmes de recherche-action).

www.f3e.asso.fr



Evaluer • Echanger • Eclairer

MERCI À TOUTES LES ASSOCIATIONS POUR LEURS CONTRIBUTIONS ›

Amitié France
Madagascar • Madagascar

Apiflordev • Burkina Faso

Arutam • Équateur, Pérou

ASDAE Liv'raison • Côte d'Ivoire

Normandie Guinée • Guinée

Solidarité Échange
Nord Sud • Maroc

Autour de l'eau • Cameroun

Avenir des jeunes filles
de Dapaong • Togo

Bénévoles Franco-Malien
pour l'aide au
développement • Mali

Des jeunes pour la terre •
Burkina Faso

École Fatou Kaba • Sénégal

Esperanza Joie des
Enfants • Madagascar

Fédération Enfants
Soleil • Haïti

Groupement
d'Actions et d'Initiatives
pour l'Afrique • Togo

Génération Masoala
Madagascar • Madagascar

Graine de
développement • Togo

Groupement des
Éducateurs sans
Frontières • Multi-pays

Groupe Étival Solidarité
Tiers Monde • Burkina Faso

Horizon 19 • Bolivie

IFS Solidarité • Niger

L'Orme • Maroc

La Kora Solidarité
Emploi • Congo

Les amis de l'Enije • Togo

Les amis de Messaména •
Cameroun

Les Amis Lorrains
du Laos • Laos

Lire en Afrique • Sénégal

Mano a Mano • Pérou

Médina • Palestine

Microsphère • Ghana

Poitier Moundou • Tchad

Pompiers Solidaires •
Philippines

Solidarité Enfants
Népal • Népal

Solidarité Kiendé • Mali

Sukhali • Sénégal

Tsimoka • Madagascar

Un jardin au Mali • Mali

SOMMAIRE

INTRODUCTION - LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DANS LE CYCLE DE PROJET

- p. 03 Le cycle de projet
- p. 04 La planification du suivi et de l'évaluation
- p. 05 L'importance du partenariat dans le suivi et l'évaluation

CHAPITRE 1 - LE SUIVI À DISTANCE D'UN MICROPROJET

- p. 07 Le suivi : Quoi ? Pourquoi ? Comment ?
- p. 08 Étape #1 : Choisir les objectifs du suivi
- p. 09 Étape #2 : Les outils du suivi
- p. 10 Étape #3 : Définir les indicateurs de suivi du cadre logique
- p. 11 Étape #4 : L'analyse et la restitution des informations

CHAPITRE 2 - LE SUIVI SUR LE TERRAIN D'UN MICROPROJET p. 13

CHAPITRE 3 - L'ÉVALUATION SUR LE TERRAIN D'UN MICROPROJET

- p. 15 L'évaluation : Quoi ? Pourquoi ? Quand ? Qui ?
- p. 16 Préparer une évaluation : Les 7 questions clefs
- p. 17 Les critères usuels de l'évaluation

ANNEXES - LA BOÎTE À OUTILS

- p. 19 Le vocabulaire du suivi et de l'évaluation
- p. 20 Les outils de la planification
- p. 21 Exemples d'indicateurs du cadre logique
- p. 24 Les termes de référence

▶ AVANT-PROPOS

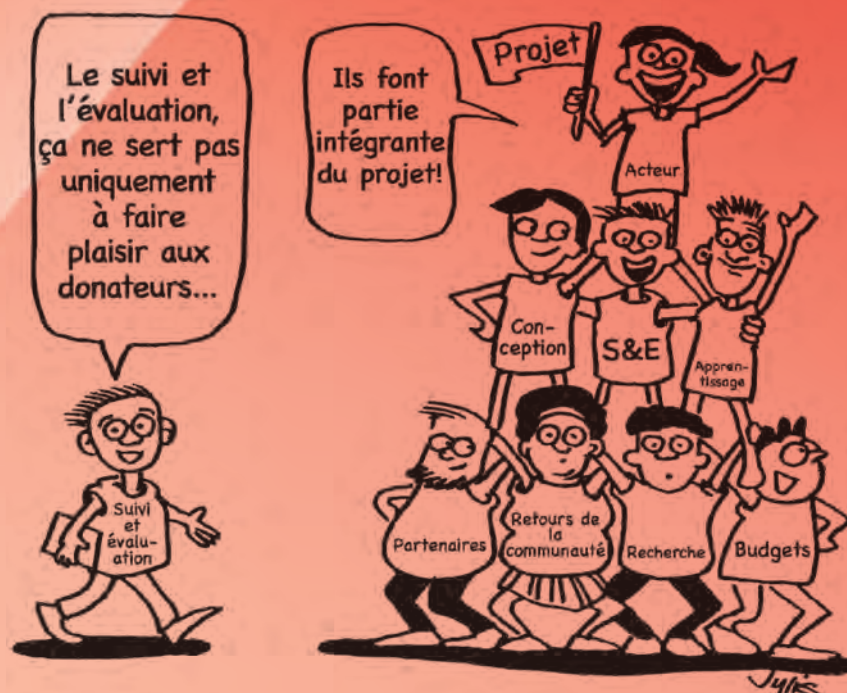
La mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation est souvent vécue par les associations comme une contrainte imposée par les bailleurs de fonds plutôt qu'un outil d'aide au pilotage de projet. Le suivi et l'évaluation sont pourtant des étapes indispensables de la vie d'un projet pour apprécier les réalisations concrètes sur le terrain, et analyser les difficultés rencontrées en vue d'apprendre de l'action et l'améliorer.

Cependant, la mise en place d'un outil de suivi et d'évaluation adapté n'est pas simple et les difficultés rencontrées par les associations sont multiples : suivi à distance, réticence des partenaires locaux, choix et définition des indicateurs, financement de l'évaluation, etc.

Ce guide intègre des conseils pratiques, des exemples et des témoignages pour mettre en place des outils de suivi et d'évaluation au sein de votre association. La définition d'un bon dispositif étant largement facilitée par une bonne conception de projet, le guide revient en introduction sur la méthodologie du cycle de projet avant d'entrer dans les détails du suivi à distance, de l'organisation des missions sur le terrain et de l'évaluation.

INTRODUCTION

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DANS LE CYCLE DE PROJET



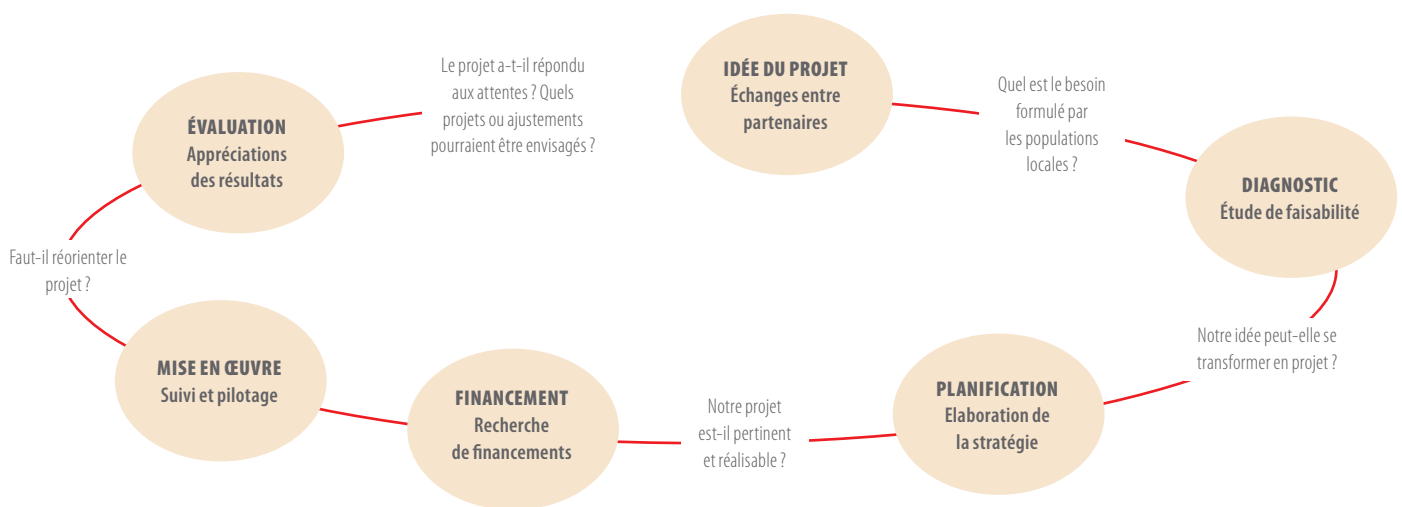
Qu'est-ce qu'un microprojet ?

Un microprojet de développement vise à répondre à **des besoins exprimés localement de façon adaptée et durable et dans le cadre d'un partenariat équilibré**. Le microprojet est d'une durée limitée et mobilise des moyens déterminés pour répondre à des objectifs définis.

Les étapes du cycle de projet

La mise en œuvre d'un microprojet de développement peut être schématisée en six étapes qui sont appelées **cycle de projet**. Chaque phase renvoie à des questionnements et des outils spécifiques. La qualité d'un projet dépend de l'attention apportée à chacune d'entre elles.

► **IMPORTANT** › L'objet de ce guide est d'orienter sur la méthodologie de mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation de qualité et adapté à un microprojet. Le premier facteur de réussite d'un tel dispositif est d'avoir correctement formulé le projet, sur la base d'un bon diagnostic. De nombreux guides développent la méthodologie de conception d'un projet et quelques références sont données en bibliographie.



CYCLE DU PROJET

IDÉE DE PROJET

L'idée d'un microprojet part soit d'un constat fait par l'association française (« ils ont besoin d'eau, d'une école ») soit d'une demande exprimée par des personnes localement (« nous vous demandons un puits, une école »). Le besoin doit être discuté entre les différents acteurs, du Nord et du Sud, pour préciser les attentes exactes de chacun.

DIAGNOSTIC

Le diagnostic vise à déterminer si l'idée de projet répond bien à des besoins et à étudier sa faisabilité. La phase de diagnostic est celle où l'on décide si le projet doit être réalisé ou non. Cette étape doit se faire au plus près des populations locales. Un diagnostic qui nous paraît évident (« ils ont besoin de toute urgence d'une école ») n'est pas toujours perçu par les habitants comme étant la priorité (« pour envoyer nos enfants à l'école nous avons d'abord besoin d'améliorer notre production agricole »). Il est important également de voir à ce stade « l'histoire des projets » sur la zone, s'il y a d'autres acteurs qui y travaillent et quelles pourraient être les complémentarités avec votre projet. Cette étude représente un investissement mais c'est une étape indispensable qui devrait faire l'objet d'un déplacement sur le terrain.

PLANIFICATION

L'étape de la planification permet de passer de l'idée du projet à sa **conception**. On parle de définition de la **logique d'intervention** : les objectifs du projet, les activités, les moyens humains et les moyens financiers à engager sont détaillés.

FINANCEMENT

Les demandes de financement sont rédigées après la planification du projet. Chaque bailleur de fonds fonctionne selon des modalités qui lui sont propres et les demandes sont à adapter aux organismes auxquelles elles s'adressent.

MISE EN ŒUVRE

La réalisation opérationnelle du projet est généralement assurée par les porteurs de projet locaux. L'association française supervise à distance la réalisation du projet pour s'assurer du bon déroulement des activités. Dans cette étape, le partenariat entre l'association locale et française est donc essentiel.

ÉVALUATION

L'évaluation s'effectue généralement à la fin du projet. L'objectif de l'évaluation est d'apprécier quels ont été les résultats du microprojet et de vérifier que les objectifs ont été atteints, de comprendre quels ont été les points forts et les points plus difficiles du projet. L'évaluation doit être conçue comme un apprentissage.

« Nous partons toujours d'un projet porté par les populations locales sur une problématique qui les concerne et pour laquelle les personnes identifient des solutions. À partir de là, le travail se fait ensemble. »

Rwanda Main dans la Main

La planification d'un microprojet

La conception d'un microprojet s'articule généralement autour de l'objectif principal, en réfléchissant à ce qui doit être mis en œuvre pour atteindre cet objectif. La phase de planification consiste alors à définir les résultats attendus (« augmentation du taux de scolarisation dans le village ») ainsi que les activités et les moyens (« construction d'une école ») qui permettront de parvenir à l'objectif du projet (« améliorer la scolarisation »). La phase de planification débouche sur la rédaction des documents de projet : le cadre logique, le budget, le calendrier.

 **BOITE À OUTILS #2 P. 20 : OUTILS DE LA PLANIFICATION**

Le cadre logique

Le cadre logique est **un résumé de la conception opérationnelle** du projet : il aide à formuler la logique d'un projet. Il se présente sous forme d'un tableau, appelé « matrice du cadre logique », qui liste les objectifs généraux, spécifiques, les résultats et les activités du projet. Ce document est la base du suivi et de l'évaluation car il résume ce qui est prévu et les objectifs à atteindre.

La matrice du cadre logique propose en outre de définir, pour chaque activité, résultat et objectif, des indicateurs ainsi que la manière d'obtenir ces données et s'assurer de leur fiabilité. C'est l'objet de ce guide !

« Le suivi et l'évaluation doivent être pensés en amont, dès la phase de recherche de financement et avant la mise en œuvre du projet. »

ASDAE Livr'raison

	LOGIQUE D'INTERVENTION (EXEMPLE)	INDICATEURS
OBJECTIF GÉNÉRAL Contribution du projet à un objectif global de développement auquel le projet seul ne permet pas de répondre (exemple : Un Objectif de Développement Durable)	Amélioration de la situation sanitaire des habitants du village	Indicateur d'impact mesuré lors de l'évaluation (Chapitre 3)
OBJECTIF(S) SPÉCIFIQUE(S) Objectif à atteindre à travers la mise en œuvre du projet. Il répond au problème central et est défini en termes de bénéfices durables pour le groupe cible	Diminution des maladies liées à l'eau	Indicateur(s) d'effet mesuré(s) lors de l'évaluation (Chapitre 3)
RÉSULTATS ATTENDUS Résultats directs/tangibles du projet qui sont sous contrôle de la gestion de projet	Offrir un accès à l'eau en quantité et de qualité suffisante	Indicateurs de résultat mesurés lors du suivi (voir Chapitre 1 et Chapitre 2)
ACTIVITÉS À RÉALISER Les tâches qui doivent être effectuées pour obtenir les résultats prévus	A1 > Réalisation d'un puits correspondant aux normes techniques A2 > Formation pour la maintenance des équipements A3 > Sensibilisation en éducation sanitaire	Indicateurs d'activité mesurés lors du suivi (voir Chapitre 1 et Chapitre 2)

Le suivi et l'évaluation dans la matrice du cadre logique

Le suivi du projet, ou pilotage de projet, va s'intéresser aux activités et dans une certaine mesure aux résultats attendus (**Chapitre 1**).

La mission sur le terrain permet à l'association française de compléter les données du suivi à distance par des informations sur l'atteinte des résultats (**Chapitre 2**).

L'évaluation finale du projet permet notamment d'apprécier la réalisation des objectifs spécifiques et la contribution du projet à l'atteinte des objectifs généraux (**Chapitre 3**).



RÉUNION DE CONCERTATION,
ASSOCIATION IFS SOLIDARITÉ (NIGER)

Le partenariat Nord/Sud

Le partenariat est la clé de voûte des relations entre organisations des pays du Nord et organisations des pays du Sud. Le partenariat suppose un travail en commun sur la base de valeurs, de méthodes, d'objectifs partagés, mis en place dès le début du cycle de projet. Le partenaire local ne doit pas être considéré comme un simple exécutant tourné vers la réalisation de projets ponctuels mais faire partie intégrante du projet.

Plus globalement, le partenariat dans le cadre d'un projet de solidarité internationale doit être fondé sur :

- **Une définition conjointe de l'action** de développement
- **Une répartition claire des rôles**, des activités et des moyens
- **Un respect des engagements** pris par chacune des parties
- **Une complémentarité** des moyens et des compétences
- **Des échanges** réguliers et réciproques
- **Une qualité de communication** qui permettra de tisser des relations humaines et institutionnelles au-delà de l'action engagée.

Le partenariat se formalise dans une convention signée par les deux parties.



ASSOCIATION L'ORME
(MAROC)



ASSOCIATION ÉCOLE FATOU KABA (SÉNÉGAL)



ASSOCIATION ARUTAM (ÉQUATEUR)



ASSOCIATION
MANO A MANO (PÉROU)

Un système de suivi et d'évaluation de projet partagé

Dans le cadre de microprojets de solidarité internationale impliquant des associations françaises, le partenaire local est souvent celui qui met en œuvre le projet sur le terrain.

Les modalités de suivi et d'évaluation doivent pour cela être définies le plus en amont possible. Il s'agit de prendre en compte l'ensemble des acteurs et de construire un dispositif adapté aux priorités et aux capacités de chacun. **Les activités de suivi et d'évaluation ne doivent pas être vécues comme un contrôle mais comme un outil de pilotage et d'échanges.**

Cela implique que les acteurs adhèrent à la démarche et que les rôles et responsabilités de chacun soient bien précisés en ce qui concerne la collecte, le traitement des données, l'analyse et la prise de décision.

Les acteurs qui mettent en place le suivi doivent être impliqués dans le projet, disponibles, compétents, motivés et si possible volontaires. Attention notamment à ne pas surcharger le partenaire au Sud !

L'importance de la relation partenariale pour les associations :

« Pour tous les projets de notre association, le suivi est conçu comme un accompagnement et un soutien au-delà du contrôle. »

Lire en Afrique

« Malgré le climat de confiance avec la partenaire local, chaque projet est l'occasion de signer une convention définissant les obligations et les responsabilités de chacun, notamment par rapport au suivi. »

Sukhali

« Les modalités de suivi et d'évaluation sont à définir avec toutes les parties prenantes du projet (partenaires locaux, bénéficiaires). Dans le cadre de nos projets nous mettons en place un comité de suivi représentatif dès le lancement. »

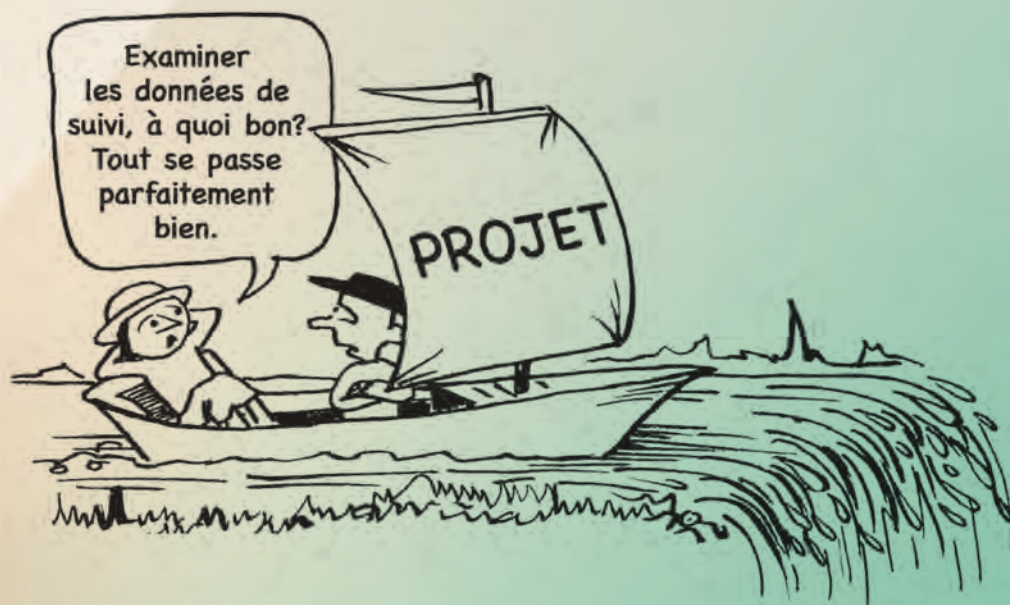
Avenir des Jeunes Filles de Dapaong

« La confiance dans le partenaire local est primordiale. Le partenaire doit s'investir beaucoup et avoir une capacité de gérer des projets (mise en place, suivi, formation). »

Amitié France Madagascar

CHAPITRE 1

LE SUIVI À DISTANCE D'UN MICROPROJET



Définition du suivi

« Le suivi est un dispositif qui vise à connaître en permanence les différentes composantes d'un projet. C'est un outil de gestion et de pilotage au quotidien. Il permet de rendre compte de l'état d'avancement du projet et de la conformité entre les résultats attendus et les résultats obtenus en cours d'exécution ». André Rosenvallon. Le suivi à distance d'un projet est **un processus dynamique et continu** du cycle de projet, à la différence de la mission de suivi sur le terrain ou de l'évaluation finale qui sont des exercices ponctuels. Le suivi se fait **durant la mise en œuvre opérationnelle** d'un projet, à la différence de l'évaluation qui se fait le plus souvent à la fin du projet.

« Privilégier des projets simples et qui peuvent facilement être suivis, quitte à toucher moins de bénéficiaires. »

Amitié France Madagascar

« Nous ne pouvons plus aller au Mali. Le suivi du projet passe donc par le contact informatique régulier (nouvelles régulières, compte rendu de réunions, bilans, photos, factures, etc.). »

Jardin au Mali

Les difficultés du suivi à distance

Le suivi des microprojets se fait généralement à distance grâce à des outils partagés entre la structure du Sud, la structure du Nord et parfois les bénéficiaires du projet. Les associations françaises soulignent souvent les difficultés liées au suivi d'un microprojet à distance : interlocuteur unique, difficultés de communication (langue, compréhension, accès limité aux technologies), non régularité de la transmission de l'information, absence de personnes désignées ou compétentes pour faire le suivi sur le terrain, etc.

La tendance naturelle peut alors être au découragement et à l'espacement progressif des échanges avec les partenaires locaux, en attente de la clôture du projet. Or la phase de suivi est indispensable à la réussite du projet car elle permet une meilleure réactivité et adaptation aux difficultés rencontrées.

POURQUOI SUIVRE UN PROJET ?

✓ C'EST UN MOYEN DE CONTRÔLER SI CE QUI EST FAIT EST CONFORME AUX PRÉVISIONS.

Le nombre de classes construites est-il conforme à ce qui était programmé ? Les coûts de construction sont-ils conformes aux devis ?

✓ C'EST UN MOYEN DE REPÉRER LES ÉCARTS, LES DIFFICULTÉS ET DE LES CORRIGER SI NÉCESSAIRE

Nécessité de réviser le calendrier des formations en fonction des disponibilités des participants, d'adapter les outils pédagogiques au regard du public présent lors des réunions de sensibilisation.

✓ C'EST UN MOYEN DE COMPLÉTER L'ÉTUDE DU CONTEXTE LOCAL

Meilleure connaissance de la place des femmes dans la cellule familiale, des étapes pour organiser la mise en place d'un comité de gestion.

✓ C'EST UN OUTIL DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE AU PROJET

Le suivi permet de communiquer auprès des partenaires et de rendre compte de façon objective de l'état d'avancement du projet et des résultats obtenus.

✓ C'EST UN MOYEN D'APPRENDRE DE SES ERREURS, DE CAPITALISER ET DE PARTAGER SES EXPÉRIENCES.

Le suivi permet d'identifier les causes d'un échec pour ne plus refaire les mêmes erreurs à la fois en termes de gestion de projet et de connaissance du secteur. C'est également un moyen de réunir des éléments pour l'évaluation finale de l'action.

► **IMPORTANT** ► Suivre un projet c'est mettre en place un dispositif opérationnel simple. Un dispositif de suivi doit être fonctionnel et être réellement utilisé dans le pilotage du projet.

Se questionner sur l'intérêt précis du suivi

Le suivi porte en priorité sur l'analyse **des moyens et des activités** d'un projet et, dans une certaine mesure, sur le niveau d'atteinte **des résultats**. Savoir si le projet a atteint ses objectifs est plus difficile à mesurer et nécessite des délais plus longs (voir Chapitre 3 sur l'évaluation). Il n'est pas toujours facile de savoir quelles doivent être précisément les informations à recueillir. Il vous faut donc cibler : Quelles sont les informations cruciales que vous souhaitez avoir ? Quels sont les éléments dont vous et vos partenaires avez besoin pour vous assurer du bon déroulement du projet ?



► **IMPORTANT** ► Un système de suivi doit être simple et réaliste ! Les associations se demandent parfois si elles doivent suivre l'ensemble des activités : la réponse est non. Il est largement préférable de privilégier le suivi de quelques activités en concertation avec tous les acteurs plutôt que de vouloir être au courant de tout. Le dispositif de suivi doit être réellement utilisé : un document trop fastidieux à compléter risque d'être progressivement abandonné !

Le suivi de l'utilisation des ressources

Le suivi des ressources s'intéresse à l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers dans le temps.

→ Le suivi des aspects financiers et comptables du projet

Quel est le niveau des dépenses liées à la construction de l'école ? Quelle est la trésorerie du projet au regard des diverses subventions versées et attendues ?

→ Les activités sont-elles menées suivant le calendrier prévu ?

Quelles sont les incidences des retards observés ? Est-ce que l'école sera prête pour la rentrée scolaire ? Est-ce que les formations pourront être données avant le démarrage de la nouvelle campagne agricole ?

→ Le suivi permet d'accompagner l'utilisation des moyens matériels

À quel moment faudra-t-il faire une révision du véhicule ? Est-il nécessaire de commander de nouveaux kits scolaires ? Le stock de semences sera-t-il suffisant pour les démonstrations ?

✂ **OUTILS** : CHRONOGRAMME, SUIVI BUDGÉTAIRE, COMMUNICATION RÉGULIÈRE AVEC LE PARTENAIRE

Le suivi de la mise en œuvre des activités : Comment le projet se déroule-t-il ?

Le suivi des activités consiste à analyser dans quelle mesure les activités sont réalisées et si leur avancement respecte le calendrier. Il s'agit également d'apporter une information sur la qualité des réalisations et sur la participation des acteurs locaux.

→ Les activités programmées sont-elles réalisées dans les délais ?

Les fosses septiques sont livrées aux ménages cibles conformément au calendrier établi.

→ Quelles activités non programmées ont été mises en œuvre ?

Un local de stockage a été aménagé à côté du centre de formation.

→ Quelles activités ont été réalisées et quelles activités sont encore à réaliser ?

L'ensemble des constructions des salles de classe est terminé, les ouvriers commenceront le mois prochain la construction des logements des enseignants.

→ Combien de bénéficiaires ont participé à la réalisation des activités ?

40 personnes ont assisté à l'atelier de sensibilisation sur les impacts de l'utilisation des engrais sur la biodiversité.

✂ **OUTILS** : SUIVI D'INDICATEURS D'ACTIVITÉ, COMMUNICATION AVEC LE PARTENAIRE, RAPPORT RÉGULIER DU TERRAIN

Le suivi des résultats obtenus : Concrètement que réalise-t-on ?

Il s'agit de déterminer si le projet est en voie d'atteindre les résultats planifiés et s'il y a des effets non anticipés (positifs ou négatifs). **Le suivi des résultats se fait principalement grâce à la définition et au suivi d'indicateurs prévus dans le cadre logique.** Mesurer la participation effective du projet à la réalisation de l'objectif général et des objectifs spécifiques est un travail qui exige plus de temps et de recul : il relève donc plutôt de l'évaluation de fin de projet.

Des matrices du cadre logique accompagnées d'indicateurs sont présentées par thématique dans la boîte à outils.

Dans le cadre d'un projet de soutien à l'élevage par des formations, il s'agit par exemple de déterminer si les formations ont permis aux bénéficiaires d'acquérir des compétences qui leur permettent d'améliorer significativement le rendement de leur activité.

✂ **BOÎTE À OUTILS #3, P.21-23** : EXEMPLE D'INDICATEURS DU CADRE LOGIQUE

Le suivi du contexte

Il est également important de surveiller l'environnement du projet, notamment les facteurs qui peuvent nuire à la réalisation du projet ou représenter au contraire une opportunité. En d'autres termes, il est important de ne pas voir que son projet mais regarder aussi ce qui se passe autour. Cela englobe le suivi de la situation locale (Est-ce qu'il y a de nouveaux acteurs, de nouveaux projets sur la zone ? Sur quelles thématiques, avec quelles approches ? Quelles incidences et articulations éventuelles avec notre projet ? etc.) ainsi que du contexte plus large (politique, institutionnel, règlementaire, environnemental, social, etc.) dans lequel est mené le projet. *En zone de conflit, il s'agira par exemple de suivre l'évolution de la situation sécuritaire et d'analyser dans quelle mesure elle peut nuire à la réalisation du projet ou mettre en danger le personnel du projet.*

Il n'existe pas de règle universelle, plusieurs outils peuvent être pertinents pour suivre une action. Chaque acteur définit les instruments avec lesquels il est à l'aise, qu'il utilise sans difficulté et qui correspondent à son projet.

Le tableau de suivi des dépenses

La base du suivi dans un microprojet est avant tout **le suivi financier**. L'association française décaisse généralement les fonds qu'elle apporte pour la réalisation du projet sur présentation de factures. Le suivi financier se fait de façon plus ou moins régulière, selon ce qui a été décidé entre les partenaires (suivi hebdomadaire, mensuel ou à chaque étape du projet). Le suivi financier se fait en comparant les dépenses effectuées avec celles prévues dans le budget prévisionnel.

Le tableau de bord des indicateurs d'activités et de résultats

Les indicateurs sont définis dans le cadre logique et permettent de suivre l'avancement des activités et résultats du projet. La définition de bons indicateurs est délicate (voir la section suivante). Les indicateurs pourront être résumés dans un tableau contenant les informations suivantes :

- **Source de vérification** › Comment collecter l'information et quels sont les outils à utiliser ?
- **Méthode et outils de collecte** › Où ces données pourront-elles être collectées ?
- **Calendrier/Fréquence** › À quel moment l'information est-elle collectée ?
- **Responsabilités** › Définir qui sera responsable de la collecte et de l'analyse des indicateurs.

« Le suivi est un exercice continu tout au long du projet. Dès sa conception, il est important d'avoir de bons indicateurs choisis avec le partenaire, des outils faciles de prise de note et de prévoir de faire le point régulièrement avec les acteurs lors de temps d'échanges. » Le GREF

OBJET À SUIVRE	INDICATEUR	SOURCE DE VÉRIFICATION	MÉTHODE ET OUTILS DE COLLECTE	CALENDRIER / FRÉQUENCE	RESPONSABILITÉ COLLECTE	RESPONSABILITÉ ANALYSE

Le chronogramme

Le chronogramme représente le calendrier de projet dans son ensemble. Pour faciliter le suivi, il est conseillé de décomposer au maximum chaque activité de votre projet en sous-tâches à réaliser. Le suivi du chronogramme permet de visualiser les périodes et durées de réalisation des activités et d'anticiper les conséquences et implications d'un retard sur le calendrier final.



« L'accès à des moyens de communication rapides et réguliers (skype, sms, messenger, whatsapp) a énormément facilité la communication avec le partenaire local ainsi que l'échange d'informations régulièrement et en temps réel. » Esperanza Joie des Enfants

Les échanges à distance

La communication régulière avec le partenaire local est un élément clé du suivi. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent des échanges plus faciles et à moindre coût. Les NTIC favorisent également le partage de documents et d'informations. Le suivi régulier des activités via l'envoi de photos est de plus en plus courant. L'envoi de photos permet parfois de réduire la barrière de la langue et/ou de la faible alphabétisation.

► **CONSEIL** › Consultez la publication de l'Agence des Micro Projets qui regroupe des fiches de bonnes pratiques pour connaître les usages possibles des nouvelles technologies dans le cadre de microprojets de développement : www.mediathèque.agencemicroprojets.org/boite-outils-ntic-microprojets

Les rapports écrits du partenaire local

Les rapports écrits envoyés par le partenaire local servent de base au suivi pour obtenir des informations qualitatives et quantitatives sur la mise en œuvre du projet. En amont du projet, il est important de s'accorder sur ce sujet : À quelle fréquence doivent être envoyés les rapports ? Que doivent-ils contenir exactement ? Les rapports de suivi doivent être définis en lien avec le chronogramme du projet et ils doivent contenir des informations sur les indicateurs et des éléments d'analyse (explications sur les écarts observés entre le prévisionnel et le réel, des propositions d'ajustement des activités, des informations sur l'évolution du contexte, etc.). Il est également important que les rapports de suivi fassent l'objet d'un retour de l'association française.

« Le responsable local envoie chaque trimestre un rapport narratif sur les avancées du projet accompagné du tableau de suivi des activités. »

Amitié France Madagascar

La mission de terrain

La mission de terrain permet d'approfondir les observations du suivi à distance (voir Chapitre 2). La rencontre sur le terrain peut également être l'occasion d'un bilan d'étape concernant le suivi du projet : il n'est jamais trop tard pour réadapter les outils du suivi en fonction des difficultés rencontrées.

Définition d'un indicateur

Le cadre logique utilise des indicateurs pour vérifier l'atteinte d'un résultat ou constater le déroulement d'une activité. Un indicateur doit permettre de mesurer, de comparer et donc d'apprécier des changements intervenus sur une période.

Les **indicateurs qualitatifs** s'appuient sur des mots pour mesurer et expliquer. Ils sont collectés grâce à des techniques d'observation et d'entretien. Les **indicateurs quantitatifs** s'appuient sur des nombres (compte, coefficient, pourcentage, proportion).

Les indicateurs peuvent couvrir différents domaines :

→ **Technique** › Quantité vendue, nombre d'enfants scolarisés, nombre de formations dispensées

→ **Économique** › Chiffre d'affaire, revenus

→ **Social** › Durée de la prise en charge, statuts sociaux des participants à l'atelier

→ **Organisationnel** › Respect du règlement, nombre de réunions, mode d'élection du comité de gestion

« Il faut choisir des indicateurs mesurables dans le contexte du projet. Il est en effet difficile d'obtenir certaines informations quantitatives. »

ASDAE Liv'raison

Les Indicateurs Objectivement Vérifiables

Les indicateurs décrivent les objectifs de votre projet de façon mesurable.

On entend par indicateur objectivement vérifiable (IOV) le fait que l'information recueillie n'est pas tributaire des préjugés subjectifs d'une personne et que l'indicateur peut être mesuré, dans l'idéal, sans biais. En choisissant votre indicateur vous pouvez vous poser les questions suivantes :

→ Les informations sont-elles disponibles régulièrement ?

→ Les informations sont-elles fiables ?

→ Les coûts de collecte des informations sont-ils dans les limites du budget ?

→ Dispose-t-on de personnel formé pour collecter les informations ?

« Il faut des indicateurs simples, que les personnes sur le terrain soient capables de renseigner. »

Association Amitié France Madagascar

Assurez-vous que l'indicateur choisi respecte bien les critères SMART ci-dessous :

	DÉFINITION	NON	EXPLICATION	OUI	EXPLICATION
SPÉCIFIQUE, CLAIR ET SIMPLE	L'indicateur doit refléter directement ce qu'il est censé mesurer et il doit répondre au besoin d'informations	Taux de participation à une formation pour juger de l'amélioration de l'alphabétisation d'un groupe	L'indicateur choisi renvoie à un taux de participation mais il ne reflète pas l'apprentissage	Résultats aux tests de fin de formation	Cet indicateur est à la fois simple, facile à obtenir et il reflète bien l'apprentissage : il est donc spécifique
MESURABLE ET QUANTIFIABLE	L'indicateur doit pouvoir être mesuré facilement	Implication des femmes dans les prises de décision	L'indicateur choisi est impossible à mesurer et n'est pas quantifiable	Nombre de femmes qui ont participé à la réunion organisée par le comité de gestion de l'école	Bien qu'il ne fait qu'approcher la réelle participation des femmes à la prise de décision, cet indicateur est réellement mesurable
ADAPTÉ AU CONTEXTE CULTUREL ET ACCEPTÉ PAR LES PARTIES PRENANTES DU PROJET	L'indicateur doit être légitime pour les utilisateurs et socialement accepté	Nombre de rapports sexuels non protégés par mois	La question sera difficile à poser, il est probable que vous mettiez vos interlocuteurs mal à l'aise en la posant	Nombre de consultations données par le centre de planning familial du lycée	Cet indicateur permet d'avoir une idée suffisamment précise tout en respectant l'intimité des bénéficiaires
RÉALISABLE AVEC LES MOYENS HUMAINS, TECHNIQUES ET FINANCIERS DISPONIBLES	L'indicateur doit pouvoir être calculable à la fréquence choisie avec les moyens humains et financiers du projet	Augmentation des rendements	Il est probable que le calcul des rendements demande des moyens humains trop importants à l'échelle d'un microprojet	Surface cultivée Variétés cultivées	Il vaut mieux privilégier le calcul de plusieurs indicateurs réalistes pour ne pas risquer des approximations néfastes au suivi du projet
MESURABLE DANS LE TEMPS	La mesure de l'indicateur doit être déterminée dans le temps	Résistance de la construction aux séismes	Cet indicateur est à calculer quelques années après le projet	Les bâtiments ont été construits en respectant les normes parasismiques	Le suivi se déroulant au cours du projet on ne peut s'appuyer pour le suivi que sur des indicateurs mesurables dans le temps de mise en œuvre du projet

▶ IMPORTANT ▶

Le suivi d'un projet ne peut pas toujours avoir la rigueur scientifique que l'on souhaiterait lui apporter : l'essentiel est qu'il soit utilisable, qu'il apporte une information nécessaire au bon déroulement du projet et qu'il puisse servir de base à l'évaluation finale.

Le référentiel de comparaison des indicateurs

Il est important de définir la base par rapport à laquelle vous voulez comparer votre indicateur. Il peut s'agir de **la situation de départ** (70 enfants étaient scolarisés dans l'école, aujourd'hui 150 enfants sont scolarisés), d'**une comparaison** avec d'autres villages/régions ou une situation nationale (dans le village voisin 40 % des enfants sont scolarisés contre 70 % dans le village où nous avons participé à la construction de la nouvelle école), ou par rapport à **un objectif** que vous vous êtes fixé (nous souhaitons qu'au moins 70 % des enfants du village soient scolarisés à la prochaine rentrée).

Dans le cas d'un indicateur qualitatif, penser à donner des échelles de valeurs aussi objectives que possible. Par exemple pour mesurer la capacité de gestion du comité d'un forage :

→ **Bonne capacité de gestion** › Sortie d'un compte d'exploitation

→ **Capacité de gestion moyenne** › Tenue d'un cahier de caisse mais rien de plus

→ **Capacité de gestion insuffisante** › Pas de cahier du tout

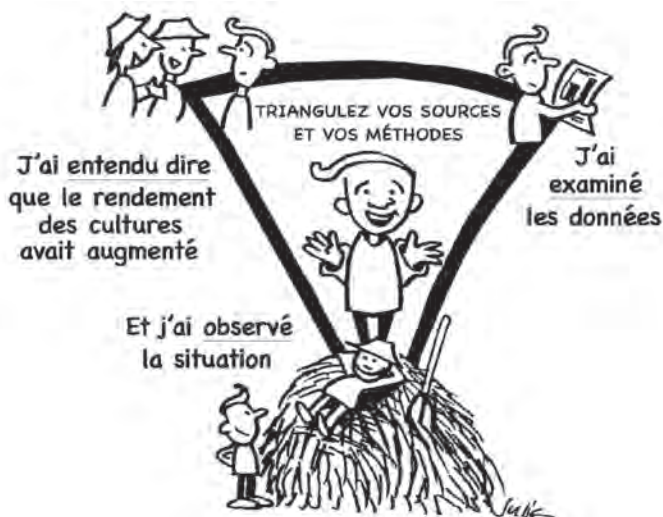
Traitement des informations

Les différentes informations récoltées dans le cadre du suivi pourront être analysées sous différents angles pour :

- Mesurer les résultats obtenus par rapport au prévisionnel (résultats attendus)
- Expliquer les causes des écarts, dégager l'origine et la nature des problèmes rencontrés
- Signaler des améliorations possibles et les pistes pour réorienter le projet
- Vérifier la validité de la logique d'intervention
- Signaler de nouveaux risques

L'analyse descriptive consiste à mettre en évidence les principales informations dévoilées par les données collectées. L'analyse interprétative contribue à donner un sens aux constats et à établir une relation de cause à effet. En d'autres termes, l'analyse descriptive est axée sur ce qui s'est passé, alors que l'analyse interprétative cherche à expliquer pourquoi cela s'est passé. Ces deux types d'analyse sont complémentaires.

L'analyse interprétative doit être faite avec beaucoup d'attention, il ne faut pas tirer de mauvaises conclusions de ces observations ! Il est par exemple courant de penser qu'un retard dans la mise en œuvre ou un dépassement du budget sont imputables à une mauvaise gestion de projet. Or, c'est parfois un changement de contexte (aggravation du conflit dans le cas d'un pays en guerre, hausse des prix des denrées alimentaires sur la période, etc.) qui est à l'origine de ces décalages. L'analyse interprétative doit donc prendre en compte le contexte pour éviter une mauvaise interprétation du suivi et une réorientation non pertinente du projet.



La triangulation de l'information

Des précautions peuvent être prises pour éviter les biais et les erreurs d'interprétation et d'analyse des données du suivi. **La triangulation consiste à combiner différentes sources d'informations avant de tirer des conclusions d'une observation.**

Pour valider la construction d'une école, je demande à mes partenaires d'envoyer le document officiel de remise des travaux, je centralise les factures correspondantes et je reçois des photos de l'ensemble des nouveaux bâtiments.

« En multipliant nos sources de suivi (partenaire local, mission terrain, bénéficiaires, autorités locales, etc.) nous augmentons les chances d'une certaine neutralité des analyses. » Rwanda main dans la main

Restitution

La restitution s'effectue à travers des rapports réguliers (mensuels, trimestriels, annuels), que l'on doit veiller à rendre clairs et compréhensibles par tou.te.s. **Le temps de la discussion avec les partenaires est également essentiel.** Il ne faut pas perdre de vue que l'objectif principal du suivi est de pouvoir adapter le projet aux contraintes et imprévus sur le terrain. Une restitution ou la remise d'un rapport doivent être suivis d'un temps d'échanges ou de retours.

La restitution des analyses du suivi peut concerner les autorités locales, les bailleurs de fonds mais aussi l'assemblée délibérante d'une collectivité au Nord, l'assemblée générale d'une ONG ou encore des donateurs privés. Le suivi favorise ainsi la transparence, les échanges d'informations et contribue à valoriser l'action.

CHAPITRE 2

LE SUIVI SUR LE TERRAIN D'UN MICROPROJET



RÉUNION DE TRAVAIL ENTRE
L'ASSOCIATION FRANÇAISE AUTOUR DE L'EAU
ET SON PARTENAIRE (CAMEROUN)

*« Le dialogue doit se faire pendant
les missions de terrain. Mais qui dit dialogue dit
prendre le temps des palabres, de demander à aller
à tel ou tel endroit et avoir le temps de se laisser
conduire là où les gens veulent nous inviter »*

Rwanda main dans la main

La mission de suivi sur le terrain (ou mission de suivi-évaluation) se déroule durant la mise en œuvre du projet et a vocation à guider le pilotage du projet. L'évaluation se déroule à la fin d'un projet avec pour objectif de faire le bilan des actions réalisées (voir Chapitre 3).

Objectifs des missions de terrain

La majorité des associations françaises se rend sur le terrain durant la mise en œuvre d'un projet avec pour objectifs de :

- Compléter le suivi du projet par des observations sur le terrain et des entretiens directs avec les parties prenantes du projet.
- Aller plus loin que les analyses apportées par le suivi à distance et analyser d'autres dimensions : relation entre acteurs, appropriation par les bénéficiaires, égalité femme/homme, prise en compte de l'environnement et de la jeunesse, analyse des effets du projet.
- Réorienter le projet en cours avec l'ensemble des partenaires.

« Se rendre sur le terrain est primordial. On y découvre beaucoup de choses qui n'étaient pas visibles de loin et cela permet d'approfondir sa relation avec le partenaire local. » École Fatou Kaba

► **BONNES PRATIQUES** > De nombreux jeunes peuvent effectuer un stage de fin de formation dans une association et y développer leurs compétences au service des projets (gestion de projet, appui technique, suivi et évaluation...)

« Les missions réalisées par des étudiants, dans le cadre de stage ou d'année de césure d'une durée de 4 semaines à 6 mois constituent pour le projet et les partenaires sur place un précieux apport de compétences et d'énergie. »

Esperanza Joie des Enfants

LES PRINCIPES D'UNE MISSION RÉUSSIE

1. Préparer la mission

La préparation d'une mission sur le terrain implique de :

- Définir les objectifs et les résultats attendus de la visite terrain.
- Informer et impliquer le partenaire du Sud dans l'organisation de la mission.
- Définir la méthode de collecte d'informations et préciser les personnes à rencontrer.
- Préciser le calendrier, le budget de la mission et la composition de l'équipe.

Une mission qui n'est pas préparée en amont ou qui est préparée sans aucune concertation risque d'être perçue comme une mission de « contrôle » des réalisations du partenaire local et crispier inutilement les relations.

2. Prendre le temps sur le terrain

La mission se conçoit dans le cadre du partenariat, elle doit impliquer les acteurs et prendre en compte leur façon de travailler. Elle demande du temps pour l'observation, l'écoute et l'échange. Les missions « éclair et surprise » sont à bannir. Il est ainsi nécessaire de prévoir du temps libre pour s'adapter à la réalité du terrain (rencontrer des personnes auxquelles vous n'aviez pas pensé, organiser une nouvelle réunion si la première n'a pas mobilisé un nombre satisfaisant d'acteurs)

3. Rendre compte de sa mission

La restitution d'une mission se réalise en deux temps, sur place et de retour en France. Sur le terrain, l'opérateur français présente à ses partenaires locaux ses premières conclusions. Il s'agit d'un temps d'échange afin que les différents acteurs puissent compléter, amender et préciser les résultats de la mission.

De retour en France l'équipe missionnée doit rendre des comptes à l'ensemble des membres de l'association afin que tout le monde dispose d'un même niveau d'information. La restitution orale s'accompagne d'un rapport écrit.

FORMULATION DES QUESTIONS D'ENQUÊTE

La mission de terrain s'accompagne souvent de rencontres et d'enquêtes auprès des bénéficiaires et d'usagers d'un service. Voici quelques conseils pour aider à formuler un questionnaire d'enquête :

- Se concentrer sur 5 questions utiles et bien posées
- Commencer l'entretien par une question simple pour mettre la personne en confiance
- Les questions doivent être claires et les personnes doivent pouvoir y répondre facilement. Éviter le jargon technique, les notions abstraites, les concepts, etc.
 - Quel est votre chiffre d'affaire du dernier trimestre ?*
 - De combien d'argent disposez-vous à la fin de chaque journée de travail ?*
- Éviter toute ambiguïté ou notion un peu imprécise (ex. : « souvent », « beaucoup »).
 - Est-ce que vous fréquentez souvent la bibliothèque ?*
 - Allez-vous à la bibliothèque plus de deux fois par semaine ?*
- Éviter les questions très engageantes personnellement (religion, argent, sexualité, conflits familiaux, etc.). Ne pas laisser apparaître ses propres convictions et éviter les tournures consensuelles. Les personnes interrogées ont tendance à acquiescer les réponses.
 - Êtes-vous d'accord pour dire ... ?*
 - Que pensez-vous de ... ?*
- Bannir les questions où les personnes sont en incapacité de donner réellement leur avis. Interrogez-les sur des choses concrètes.
 - Êtes-vous satisfait.e du projet ? La personne interrogée aura probablement du mal à dire non à cette question si elle est posée par ou pour des représentants du projet.*
 - Qu'est-ce que le projet a changé pour vous ? Quel changement négatif a eu le projet ? Qu'est ce qui pourrait être amélioré dans le service ? Privilégier une question ouverte à laquelle la personne peut apporter des éléments de réponses.*

CHAPITRE 3

L'ÉVALUATION SUR LE TERRAIN D'UN MICROPROJET

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE ÉVALUATION

- ✓ Prévoir l'évaluation longtemps à l'avance
- ✓ La concevoir comme un exercice participatif
- ✓ Ne pas réaliser l'évaluation dans un moment de crise ou de conflit
- ✓ Doter le projet d'un bon dispositif de suivi régulièrement mis à jour
- ✓ Choisir un évaluateur qui sache avoir un regard critique et constructif
- ✓ Se donner le temps des restitutions afin d'impliquer l'ensemble des acteurs du projet dans la discussion des conclusions et recommandations

Définition de l'évaluation

L'évaluation consiste à analyser un projet sous différents angles (les critères), de façon construite (à travers la méthode), en termes de constats (logique de bilan), d'appréciations (analyse des forces et faiblesses du projet) et de recommandations (propositions pour l'amélioration du projet).

L'évaluation est un **exercice ponctuel**. A la fin du projet, on regarde derrière soi pour effectuer un **bilan des actions réalisées** et apprécier les résultats obtenus. On en tire des conclusions et on se projette dans l'avenir en faisant des **recommandations** pour améliorer les actions futures. Ce travail est au service des porteurs de projet en France et au Sud ainsi qu'aux bénéficiaires sur le terrain.

Lors de l'évaluation, on se pose des **questions simples** (*À quoi sert notre action ? À qui profite-t-elle ? Les résultats sont-ils ceux que nous attendions ? Comment améliorer nos pratiques ?*), ainsi que des **questions plus complexes** (*Quelle complémentarité par rapport aux acteurs existants ? Quels seront les effets de l'action à court ou moyen terme ?*).

► DES NOTIONS CONNEXES MAIS DIFFÉRENTES DE L'ÉVALUATION

- **Le pilotage (ou suivi)** est un processus continu permettant d'assurer un suivi régulier de l'activité sur la base des renseignements recueillis (voir les chapitres 1 et 2)
- **L'audit** s'assure que la mise en œuvre du projet s'effectue dans le respect des règles et des procédures
- **L'inspection** est un contrôle de conformité par rapport aux normes financières et administratives

À quoi sert l'évaluation ?

L'évaluation d'un microprojet cherche à poser un regard constructif sur les processus de mise en œuvre et changement liés à l'action afin de :

- **Rendre compte de l'utilisation de l'argent aux bailleurs, aux autorités mais également aux bénéficiaires du projet.** On parle de redevabilité.
- **S'assurer que le projet est bien mis en place.** L'évaluation compare ce qui a été réalisé par rapport à ce qui était prévu.
- **Appréhender les impacts sur la vie des bénéficiaires.** L'évaluation s'intéresse aux changements induits par le projet et à la durabilité des effets observés.
- **Faire le point sur les difficultés rencontrées.** L'évaluation met en avant les forces et les faiblesses de l'action, en matière

de démarche de mise en œuvre de l'action, de partenariat, d'implication des acteurs, etc. Elle permet ainsi de repérer et comprendre ce qui n'a pas marché, dans une logique d'apprentissage et d'amélioration.

- **Capitaliser.** L'évaluation permet de tirer des enseignements de l'expérience pour guider la réalisation de nouveaux projets.

Quand évaluer ?

Dans le cadre des microprojets de solidarité internationale, l'évaluation se conçoit généralement à la fin du projet ou quelques années après, on parle alors d'évaluation ex-post. L'évaluation fait toujours l'objet d'un déplacement sur le terrain du projet.

« Ce qui est intéressant dans la phase d'évaluation c'est de critiquer le projet et de mettre en lumière ses limites afin de pouvoir le réajuster et faire mieux la prochaine fois. L'évaluation doit être un apprentissage » ASDAE Livr'raison

Quel type d'évaluation ?

Évaluation interne et autoévaluation

L'évaluation est réalisée par une ou plusieurs personnes issues de la ou des structure(s) responsable(s) de l'action (association française, partenaire local ou idéalement un binôme des deux).

Évaluation externe participative

L'évaluation est menée par une personne externe mais implique les acteurs du projet. Les critères de l'évaluation sont discutés entre les différentes parties prenantes de l'évaluation ainsi que les conclusions. Ce type d'évaluation passe généralement par la mise en place d'un comité de pilotage qui réunit les acteurs du projet et de l'évaluation.

Évaluation externe

L'évaluation est réalisée par un intervenant extérieur au projet, il s'agit généralement de consultants engagés pour faire ce travail. Les critères sont définis par les commanditaires de l'évaluation.

	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
ÉVALUATION INTERNE AUTO-ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilisation des acteurs • Moindres coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite des compétences que la structure n'a pas toujours • Motivation pas toujours présente chez les acteurs / Difficulté à juger des collègues
ÉVALUATION EXTERNE PARTICIPATIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'apprentissage avec renforcement des capacités • Facilitation des échanges entre les acteurs par une personne externe • Vision externe / Mise en perspective et recul • Responsabilisation par la participation 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de temps pour la coordination et la concertation • Coût de l'expertise
ÉVALUATION EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> • Vision externe/Mise en perspective et recul • Efficacité/Professionalisme • Indépendance/Impartialité 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de l'expertise et logistique • Très faible implication des parties prenantes du projet • Peu de responsabilisation, moins d'apprentissage et de retours des parties prenantes du projet

► CONSEILS ► LE FINANCEMENT DE L'ÉVALUATION

La réalisation d'une évaluation, qu'elle soit interne ou externe, est coûteuse. Ces coûts doivent être anticipés dès la planification et intégrés au budget présenté aux bailleurs de fonds. L'enveloppe moyenne accordée à l'évaluation est généralement de 5% du budget. Pour un microprojet à 40 000 euros, une enveloppe de 2000 euros peut être raisonnablement affectée à l'évaluation.

Dans la préparation de l'évaluation, l'association peut se poser sept questions clés qui vont lui permettre de clarifier et d'organiser sa démarche.

Pour qui évalue-t-on un projet ?

S'interroger d'abord sur qui est demandeur de l'évaluation: les partenaires financiers, l'association du Nord, le partenaire du Sud ? À qui vont servir les résultats de l'évaluation ?
L'association française Solidarité Mali mène des microprojets de construction de forage depuis 15 ans au Mali et souhaite évaluer la pérennité des infrastructures qu'elle a réalisées.

Pourquoi souhaite-on une évaluation ?

Préciser les motivations des demandeurs: l'évaluation est-elle réalisée dans un objectif d'apprentissage, de décision, de valorisation ou de redevabilité ? L'évaluation est-elle réalisée pour obtenir de nouveaux financements, clore le projet, dupliquer le projet ? Des évaluations peuvent être menées pour évaluer la qualité globale d'un projet mais également pour répondre à des attentes plus précises: envisager la suite, capitaliser sur un savoir-faire, évaluer les conditions de répliquabilité d'un projet innovant, etc.
Cette évaluation doit aider l'association Solidarité Mali à se positionner par rapport à de nouvelles demandes d'aide pour la construction de forages émanant d'associations maliennes.

Sur quoi ?

Que souhaite-t-on évaluer ? On ne peut pas tout analyser, il est important de préciser ses attentes vis-à-vis de l'évaluation. Comme pour le suivi, il vaut mieux répondre correctement à quelques questions plutôt que de répondre approximativement à une multitude.

Vous pouvez vous poser les questions suivantes pour préciser l'objet de l'évaluation.

→ **Quels sont les points faibles et forts de l'action ?**

→ **Au sein du projet, quels sont les sujets qui vous préoccupent le plus ? Qu'est-ce qui préoccupe le plus d'acteurs et d'actrices ?**

→ **Qu'est-ce qui vous pose le plus de difficultés ?**

→ **Quels sont les sujets qui vous semblent véhiculer le plus d'enjeux pour l'avenir ?**

L'évaluation s'attachera à apprécier plus particulièrement la pertinence des activités menées dans le cadre du projet par rapport aux besoins. La démarche d'intervention de l'association Solidarité Mali ne sera pas l'objet de cette évaluation.

▶ IMPORTANT › DÉFINIR LES QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

À partir de la définition des attentes et de l'objet de l'évaluation, il s'agira de formuler des questions plus précises auxquelles l'évaluation devra répondre. La gamme des évaluations est trop étendue pour imaginer une méthode universelle destinée à choisir et formuler les bonnes questions évaluatives :

→ Dans le cadre des microprojets, l'attente d'une évaluation s'attache généralement à mesurer la qualité globale de l'action. L'analyse du projet se fait alors en posant des questions par rapport aux critères « classiques » de l'OCDE (détaillés dans la section suivante) : pertinence, cohérence, efficience, efficacité, impact, viabilité.

→ Les questions auxquelles l'évaluation va répondre peuvent être également définies à partir d'une grille de lecture plus opérationnelle du projet à évaluer : action/stratégie/dispositif de mise en œuvre.

→ **Des points d'attention particuliers** peuvent également être demandés ou servir de fil conducteur : genre, environnement, jeunesse, utilité sociale, bonne gouvernance, renforcement de la société civile, relation partenariale, etc.

Quelle méthode utiliser ?

S'agit-il d'une évaluation interne ou externe ?
Quel sera le niveau d'implication des acteurs dans l'évaluation ?
L'évaluation sera une évaluation externe participative impliquant des acteurs locaux du projet.

Qui évaluera ?

Quels sont les profils et les compétences recherchés aux regards de l'objet à évaluer et de la méthode choisie ? Les qualités requises pour l'expertise sont généralement les suivantes: maîtrise de la méthodologie d'évaluation, connaissance du thème/pays, prise de recul, compétence en animation, capacités rédactionnelles.
Pour les évaluations externes, pensez au recrutement de consultants locaux. Vous pouvez essayer également de mutualiser le recrutement d'un consultant évaluateur avec d'autres associations. Le recours à des étudiants est une option, tout comme demander à des personnes ressources de structures similaires à la vôtre.
L'évaluation sera confiée à un consultant malien sénior ayant des compétences et expériences dans le domaine de l'évaluation de projets communautaires.

Quand aura lieu l'évaluation ?

À quel moment du projet : en fin de cycle ? Après plusieurs années ? À quelle période ?
L'évaluation aura lieu pour une durée de 2 mois, visite sur le terrain et rédaction des rapports inclus.

Où se déroulera l'évaluation ?

Quels sont les lieux à étudier, les groupes cibles à interviewer et les acteurs à rencontrer ?
L'évaluation se déroulera dans la région de Kayes, 10 ouvrages hydrauliques ont été sélectionnés et devront être visités dans la région. L'évaluation devra à chaque fois impliquer le comité de gestion des points d'eau et les autorités coutumières. Les habitants des villages seront interviewés.



BOÎTE À OUTILS #4, P. 24 : LES TERMES DE RÉFÉRENCE

Les critères d'évaluation sont les angles de vue sous lesquels on va considérer le microprojet à évaluer. Six critères sont généralement retenus dans le domaine du développement et sont utilisés dans la majorité des évaluations pour juger de la qualité globale d'un projet : pertinence et cohérence, efficacité, efficience, impact, viabilité (critères du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE).

Pertinence et cohérence

La pertinence interroge la stratégie d'intervention : dans quelle mesure les actions menées correspondaient-elles bien aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire ? La stratégie déployée était-elle la meilleure ?

Les sessions de formation étaient-elles bien adaptées à la demande et au public ?

La cohérence s'interroge sur la plus-value de l'association française dans son action et sa complémentarité avec les autres structures : dans quelle mesure l'association française est-elle la plus adaptée pour répondre au besoin ? A-t-elle agi en complémentarité ou en concurrence des autres structures ?

Est-ce qu'il existait d'autres organismes capables de donner ces formations ?

Efficacité

L'efficacité consiste à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était prévu pour identifier les écarts, les mesurer et essayer de les expliquer. On se pose la question de savoir si les activités réalisées ont permis d'atteindre les résultats espérés.

Est-ce que le nombre de personnes sensibilisées dans le cadre du projet correspond au nombre prévu ?

Efficience

L'efficience compare les résultats obtenus par rapport aux moyens humains et matériels mis en œuvre, aux délais et méthodes (rapport coût/résultat).

Quel a été le coût total de la construction de l'école par rapport aux coûts moyens de construction d'une école publique ?

Effets et impacts

Il s'agit de mesurer le changement opéré dans différents domaines (technique, organisationnel, économique, écologique, social,

culturel politique) de la vie des personnes et des groupes, lorsqu'un lien de causalité peut être établi avec l'action. Ces effets identifiés peuvent être directs, indirects, positifs ou négatifs.

L'électrification de l'école facilite la tenue de réunions nocturnes et le développement de groupement paysans.

Viabilité (pérennité)

La viabilité est la capacité de l'action à se poursuivre sans appuis extérieurs à partir de ses propres ressources (humaines, financières et matérielles). La viabilité s'intéresse en particulier à la dimension économique du projet.

La maintenance de l'installation électrique ou du forage n'est pas garantie car aucune formation n'a été dispensée : en cas de panne, une aide extérieure sera nécessaire.

Critères complémentaires

Il existe d'autres façons d'appréhender le questionnement évaluatif, qui peuvent être complémentaires des critères de l'OCDE :

- Questions qui portent sur **l'action** (résultats obtenus, effets à moyen/long terme)
- Questions qui portent sur **la stratégie d'intervention** (ensemble des choix qui orientent l'activité)
- Questions qui portent sur **le dispositif de mise en œuvre** (liens entre les acteurs et actrices, fonctionnement interne au porteur du projet, méthodes d'intervention)
- Questions qui portent sur des **thématiques transversales** : prise en compte du **genre** et de **l'égalité femme-homme**, de **l'environnement**/du **climat** ou encore de la **jeunesse** dans le cadre d'un microprojet et de sa mise en œuvre.

Pour plus d'informations à ce sujet :

https://f3e.asso.fr/media/transfert/doc/fiche_f3e_questions_evaluatives_vf.pdf



► IMPORTANT ►

L'évaluation peut être facilitée par la connaissance de la situation de référence pour bien savoir d'où on part. Celle-ci est généralement réalisée dans le cadre du diagnostic du projet. Une évaluation réussie passe donc par un bon diagnostic, précis et chiffré, en amont de la planification du projet.

Et ensuite ?

La préparation de la mission est suivie d'une phase de collecte des données sur le terrain, d'analyse des informations et de restitution.

La méthodologie est similaire à celle développée dans les chapitres 1 et 2 de ce guide. La collecte de données concerne des informations secondaires (étude, texte législatif, etc.), l'observation sur le terrain, la lecture des rapports de suivi, des échanges avec les acteurs du projet, les bénéficiaires, les autorités locales et éventuellement des enquêtes.

Comme pour l'analyse des données du suivi, il faut veiller à se concentrer sur les résultats objectifs plutôt que de forcer une interprétation à partir d'une opinion personnelle. Il est ensuite important de mettre en débat les conclusions et recommandations avec les principaux acteurs concernés.

Il faut également penser au format de la restitution : Pour qui cette évaluation est-elle faite ? Sous quelle forme les conclusions doivent-elles être rendues ? A quel moment ? Quelles suites donner à cette restitution ?



ANNEXES

LA BOITE À OUTILS

1 : LE VOCABULAIRE DU SUIVI
ET DE L'ÉVALUATION

2 : LES OUTILS DE LA
PLANIFICATION

3-5 : EXEMPLES D'INDICATEURS
DU CADRE LOGIQUE

6 : LES TERMES DE RÉFÉRENCE

Activités

Tâches à exécuter dans le cadre de l'intervention pour produire les résultats prévus. *Le creusement du puits, la formation d'un technicien pour la maintenance de l'équipement et la réalisation de formation en éducation sanitaire devraient contribuer à une accessibilité en eau en quantité et en qualité suffisante.*

Conditions préalables

Ensemble des éléments qui doivent être réalisés avant que le projet ne commence.

Hypothèses

Facteurs externes qui peuvent influencer de manière significative sur le projet. Il ne faut toutefois pas inventer des hypothèses mais anticiper quels peuvent être les risques à chaque niveau.

Indicateurs

Indice objectivement vérifiable permettant d'apprécier une réalité. Il s'agit de la phase essentielle dans la construction du cadre logique mais probablement la plus délicate.

Objectif global ou finalité

Objectif le plus général que le projet tente d'atteindre. Le niveau de cet objectif dépasse celui du projet car d'autres projets/politiques publiques/évolution du contexte socio-économique contribuent également à la réalisation de cet objectif global.

Objectif spécifique

Objectif sur lequel l'intervention s'engage à avoir des effets durables et raisonnés. C'est autour de cet objectif central que s'engage l'enchaînement logique du projet. Les objectifs spécifiques sont ordonnés dans le temps et dans l'espace.

Résultats

Ce sont les produits directs des activités du projet, ceux qui résultent de l'action. L'ensemble de ces résultats permet de réaliser l'objectif spécifique.

Sources de vérification

Elles indiquent d'où et sous quelle forme proviennent les informations du cadre logique.

Triangulation

La triangulation est le processus qui consiste à utiliser différentes sources pour la collecte de données. Associer différentes sources permet de croiser les données et de réduire les biais afin de mieux garantir que les données soient valides, fiables et complètes.

Analyse des problèmes

Utilisée pour se faire une idée des principaux problèmes et de leurs causes, en se concentrant sur les relations de cause à effet. Une analyse souvent réalisée au moyen d'un arbre à problèmes.

Audit

Une analyse visant à vérifier la conformité avec les règles, règlements, procédures ou mandats établis. Un audit diffère d'une évaluation en ce sens qu'il met l'accent sur le contrôle et la conformité aux exigences plutôt que sur un jugement de valeur.

Analyse des risques

Analyse ou appréciation des facteurs qui contribuent, ou pourraient contribuer, à la réalisation des objectifs d'une intervention. Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement.

Évaluation participative

Menée avec les bénéficiaires et d'autres parties prenantes clés, elle peut contribuer à les rendre plus autonomes, à renforcer leurs capacités, ainsi qu'à les aider à s'approprier et à soutenir le projet.

Impact

Effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Partie prenante

Une personne ou un groupe de personnes ayant un rôle ou un intérêt direct ou indirect dans les objectifs et la mise en œuvre d'une intervention et/ou son évaluation.

Recherche qualitative

Les méthodes qualitatives, qui proviennent pour l'essentiel des domaines de la sociologie et de l'anthropologie, s'appuient sur l'observation et sur l'analyse approfondie, principalement au moyen d'entretiens avec des répondants clés.

Recherche quantitative

La recherche quantitative se fonde davantage sur une tradition positiviste et empirique. Les méthodes de recherche s'appuient sur des mesures précises, généralement obtenues au moyen de méthodes de collecte d'information très structurées et contrôlées.

Viabilité

Capacité de l'action à se poursuivre sans appuis extérieurs à partir de ses propres ressources (humaines et matérielles) dégagées. La viabilité peut être évaluée selon de nombreux paramètres : économique, socio-culturelle, environnementale, technique, institutionnelle, etc.



DES LATRINES NEUVES,
ASSOCIATION TSIMOKA (MADAGASCAR)



DE RETOUR DU JARDIN MARAICHER,
ASSOCIATION ASDAE (CÔTE D'IVOIRE)

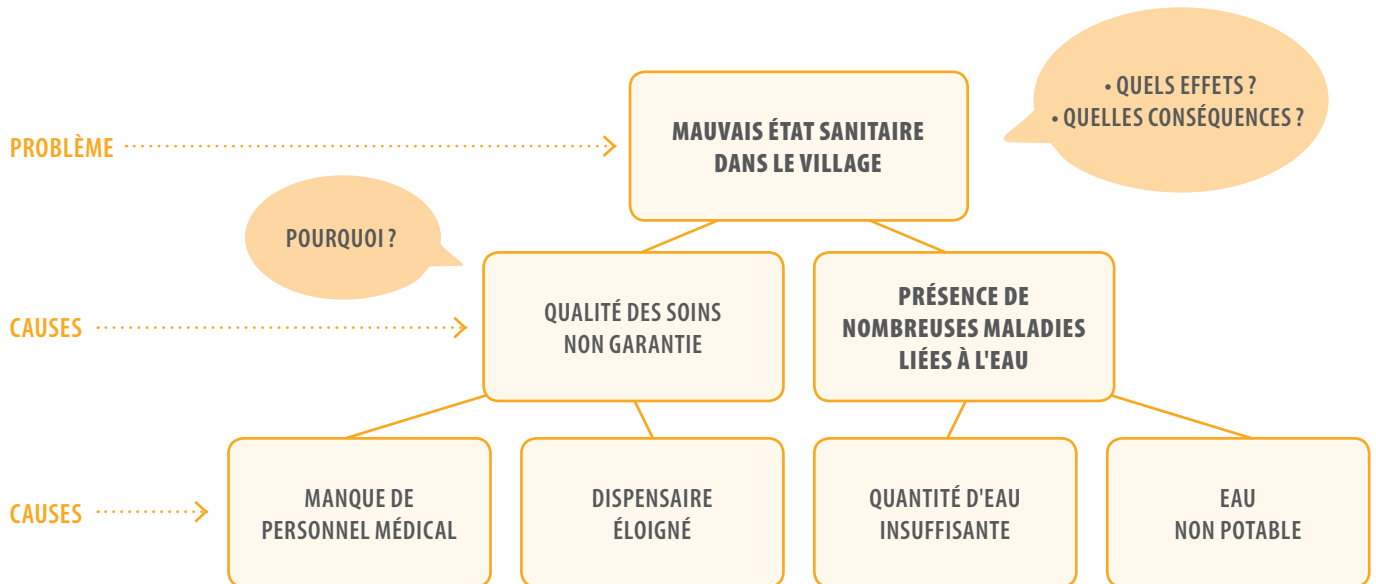


LEÇON À LA FONTAINE
ASSOCIATION AUTOUR DE L'EAU (CAMEROUN)

L'ARBRE À PROBLÈMES

Les problèmes retenus lors du travail d'identification avec les groupes cibles sont analysés en réfléchissant aux relations de cause à effet entre les différents facteurs qui sont à l'origine des problèmes constatés. Ces relations sont présentées sous forme de diagramme appelé « arbre à problèmes »

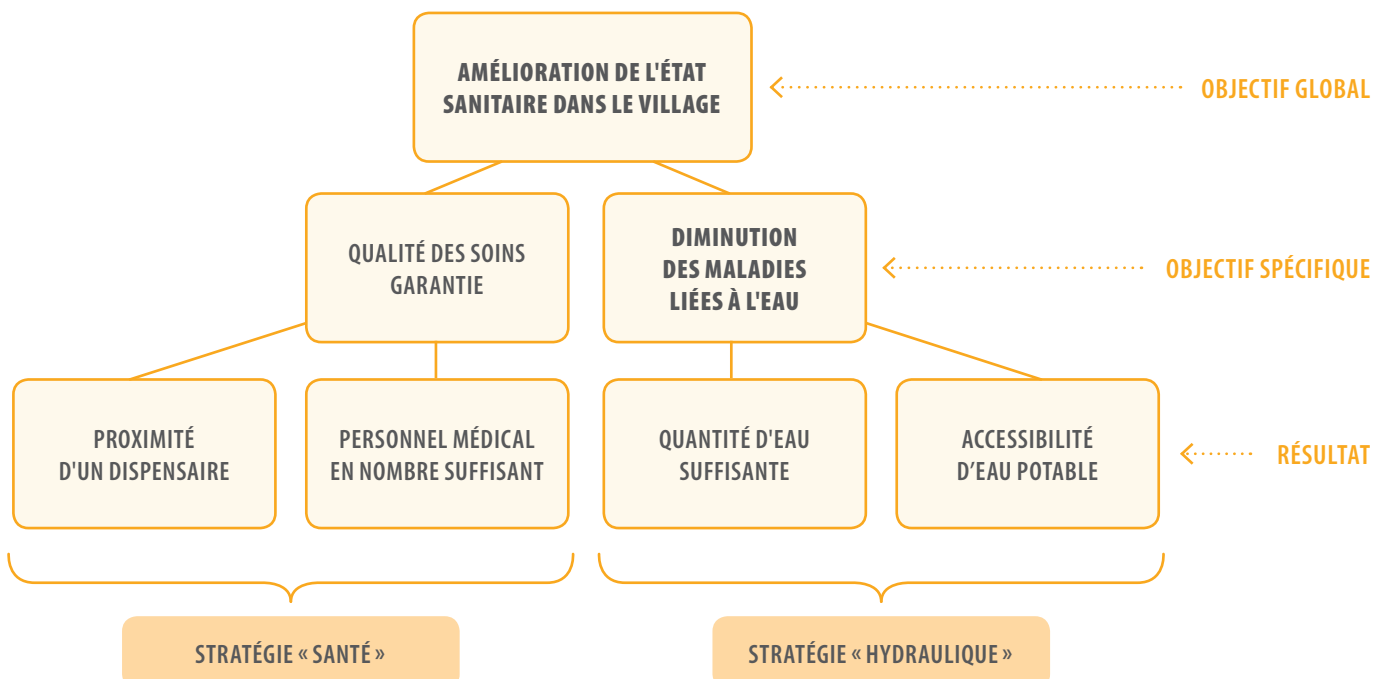
Source schéma: Ciedel, Liane Coopération, F3E



L'ARBRE À OBJECTIFS

Cette situation à problème est à transformer en état positif sous forme d'un « arbre à objectifs ». L'arbre à objectifs permet d'obtenir une vision de la situation souhaitée. Différents chemins (stratégies) se dessinent pour y parvenir. Un microprojet étant limité en termes de ressources et de temps, une stratégie spécifique devra être retenue. Le choix de cette stratégie se fait en fonction de la faisabilité financière, sociale, institutionnelle et des compétences de l'association française.

Source schéma: : Liane Coopération, F3E



LE CADRE LOGIQUE

Cette annexe vous présente dans des matrices de cadre logique très simples des exemples d'indicateurs. Il ne s'agit en aucun cas d'exemples normatifs mais de pistes pour vos projets : la matrice de cadre logique doit toujours s'adapter aux spécificités de chaque projet.

La correspondance du projet avec les objectifs généraux et spécifiques est plutôt mesurée lors de l'évaluation du projet tandis que l'analyse des indicateurs pour les résultats attendus et les activités se fait au cours du suivi pendant la réalisation du projet.



ASSOCIATION
ÉCOLE FATOU KABA (SÉNÉGAL)

PROJET ÉDUCATION AMÉLIORER LA RÉUSSITE SCOLAIRE

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION
OBJECTIF GÉNÉRAL	Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité	Le % de filles et de garçons scolarisés a augmenté de x%	Données nationales ou enquêtes, comparaison avec un village semblable n'ayant pas bénéficié du projet
OBJECTIF(S) SPÉCIFIQUE(S)	Amélioration de la réussite scolaire des enfants de l'école	Au moins x % des élèves de l'école réussissent les tests de fin d'année	Résultats aux tests organisés par le Ministère de l'Éducation en fin d'année
RÉSULTAT(S) ATTENDU(S)	Une école rénovée accueille les élèves à la rentrée	Le nombre d'élèves inscrits à la rentrée est égal ou supérieur à celui de l'année passée	Comité de gestion de l'école
ACTIVITÉS	A1 : Rénovation de l'école A2 : Achat de nouveaux équipements	A1 : Liste des parties de l'école rénovée A2 : Liste des équipements fabriqués et livrés	Photographies de l'avancement des travaux, réception finale du bâtiment Factures, envoi régulier de photographies

ASSOCIATION ASDAE
(CÔTE D'IVOIRE ?)

PROJET AGRICULTURE AUGMENTER LA PRODUCTION ALIMENTAIRE

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION
OBJECTIF GÉNÉRAL	Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition	Amélioration de la quantité et de la qualité de l'alimentation des familles	Enquête nutritionnelle un an après la fin du projet avec si possible comparaison avec un autre village semblable.
OBJECTIF(S) SPÉCIFIQUE(S)	Augmentation de la production alimentaire pour les ménages vulnérables du village	Chaque famille a augmenté la surface maraîchère cultivée	Visites sur les jardins des familles par le partenaire local 2 fois par an avec calcul systématique de la surface cultivée
RÉSULTAT(S) ATTENDU(S)	30 familles pauvres utilisent des intrants de qualité et de nouvelles techniques agricoles	Pourcentage de familles ayant planté les semences et utilisant les intrants	Visites auprès des familles
ACTIVITÉS	A1 : Distribution d'intrants à 30 familles A2 : Organisation de 5 séances de formation intensive	Les kits ont été distribués à l'ensemble des familles % des familles ayant suivi la formation jusqu'au bout % de femmes ayant assisté à la formation	Bon signé par un membre de la famille lors de la distribution Listes d'émargement à chaque formation

RWANDA MAIN DANS LA MAIN
(LIEU? RWANDA?)

PROJET EAU RENFORCER L'ACCÈS À L'EAU POTABLE

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION
OBJECTIF GÉNÉRAL	Améliorer les conditions sanitaires et d'hygiène du village	Diminution des consultations pour des maladies liées à l'eau	Données disponibles au centre de santé avec une comparaison sur le long terme
OBJECTIF(S) SPÉCIFIQUE(S)	Renforcer l'accès à l'eau potable	x % des villageois s'approvisionnent au nouveau puits x % des usagers règlent leurs cotisations	Enquête quantitative Données disponibles auprès du comité de gestion
RÉSULTAT(S) ATTENDU(S)	La population dispose d'une infrastructure d'accès à l'eau potable à proximité des habitations	Le nombre d'habitants ayant accès à l'eau potable à moins de 300 mètres a doublé	Cartographie du village via des outils en ligne (exemple : GoogleMaps)
ACTIVITÉS	A1 : Construction d'un puits aux normes techniques A2 : Organisation de formations pour la maintenance	A1 : Respect des normes techniques au regard du cahier des charges A1 : Avancement de la construction A2 : Nombre de formations données	Réception des travaux, factures, photographies Réception des travaux, chronogramme Listes d'émargement

ASSOCIATION AMITIÉ FRANCE MADAGASCAR
(LIEU ?)

PROJET ÉLEVAGE FORMATION D'ÉLEVEURS À DE NOUVELLES TECHNIQUES

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION
OBJECTIF GÉNÉRAL	Augmentation des revenus des éleveurs	Les revenus hebdomadaires des éleveurs ont augmenté	Enquête auprès des bénéficiaires comparée à une enquête dans un village semblable n'ayant pas bénéficié du projet
OBJECTIF(S) SPÉCIFIQUE(S)	Augmentation des capacités de vente des éleveurs	Nombre d'animaux vendus par éleveur par mois	Enquête auprès des éleveurs
RÉSULTAT(S) ATTENDU(S)	500 éleveurs par an sont formés à de nouvelles techniques et à la gestion	Nombre d'éleveurs formés Résultats aux tests de fin de formations Satisfaction des formés	Cahier de suivi des formations Tests de fin de formation Court questionnaire oral à la fin des formations
ACTIVITÉS	Organisation de 50 ateliers de travail réunissant en moyenne 10 éleveurs	Nombre d'ateliers organisés Nombre moyen de participants	Cahier de suivi des formations Listes d'émargement

ASSOCIATION LA VOÛTE NUBIENNE
(LIEU ?)

PROJET SANTÉ RÉDUCTION DES RISQUES LIÉS À L'ACCOUCHEMENT

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION
OBJECTIF GÉNÉRAL	Permettre à tous de vivre en bonne santé	Augmentation de x % des habitants bénéficiant d'une couverture sanitaire	Données d'enquêtes ou de grandes organisations internationales (exemple : OMS)
OBJECTIF(S) SPÉCIFIQUE(S)	Limiter les risques spécifiques liés à l'accouchement	% de complications post accouchement Taux de mortalité des femmes pendant l'accouchement	Tableau de bord de la maternité
RÉSULTAT(S) ATTENDU(S)	R1 : Le village dispose d'une maternité respectant les critères internationaux R2 : La maternité fonctionne grâce à un comité de gestion et du personnel qualifié	Nombre de consultations par jour Nombre d'accouchements par jour Satisfaction des patients	Tableau de bord de la maternité Enquête auprès des patientes
ACTIVITÉS	A1 : Construction de la maternité A2 : Création du comité de gestion A3 : Recrutement du personnel médical qualifié	A1 : État d'avancement des travaux Les réalisations respectent le cahier des charges A2 : Nombre de réunions du comité de gestion A3 : Profil universitaire des personnes recrutées	Facture, bon de réception des travaux, envoi de photographies Compte rendu des réunions transmis CV, contrat d'embauche

RÉDIGER LES TERMES DE RÉFÉRENCE D'UNE ÉVALUATION

Les termes de référence (TDR) constituent l'élément central de l'évaluation. C'est le résumé des attentes de l'évaluation et des modalités de sa mise en œuvre. Il s'agit d'un document important à rédiger, aussi bien pour une évaluation interne qu'externe. Les TDR précisent l'objet de l'évaluation, posent clairement les questions auxquelles l'évaluation doit répondre et les critères que l'association souhaite privilégier.

Voici un exemple de trame pour rédiger les termes de références d'une évaluation :

1. PRÉSENTATION DU PROJET

- Contexte
- Objectif du projet, activités et moyens
- Organisation institutionnelle du projet
- Présentation des partenaires
- Principaux résultats obtenus (information du suivi)
- Source d'informations sur le projet

2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

- Objectifs généraux de l'évaluation :
présentation des motivations et enjeux de l'évaluation
- Objectifs détaillés :
présentation des critères sous lesquels examiner l'action
- Objet de l'évaluation :
sur quels aspects du projet porte l'évaluation ?
Quelles sont les questions évaluatives
(quelles sont les questions posées à l'évaluation)

3. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

- Nombre d'évaluateurs
- Profils souhaités

4. CALENDRIER ET DÉROULEMENT DE LA MISSION

- Éléments de méthode de travail souhaités
(en cas d'appel d'offres, c'est aux consultants de proposer une méthode de travail détaillée à partir des éléments des termes de référence)
- Calendrier de la visite terrain et des restitutions (écrites et orales)

5. FORME DU RENDU ATTENDU

- Nombre de pages, résumé, nombre d'exemplaires

6. BUDGET DE L'ÉVALUATION

7. DATE ET ADRESSE DE REMISE DE L'OFFRE TECHNIQUE

- (en cas d'appel d'offre)

BIBLIOGRAPHIE

- Agence Micro Projets** (2014). *Comment rédiger une demande de subvention pour un microprojet de solidarité internationale*. Agence Micro Projets
- CIEDEL** (2009). *Concevoir, suivre et évaluer des actions de solidarité internationale*. Lianes Coopération, F3E, avec l'appui de la Région Nord-Pas de Calais.
- Daniel Neu** (2016). *Préparer les termes de référence d'une évaluation*. F3E et GRET.
- Désille, Dussaux et de Reviers** (2011). *Concevoir et mettre en œuvre le suivi-évaluation des projets eau et assainissement*. 1^{re} édition. F3E et Programme Solidarité Eau.
- Fédération Internationale des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge** (2011). *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*. Fédération Internationale des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge.
- F3E** (2006). *Document de synthèse à l'attention des participants d'une formation*. Suivi et évaluation d'un projet de solidarité internationale. Cerapcoop et F3E.
- Naiaretti, Sagrasso et Solaro del Borgo** (2010). *Outils de gestion pour projet de coopération*. Federazione delle ONG della Svizzera Italiana.
- UNESCO** (2010). *Guide du suivi et de l'évaluation de projets communautaires*. Organisation des Nations Unies pour la science, l'éducation et la culture.

WEBGRAPHIE

- CENTRAIDER** – Les fiches techniques, rubrique « Les outils »
<http://www.centraider.org/les-outils/conseils-methodologiques.html>
- EVAL** – Centre de ressources en évaluation
<http://www.eval.fr>
- F3E** – Rubrique « Nos ressources »
<https://f3e.asso.fr/recherche>
- Médiathèque des microprojets** – La médiathèque de l'Agence des Micro Projets
<http://mediatheque.agencemicroprojets.org>

MENTIONS LÉGALES

Guide méthodologique 05

ÉDITEUR

La Guilde Européenne du Raid
N° CPPAP : 0212 G 83995
N°ISSN : 1298-7182

DATE DE PUBLICATION

Octobre 2017

CHARTRE GRAPHIQUE

Le Cercle Agency

RÉALISATION & MISE EN PAGE

fannyallemand.com

ICONOGRAPHIES

Images de couverture: ©Adobe Stock; loupe: © tanatat; plantes: © Dmitry. ©Julie Smith pour les illustrations; Ses dessins sont tirés des guides suivants, dont les références sont données en bibliographie: Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes (IFRC) et Guide du suivi et de l'évaluation de projets communautaires (UNESCO). ©Associations Amitié France Madagascar, Arutam, ASDAE Livr'raison, Autour de l'Eau, Ecole Fatou Kaba, IFD Solidarité, La voûte nubienne, L'Orme, Mano a Mano, Rwanda Main dans la Main, Tsimoka.

IMPRIMERIE

Fidesprint, 2 rue Kellermann, 59100 Roubaix

PARTENAIRE FINANCIER ET INSTITUTIONNEL

Agence Française de Développement (AFD)



Tous droits de reproduction réservés. Copyright La Guilde. www.la-guilde.org

► RÉSUMÉ

De nombreux guides méthodologiques existent sur le suivi et l'évaluation de projets de solidarité internationale mais très peu sont adaptés aux petits projets.

Les petites associations ont pourtant énormément à gagner à mettre en place des outils de suivi et d'évaluation qui soient tournés vers le pilotage opérationnel du projet et l'apprentissage.

Le succès d'un tel dispositif réside notamment dans la capacité des associations à définir des outils simples et adaptés à leur projet et aux ressources humaines et financières qui lui sont dédiées.

L'Agence des Micro Projets souhaite, à travers ce guide, apporter une aide méthodologique aux associations porteuses de microprojets qui ne sont pas familières avec les concepts de suivi et d'évaluation.

Illustré de témoignages d'associations, ce guide propose de nombreux conseils pratiques pour mettre en place un suivi de projet et préparer l'évaluation finale, afin que ces outils soient d'une vraie utilité pour tous les acteurs du projet.



Agence des Micro Projets
7, rue Pasquier – 75008 Paris
Tel : 01 45 49 03 65
contact@agencemicroprojets.org
www.agencemicroprojets.org

