



Agence Micro Projets

30 ans de microprojets

« Conception et montage d'un microprojet de solidarité internationale »

Paris, janvier 2016

Sommaire

Introduction méthodologique.....	p.02
Volet I. Réflexion, recherches et analyses.....	p.04
A. Analyser le contexte local	p.04
B. Comprendre le porteur du projet.....	p.06
C. Recenser les bénéficiaires.....	p.07
D. S'interroger sur les besoins.....	p.08
Volet II. Formalisation.....	p.12
A. Définir un partenariat.....	p.12
A1. Élaborer un projet de partenariat.....	p.12
A2. Organiser le partenariat : structuration opérationnelle.....	p.13
B. Élaborer un projet.....	p.20
B1. Définir le cadre logique.....	p.20
B2. Définir les activités à mettre en œuvre et s'assurer de leur faisabilité.....	p.23
B3. Prévoir la viabilité du projet.....	p.24
B4. Élaborer des outils de suivi/évaluation.....	p.26
B5. Le suivi-évaluation comme outil pilotage.....	p.27

Introduction Méthodologique

Définition et typologie de la solidarité internationale

La solidarité internationale : une définition

"La solidarité internationale s'applique à ceux qui sont au-delà de chez nous, là-bas, au-delà de nos frontières. C'est un partage de peuple à peuple, de société à société." *Source RITIMO*

Typologie :

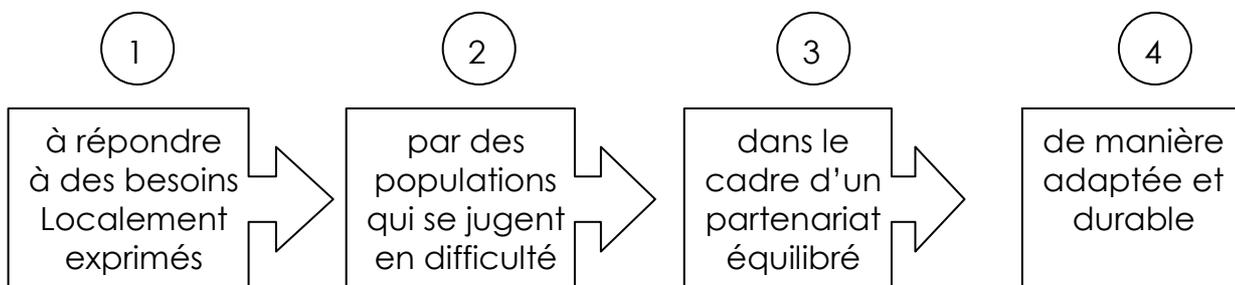
- **l'humanitaire** : suite à un intense bouleversement d'origine naturelle ou politique, répondre au plus vite à des besoins extrêmes dans une perspective à court terme (renvoi à l'urgence).
- **le caritatif** : répondre à un besoin de manière ponctuelle et directe dans une relation d'assistance (don, parrainage).
- **l'éducation au développement** : transmettre de l'information sur les réalités et les enjeux des rapports nord/sud, participer à la formation du citoyen en vue d'un monde plus solidaire.
- **le lobbying/plaidoyer politique** : militer pour un rééquilibrage des pouvoirs et des moyens entre sociétés au nord et au sud (campagne de mobilisation).
- **l'échange** (culturel, éducatif, professionnel) : l'acceptation retenue ici se limite à la rencontre, à la confrontation ou au partage d'opinions ou de cultures.

Le développement : définition

«Le développement est un processus global d'amélioration des conditions de vie d'une communauté sur les plans économique, social, culturel ou politique. Pour être durable, ce développement doit se montrer tout à la fois économiquement efficace, écologiquement soutenable, socialement équitable, démocratiquement fondé, géopolitiquement acceptable et culturellement diversifié. Le développement ne se réduit donc pas à la croissance. Il doit mettre l'accent sur la satisfaction des besoins fondamentaux (alimentation, éducation, santé) reconnus comme des droits ».

Source CRID

Plus concrètement, un projet de **développement**, c'est un ensemble d'actions qui vise



La solidarité internationale, un engagement

Un engagement personnel :

Pourquoi se lancer dans un projet de solidarité internationale ? Qu'est-ce que l'on en attend ? Quelles sont nos motivations ? Il s'agit de percevoir la dimension individuelle des motivations altruistes généralement invoquées, non pas pour se juger et s'empêcher d'agir mais pour confronter nos attentes individuelles avec la réalité de notre projet. **L'objectif : éviter les déceptions.**

Un engagement interculturel :

Pendant la préparation d'un projet qui se déroule dans un pays différent, au bénéfice de populations différentes, il est nécessaire de se remettre en cause et de s'interroger sur :

nos **valeurs** (peuvent-elles, doivent-elles être partagées ? Existe-t-il des valeurs universelles s'imposant à tous ?), nos **modèles** (les règles qui régissent notre société sont-elles adaptées aux communautés auxquelles on s'adresse ? Nos besoins sont-ils les leurs ?), le **regard** que l'on porte sur l'autre (n'est-il pas conditionné par des a-priori, des constructions mentales sans fondements concrets, ... ?).

Un engagement « politique » :

Mettre en œuvre un projet de solidarité internationale, c'est changer l'ordre des choses, des relations, des pouvoirs. C'est donc agir sur la « Cité » au sens large. Mais c'est aussi :

- **se substituer, contester** un pouvoir politique qui place sciemment certaines populations en situation précaires ou un modèle socio-culturel pouvant être jugé marginalisant,
- **contribuer** au renforcement des acteurs locaux de développement et à l'émergence d'une société civile,
- **solliciter** des bailleurs de fonds qui recherchent leur intérêt. Etre conscient de ces intérêts permet d'éviter toute instrumentalisation.

La gestion du cycle de projet

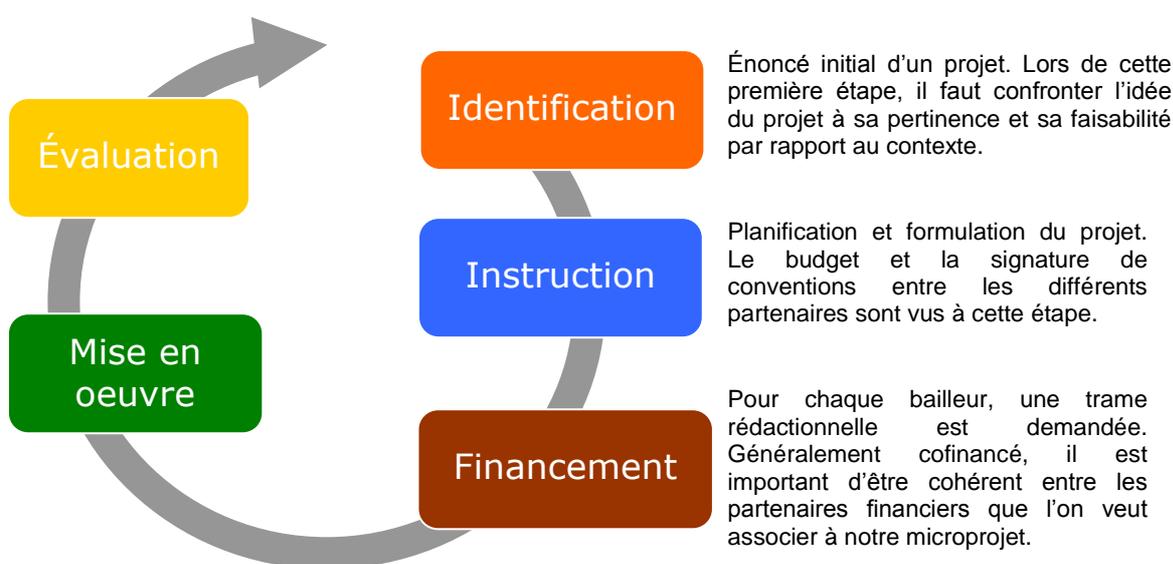
Un projet est « **un ensemble d'actions à réaliser pour l'atteinte d'un objectif défini, unique et mesurable dans le cadre d'une mission précise et qui comporte un début et une fin.** » (Réf: Le Management de projet - Norme Afnor X50-105 Août 91)

Un projet de développement **n'est pas une fin en soi. Le projet est un moyen d'action**, une étape d'un processus d'organisation à long terme. Il s'intègre toujours dans un environnement plus vaste, dans un contexte spécifique, et **doit prendre en compte la réalité économique, sociale, politique et culturelle, le niveau de conscience de la population, les contraintes et contradictions existantes.**

Un projet à terme **doit disparaître, preuve de son succès.**

Le projet s'insère dans la « gestion du cycle de projet ». La gestion du cycle de projet est une expression utilisée pour désigner l'activité de gestion et la prise de décision pendant un cycle de projet. Il s'agit d'une approche issue du monde du management qui considère qu'un projet peut être découpé en phases : ce découpage doit **favoriser l'analyse et la conceptualisation du projet, de ses enjeux et de son impact.**

Bilan à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs et faire des recommandations pour la poursuite du projet ou des éléments à améliorer dans la poursuite de celui-ci.



Volet I. Réflexion, recherches et analyses

A. Analyser le contexte local

A-1. Comprendre le contexte local : une étape indispensable

Même si cela représente un investissement initial en temps et en moyens qui peut paraître lourd, l'étude **préalable au projet** est **primordiale**. Elle fait l'objet si possible d'une **mission de terrain exploratoire**. L'analyse du contexte local doit aboutir à une **compréhension globale et systémique de l'environnement**, avec la mise en lumière de l'articulation entre les différents éléments du contexte. **Attention! Le contexte d'un projet n'est jamais figé.**

Pour faciliter l'étude du contexte local, une **structuration thématique** de la recherche est utile. Une importance plus ou moins grande sera attachée aux différents contextes en fonction du projet envisagé.

•Contexte politique

- ⇒Quelle situation politique dans le pays? Dans la zone ?
- ⇒Quelles politiques de développement locales?
- ⇒Quelle position des pouvoirs politiques face à l'intervention étrangère ?
- ⇒Quelles législations en vigueur pour l'action envisagée? ...

•Contexte économique

- ⇒Quelle situation économique du pays? De la zone (isolement...) ?
- ⇒Quelles sont les ressources locales? Les circuits économiques? Les accès aux marchés... ?

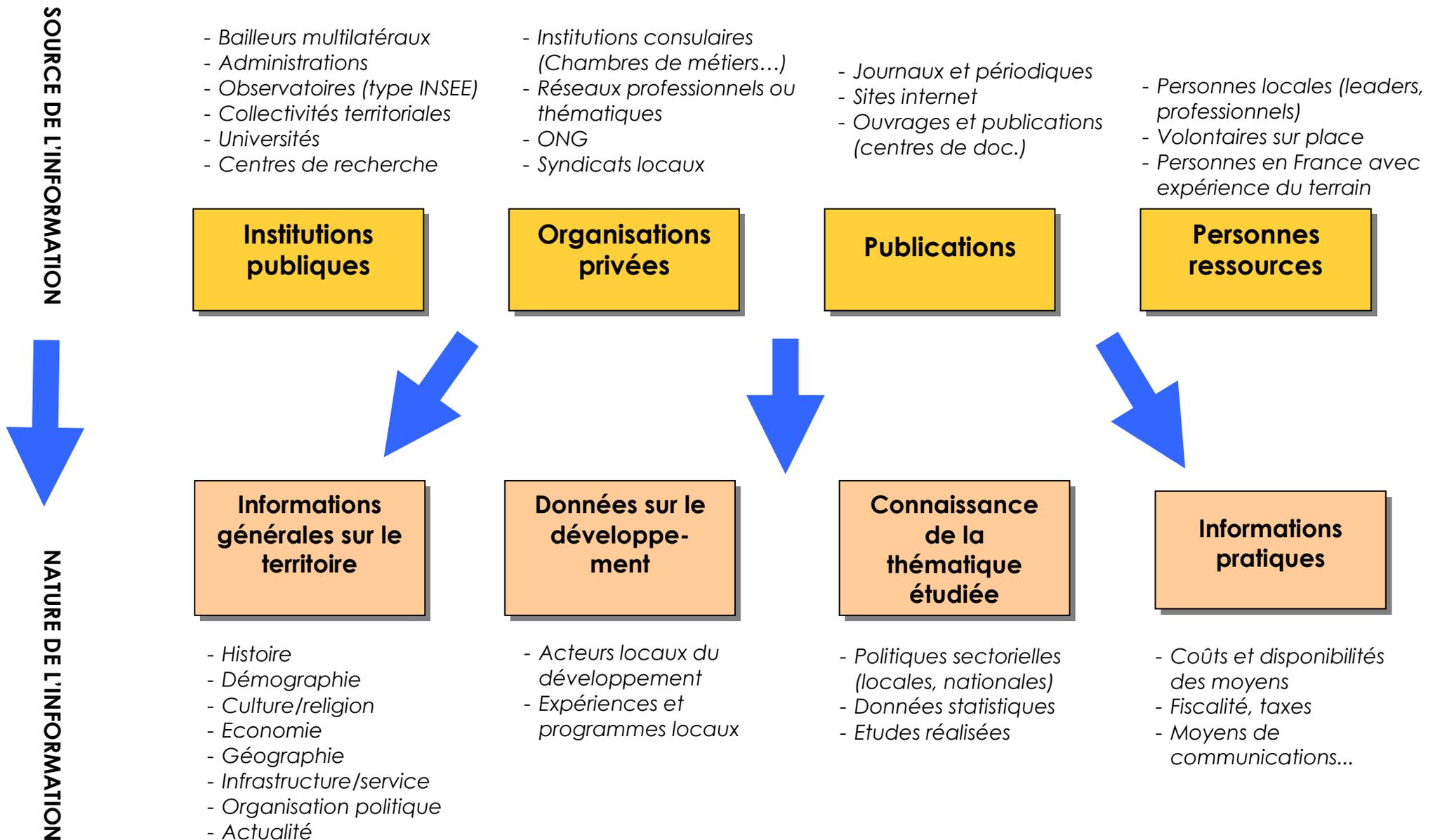
•Contexte environnemental/géographique

- ⇒Quelles caractéristiques / contraintes climatiques, géologiques ?
- ⇒Quelles ressources naturelles? Quel équilibre écologique ? ...

•Contexte socio-culturel

- ⇒Quels groupes socio-culturels? Quelles relations entre eux ?
- ⇒Quelles sources de pouvoirs structurant l'organisation sociale locale ? Quels leaders naturels ?
- ⇒Quelle structuration du village, des quartiers, du noyau familial ?
- ...

A-2. Comprendre le contexte local : méthodologie de la recherche d'informations



A-3. Comprendre le contexte local : l'articulation des acteurs locaux

Ignorer l'action des autres acteurs sur le terrain est fortement déconseillé et **peut s'avérer nuisible pour le projet et ses promoteurs**. Le diagnostic de terrain doit donc permettre cette identification. Ce sont :

- ⇒ **Les autres ONG d'appui** sur le terrain
- ⇒ **Des institutions privées** (syndicats, structures religieuses...) jouant un rôle important au niveau local,
- ⇒ **Des opérateurs économiques privés** qui fournissent des services et du matériel (vente d'intrants agricoles, fourniture d'équipements, commercialisation de produits...)
- ⇒ **L'administration et les services de l'Etat** (Ministères, directions provinciales, mairies...)

Il est important de voir quels sont les rapports et interactions entre ces acteurs : influence, dépendance, contrôle, conflit, etc. ainsi que leur capacité à intervenir.

Les informations importantes à recueillir sur les autres acteurs terrains (possibles partenaires secondaires) dans le cas de la construction d'une école par exemple :

Partenaires	Ressources	Intérêts	Craintes
Parents d'élèves	Donnent l'autorisation aux enfants d'aller à l'école	Personnel, Altruisme	Partent à la ville

Confronter le projet envisagé avec les autres projets similaires dans la zone, mais aussi avec les politiques régionales voire nationales des gouvernements des pays où il se déroule, permet :

- ⇒ **D'éviter les doubles emplois et même d'organiser des complémentarités**
- ⇒ **D'éviter les formes d'appui contradictoires** (attention à l'incohérence des interventions sur une même thématique)
- ⇒ **D'éviter les blocages inutiles** (dans la zone de production de coca en Bolivie, un projet de production agricole et d'élevage alternatifs avait été mis au point par une ONG. Il répondait à la fois aux priorités des associations paysannes et à celles du gouvernement. Il a cependant longtemps été bloqué car les promoteurs ONG de ce projet avaient négligé de se faire connaître « officiellement » de l'Administration régionale).

En tout état de cause, il est conseillé de bénéficier de l'expérience et du soutien d'ONG plus expérimentées, de se renseigner et de respecter les dispositions légales et la réglementation relative au secteur, de déterminer le bon niveau d'interlocuteur, d'obtenir au moins une collaboration passive des services administratifs tout en décourageant l'expression d'intérêts individuels, de susciter un intérêt et une implication ultérieurs des autorités par la réussite du projet

B. Comprendre la demande et les motivations du porteur

La connaissance du porteur de la demande est un préalable indispensable à toute élaboration de projet en commun. Elle va permettre d'appréhender une organisation locale telle qu'elle est réellement et non pas telle que l'organisation du Nord la perçoit.

• Comprendre la nature du porteur

- ⇒ statut
- ⇒ objectifs et missions
- ⇒ envergure (personnel, budget, couverture géographique)
- ⇒ éthique / valeurs

• Comprendre le fonctionnement et les compétences du porteur

- ⇒ historique
- ⇒ activités, organisation, financement

Qui ?
Quoi ?
Où ?
Quand ?
Comment ?
Combien ?
Pourquoi ?

- ⇒ compétences, autonomie, capacité à trouver des financements
- ⇒ qui sont les leaders

• Comprendre le contexte institutionnel du porteur

- ⇒ partenaires et réseaux
- ⇒ relations avec les institutions : politiques, administratives, collectivités territoriales

Exemple : dans un contexte politique particulièrement sensible, il est important de mesurer le degré d'indépendance 'politique' de son partenaire et les contraintes qui pèsent sur lui afin de ne pas l'engager dans des actions qui lui nuisent.

• Quelles sont les motivations du porteur

- ⇒ Pourquoi cette problématique plutôt qu'une autre ?
- ⇒ Quel bénéfice le porteur va-t-il en retirer ?
- ⇒ Pourquoi le porteur fait-il appel à un appui extérieur ? Pourquoi précisément à nous (quelle est sa représentation de nous ?)

C. Recenser les bénéficiaires, les groupes stratégiques et les exclus

Les bénéficiaires directs

- ⇒ ce sont les destinataires premiers de l'action ;
- ⇒ ils doivent être **impliqués** dans le projet **dès sa conception** afin de s'assurer d'une adhésion concertée autour du besoin et de garantir une appropriation locale du projet.
- ⇒ dans le cas de bénéficiaires organisés, il est important de comprendre :
 - l'adéquation entre l'organisation des bénéficiaires et les objectifs du porteur ;
 - les relations entre les bénéficiaires et le reste de la communauté pour éviter conflits et dysfonctionnements ;
 - les relations entre bénéficiaires et l'impact du projet à l'échelle individuelle.

Les bénéficiaires indirects

- ⇒ Ils bénéficient du projet de façon secondaire.
- ⇒ Identifiés, ils peuvent devenir un atout dans la réussite de l'action.

Les groupes stratégiques

Il est nécessaire de classer les bénéficiaires par groupes d'intérêts ou de profils communs, les groupes stratégiques, afin de pouvoir **s'appuyer sur le groupe le plus approprié** en fonction de l'objectif à atteindre et **d'éviter les blocages** en prenant en compte les spécificités de chacun.

La notion de groupes stratégiques s'applique aussi lorsque, au sein d'une même communauté, des actions particulières sont menées auprès d'un **groupe spécifique** (ex : les paysans sans terre jugés les plus pauvres dans le cadre d'un projet de structuration de filière agricole).

Les exclus

- ⇒ Ils ne tirent aucun bénéfice du projet, voire subissent un préjudice.
- ⇒ Les ignorer peut constituer un facteur de blocage du projet.

Les objectifs clés vis à vis des bénéficiaires

- Les impliquer dans le projet
- Donner confiance
- Responsabiliser
- Créer un dynamisme local
- Soutenir l'appropriation des actions
- Amener les bénéficiaires à devenir à leur tour initiateurs
- Aller vers les plus démunis

D. S'interroger sur les besoins

La demande exprimée par le porteur est souvent la solution qu'il propose face à sa compréhension de la problématique locale et à son analyse des besoins. Il faut **confronter cette solution aux besoins** exprimés par le porteur mais également par les autres acteurs du terrain.

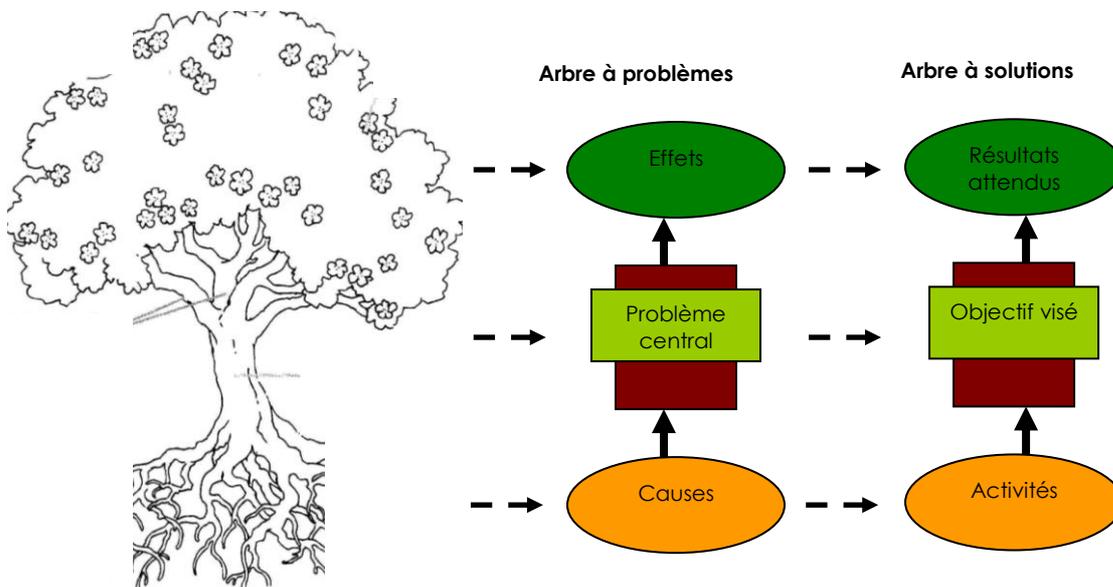
Avec les acteurs concernés, il s'agit de **parvenir à une ré-appropriation et une compréhension commune de la problématique locale** (implication de tous les acteurs concernés). Cela implique notamment d'ordonner et de hiérarchiser les besoins exprimés.

Quelques outils de recensements des besoins : l'enquête participative, les méthodes d'expression 'ludiques', l'arbre à problème.

L'**arbre à problèmes** permet **d'analyser et de classer les problèmes et besoins**. C'est un travail long, visant le **consensus**.

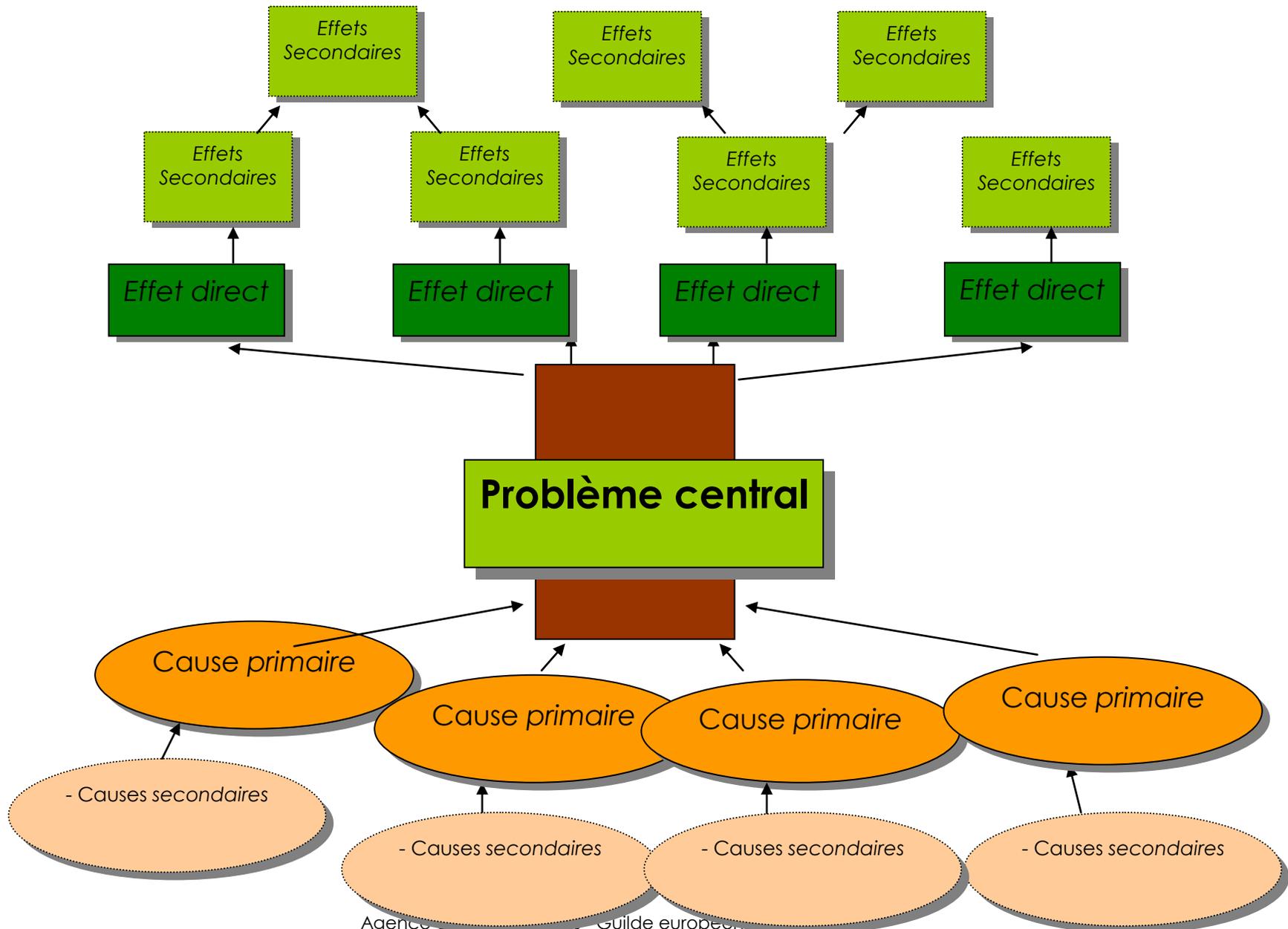
Méthode : le problème central est déterminé et inscrit à la base du tronc. Les principales conséquences du problème constituent les branches. Les effets secondaires figurent sur les ramifications. Les causes principales et secondaires sont reportées au niveau des racines. Pour chaque problématique identifiée, on réalise un arbre, ce qui permettra, le travail fait, d'une part de **hiérarchiser les problématiques** et d'autre part **d'identifier les liens** qui peuvent s'établir entre ces différentes problématiques.

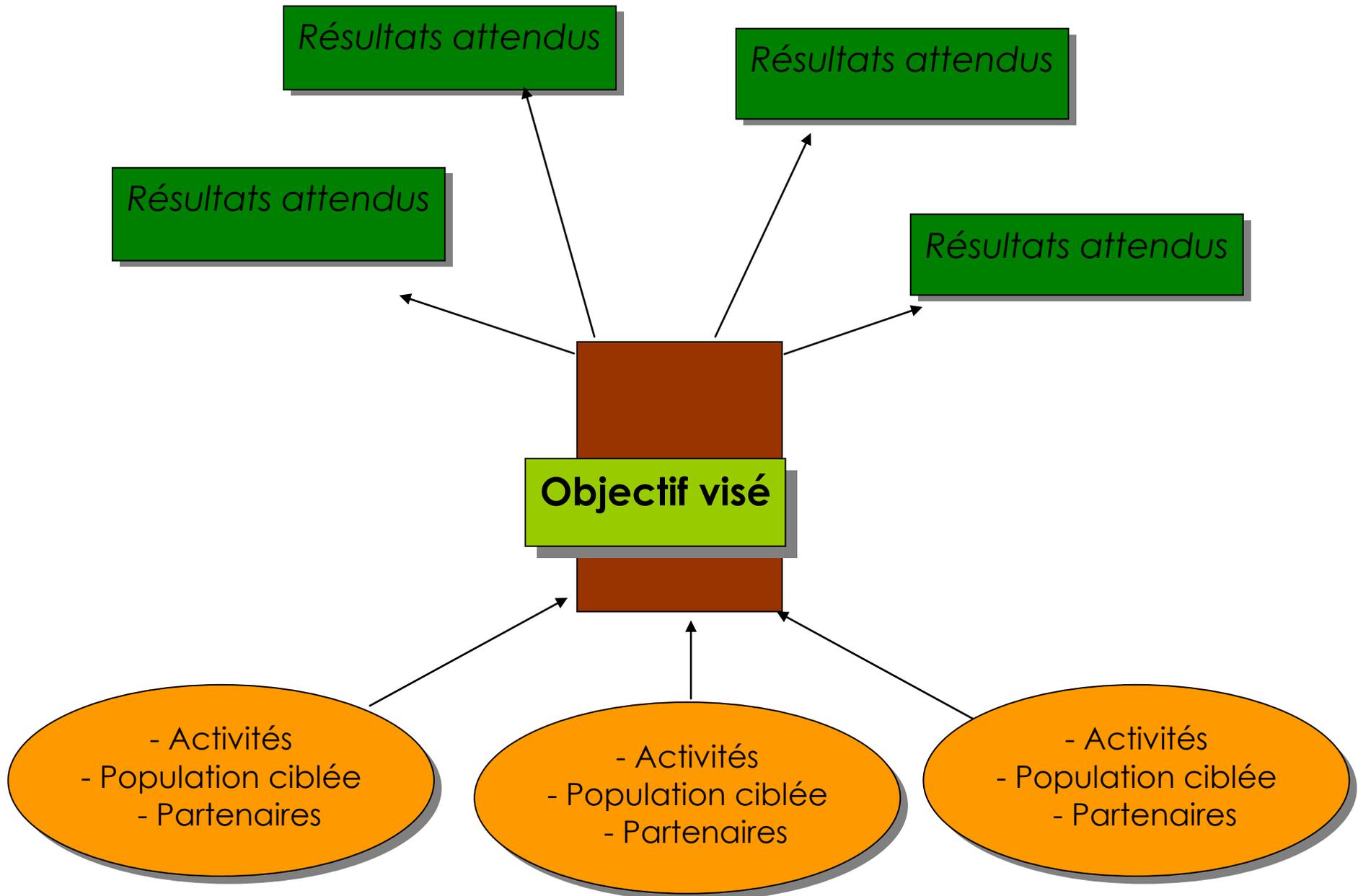
Une fois cette première réflexion menée, sur un second arbre, on remplace le problème par les objectifs poursuivis. Les causes deviennent les moyens pour atteindre ces objectifs (définition des activités), les conséquences deviennent les éléments sur lesquels porteront les résultats de votre action.



Cette réflexion posera les éléments de base pour la réalisation du cadre logique en déterminant « les objectifs globaux et spécifiques », « les résultats attendus » et « les activités » voir page 20).

L'arbre à problème, illustration





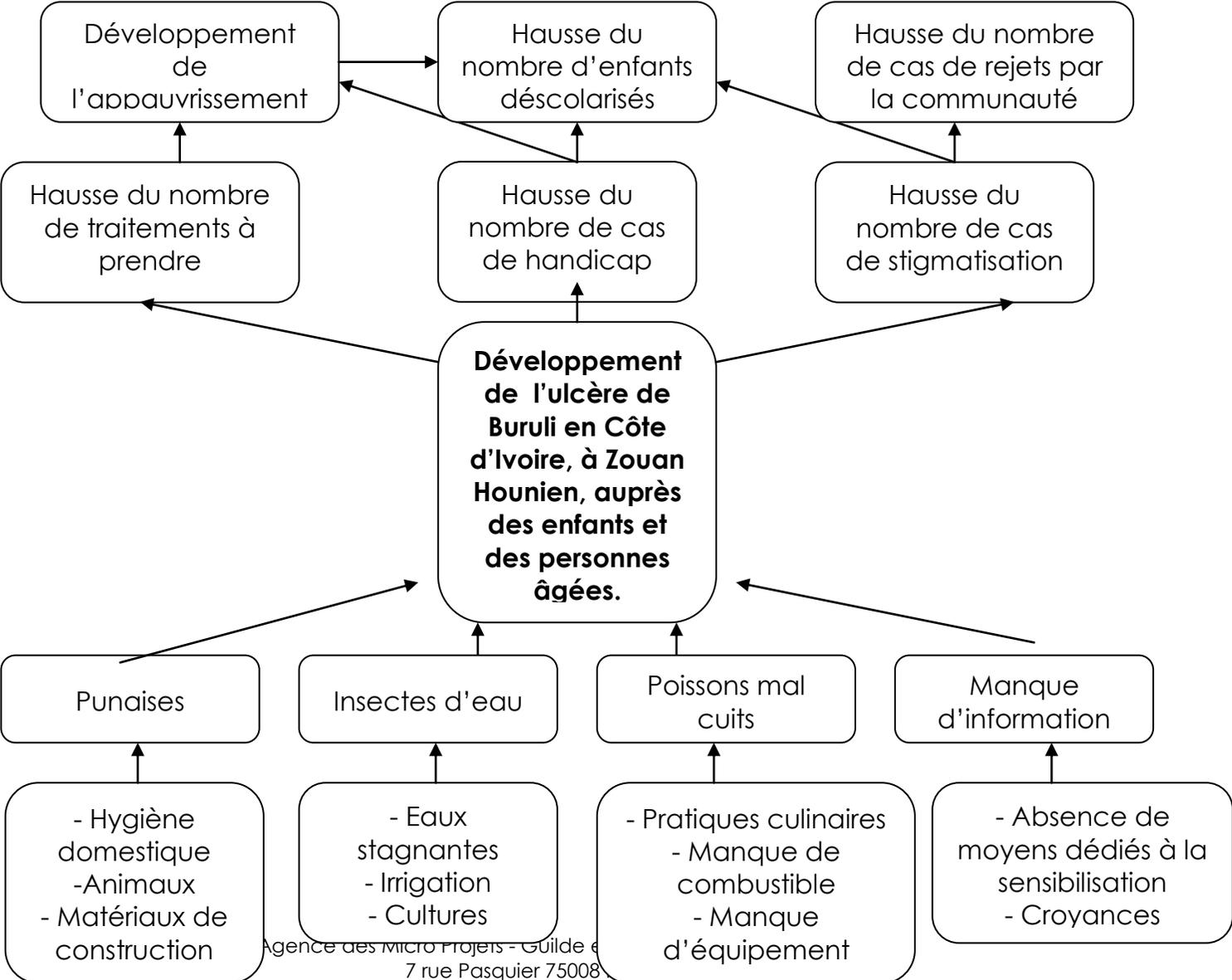
Effets secondaires

Effets directs

Problème central

Causes primaires

Causes secondaires



Volet II. Formalisation

A. Définir un partenariat

Les pratiques et les approches du partenariat sont diverses selon les acteurs du développement.

- Certains mettent l'accent sur l'échange réciproque et le développement de leur relation avec la structure associative locale, partageant une vision et une politique similaires, au-delà même de l'aspect opérationnel.
- D'autres mettent en avant une vision plutôt évolutive du partenariat passant du rôle d'opérateur direct d'action de développement, à celui d'accompagnateur d'action de la structure locale visant au final à son émergence, son organisation et sa professionnalisation.
- Enfin, certaines associations ont une approche du partenariat reposant essentiellement sur une relation de projets, évoluant dans un cadre institutionnel et contractuel.

Voici la définition consensuelle du partenariat des ONG françaises proposée par Coordination Sud
« Le partenariat est la relation entre deux ou plusieurs organismes pour la **mise en oeuvre d'un projet**, qui repose sur la coopération, respectant **l'égalité de pouvoir** des parties et se basant sur **l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité**. C'est un **processus dynamique** qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et **une vision partagée d'un objectif** de solidarité internationale. »

« Guide du Partenariat », Coordination Sud, Juin 2006

A-1. Élaborer un projet de partenariat : Maîtriser notre envie d'aider pour s'engager... ou pas

Maîtriser notre envie d'aider, c'est agir avec retenue. Il est nécessaire pour cela de :

- **Analyser ses propres motivations**

Qu'attendons-nous du projet à titre associatif ? Quelles sont les motivations profondes de mon engagement, que vais-je en retirer pour moi-même ?

- **Repérer ses compétences**

Dispose-t-on, à priori, des compétences (technique, de gestion...) liées à l'action envisagée et au rôle que l'on aura à y jouer ?

Dispose-t-on, à priori, des capacités à mobiliser les financements attendus ?

C'est ensuite partager avec notre partenaire :

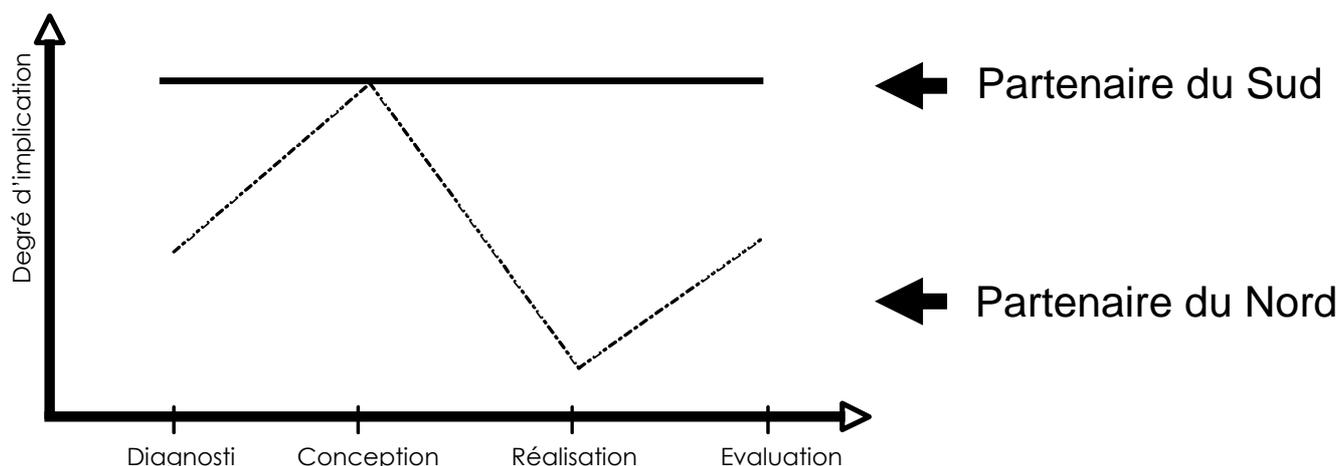
- **Partager une même vision du pré-projet (« cahier des charges »)**

Partager une même compréhension du pré-projet en reformulant la problématique, les questions qui restent en suspens, les finalités ; définir ensemble les points « sûrs » ou intangibles et à l'inverse les points restant à définir.

- **Partager une même vision du partenariat**

S'accorder sur les apports respectifs des uns et des autres : bien définir le rôle que chacun aura à jouer dans le projet; s'accorder sur la méthode de travail et sur le mode de prise de décision ; exprimer, préparer et prévoir ensemble la perspective de l'autonomisation.

L'implication des partenaires



Des critères à titre indicatif pour évaluer la qualité d'un partenariat

1. Convergence de vue sur les finalités du projet
2. Co-élaboration d'une stratégie de mise en oeuvre
3. Degré et mode d'implication de chacun des partenaires dans le projet
4. Entente sur une répartition des rôles, des activités et des moyens
5. Complémentarité des compétences et des moyens
6. Réciprocité
7. Inscription de la relation dans le temps
8. Qualité des relations humaines
9. Transparence

Critères définis dans le cadre de la commission financements et renforcement institutionnel (COFRI) de Coordination SUD, en concertation avec une quinzaine d'ONG française.

« Guide du Partenariat », Coordination Sud, Juin 2006

A-2. Organiser le partenariat : structuration opérationnelle

Il est fréquent de travailler avec 4 types de partenaires locaux :

- ONG locale déjà existante

Avantages

Histoire, culture
Expériences préalables
Bonne connaissance du milieu
Philosophie, méthodologie précise
Fonctionnement préétabli
Intégration, participation plus forte
Financement en parti acquis
Pérennisation plus simple

Inconvénients

Changements parfois plus difficiles,
Résistance du leadership
Risque de conflits, divergence d'analyse, de vue
Priorités parfois différentes
Si présence externe peut être vécue comme surcharge administrative
Difficulté d'accepter un regard extérieur
Institutionnalisation

- Programme/projet se transformant en structure locale

Avantages

Maîtrise du projet, de ses objectifs
Maîtrise des procédures, de la méthodologie
Peu de risques de conflits
Efficacité à court terme plus élevée

Inconvénients

Dépendance très forte, psychologique, financière
Structure à créer à partir de rien
Pas une réelle connaissance de la zone
Risque de rejet, méfiance des autorités locales (ingérence étrangère)
Difficile à pérenniser
Structure risque d'être très marquée par son "fondateur expatrié"
Peu d'autres références que celle du partenaire occidental
Difficile appropriation par le personnel local, fonctionnarisation

- Associations informelles, les groupements d'habitants, de professionnels

Avantages

Issu de la communauté, parfaite connaissance de la zone, des problèmes
Bonne participation des bénéficiaires
Moins coûteux
Duplicable plus facilement

Inconvénients

Niveau de progression plus limité
Moins de capacité de recul
Pas d'expérience dans d'autres zones
Pas de structure solide, peu de fonds, de moyens
Leader souvent fort, pas de véritable équipe
Risque de récupération politique plus fort
Victime des rumeurs internes au groupe

- Institutions publiques (collectivités territoriales, ministères...), religieuses, fondations privées

Avantages

Passage du micro au meso
Pérennité assurée
Pas de substitution aux structures existantes
Plus grande viabilité financière
Intégration dans des politiques locales assurées

Inconvénients

Lent à mettre en oeuvre
Administration parfois lourde
Moins forte mobilisation, motivation du personnel
Difficile de faire évoluer les méthodes
Changement de personnes fréquents et souvent imprévisibles
Dépend du politique

Il est toujours préférable de structurer son partenariat

La contractualisation permet d'établir et de définir clairement les responsabilités de chacun des partenaires auprès des bénéficiaires, des bailleurs de fonds et des autorités.

Trois outils peuvent y répondre :

- **La convention cadre (liée aux visions communes des partenaires).** Accord général qui s'inscrit dans la durée et qui présente la dimension stratégique générale du partenariat.
- **Le contrat cadre (lié à la réalisation du projet).** Accord spécifique et ponctuel qui précise avant tout les modalités de la collaboration. Il couvre avant tout le champ opérationnel du projet en développant les objectifs, les moyens et les échéances.
- **La convention de partenariat :** Il s'agit d'un mélange des deux outils précédents. Il convient mieux à un microprojet, car il est assez souple pour faire face à des modifications tout en donnant un cadre réglementaire au partenariat.

⇒ Établir une convention de partenariat permet de structurer et de renforcer l'implication mutuelle des partenaires. C'est l'aboutissement de la découverte mutuelle et non le point de départ de la relation entre partenaires.

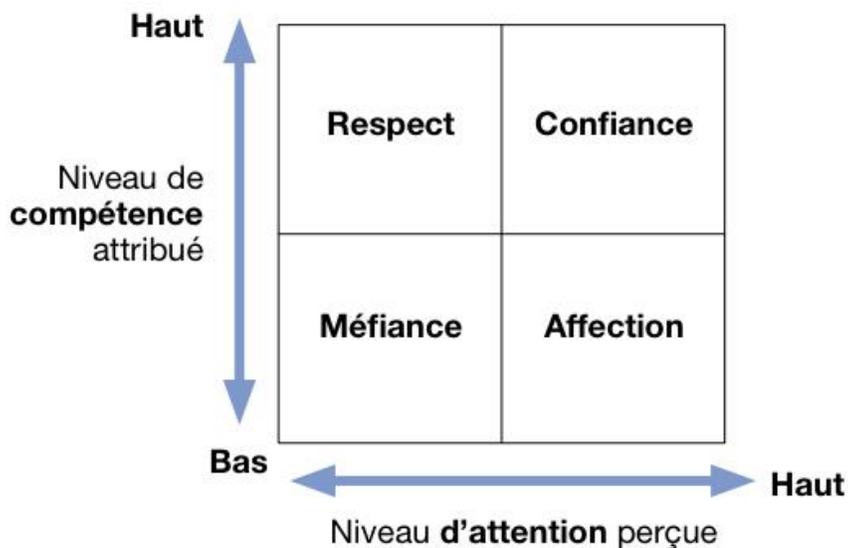
Une convention de partenariat est un document écrit, daté et signé, qui définit les termes d'une collaboration entre deux parties au moins. La convention identifie et présente sommairement les partenaires (nom, coordonnées, représentant, vocations principales), présente l'historique et les objectifs de la collaboration ainsi que les principales phases du projet, stipule le rôle et les engagements de chacun, à une durée clairement définie, prévoit le cas de non respect des termes établis (conditions de résiliation).

Les causes de rupture d'une convention de partenariat :

- Autonomie du partenaire
- Objectifs atteints
- Convention à terme
- Non-respect des termes de la convention par une des parties
- Problème de moyens humains, techniques, financiers
- Cas de force majeure (catastrophe naturelle, coup d'État...) mettant fin au partenariat

Deux objectifs de ce travail d'échange et de découverte respective :

- Établir un cadre commun de référence
- Instaurer une relation de confiance



Modèle de convention cadre

Nous vous proposons ici un modèle de convention de partenariat, que vous pourrez adapter à chaque situation de partenariat, en ne gardant que les articles qui vous paraissent importants.

Préambule :

Présentation d'un historique de la relation entre les partenaires.

Article 1 : Présentation de chaque partenaire

Nom et adresse de chaque organisation « *représentée par...* ».

Présentation de la mission, la cible, les domaines d'activités, éléments d'informations sur l'existence légale (exemple : date de déclaration au JO), etc.

Article 2 : Objectifs généraux de la convention

Préciser les enjeux de la convention pour les partenaires.

« *La présente convention a pour objet de* ».

Exemples : Définir les modalités du partenariat et les principaux domaines de collaboration ; exprimer les valeurs communes ; donner un cadre de référence aux échanges entre les organisations ; définir les principes et règles d'un partenariat ; etc.

Article 3 : Affirmation des valeurs communes et d'une vision du partenariat¹

« *L'organisation A et l'organisation B affirme leur adhésion à des valeurs communes et s'engagent à les respecter ...* ».

Exemples : contribution à la construction d'un monde plus juste ; respect de la dignité humaine ; respect de l'environnement ; refus des discriminations (religieuse, liées au genre) ; fonctionnement

¹ Référence aux valeurs et visions communes identifiées lors de la définition d'une stratégie de partenariat.

démocratique des organisations ; participation active à la construction et au renforcement de la société civile ; etc.

Article 4 : Champs d'application du partenariat et moyens mis en œuvre

Description de ce sur quoi on s'engage à travailler ensemble :

« *Les principaux domaines de collaboration entre les partenaires sont :* ».

Article 5 : Engagements réciproques

« *Pour la réalisation de leurs missions respectives*

L'organisation A s'engage à :

-
-

L'organisation B s'engage à :

-
-

Exemples : soutien technique, humain, financier ; informations mutuelles ; échanges de pratiques ; missions croisées ; représentation du partenaire ; etc.

Article 6 : Suivi et évaluation de la convention

Prévoir des modalités de suivi et de modification de la convention offre la possibilité de faire vivre la convention.

Exemple : « Un bilan de la convention sera réalisé annuellement lors d'une mission. La présente convention et ses annexes peuvent être modifiées sous réserve de l'accord des deux parties. Les modifications feront alors l'objet d'un avenant annexé à la convention initiale ».

Article 7 : Durée et fin

Imposer une durée et prévoir une évaluation à l'expiration de la convention permet d'éviter de rédiger une charte ou déclaration d'intention. La convention peut être renouvelée autant de fois qu'on le souhaite. Exemple de durée : 3 à 5 ans.

Exemple : « La présente convention est conclue pour une durée de X années et prendra effet à partir de sa date de signature). A l'expiration de la présente convention, celle-ci sera évaluée par les partenaires et pourra être renouvelée d'un commun accord entre les deux parties ».

Article 8 : Résiliation

Il est préférable de prévoir dès le départ les critères qui conduiront à un désengagement du partenariat² et de les préciser dans la convention.

Exemple : « En cas de volonté de se désengager du partenariat, la présente convention peut être résiliée à tout moment, par l'une ou l'autre des parties, avec un préavis de X mois ».

Article 9 : Résolution des conflits

La convention fixe les modalités qui seront suivies en cas de conflit : règlement à l'amiable, médiation d'un ou de tiers choisis par les deux parties.

Exemple : « En cas de conflits résultant de l'interprétation ou de l'application de cette convention,

la partie en désaccord informera l'autre par écrit. Cette dernière devra apporter une réponse sous X semaines. Si la réponse fait défaut ou si elle ne permet pas de parvenir à un accord sous X semaines, les parties s'engagent à désigner chacune deux représentants composant une mission de conciliation. Si les deux parties ne parviennent pas à un accord à l'issue d'un délai de X semaines, la présente convention sera résiliée ».

Article 10 : Les accords opérationnels seront fixés par des contrats

Exemple : « Le présent accord pourra être complété et décliné de manière opérationnelle en contrats spécifiques ».

S'ils existent déjà, ils peuvent être nommés ici.

Article 11 : Annexes

Préciser si les annexes font partie intégrante de la convention ou si ce sont des documents de référence. Préciser si elles peuvent être modifiées d'un commun accord sans résilier la convention.

Exemples d'annexes : documents de présentation des organisations ; contrats ; etc.

Signataires :

Nom, qualité et signature.

² La réflexion sur le désengagement doit être menée dès la phase de définition d'une stratégie de partenariat (voir page 15).

Modèle de contrat

Nous vous proposons ici un modèle de contrat, que vous pourrez adapter à chaque situation de partenariat, en ne gardant que les articles qui vous paraissent importants.

Nom et adresse de chaque organisation « *représentée par...* ».

Préambule :

Historique de la relation entre les partenaires.

Référence éventuelle à une convention plus générale.

Article 1 : Objet

Titre du projet et description synthétique (objectif, activités et résultats attendus) et/ou référence au document projet qui peut être annexé.

Exemple : « Un descriptif complet et un budget sont joints en annexe au présent contrat et ne pourront être modifiés que d'un commun accord ».

Article 2 : Durée contractuelle

Dates de début et de fin de contrat.

Article 3 et 4 : Modalités de mise en œuvre

Cas 1 : Projet d'échanges de pratiques entre les partenaires

Article 3 : Description des engagements de l'organisation A

Description des apports techniques, financiers et humains (mise en œuvre et suivi) que l'organisation A s'engage à apporter.

Article 4 : Description des engagements de l'organisation B

Description des apports techniques, financiers et humains (mise en œuvre et suivi) que l'organisation B s'engage à apporter.

Cas 2 : Apport financier important de l'organisation A ou transfert d'activités

Article 3 : Modalités opérationnelle de mise en œuvre du projet

1. Apports techniques de chacun des partenaires
2. Apports humains de chacun des partenaires (mise en œuvre et suivi)
3. Description des activités mises en œuvre dans le cadre du projet (calendrier en annexe)

Article 4 : Financement et gestion du projet

1. Budget (préciser s'il est contractuel ou non)
2. Engagements financiers (préciser les modalités de versements, les dates et les montants).

Il doit être précisé si ce sont des conditions liées, c'est-à-dire si l'accord sera rompu dans le cas où l'un des partenaires ne pourrait respecter ses engagements sur ce point, ou si au contraire ces conditions sont non liées au contrat.

Exemple : « L'organisation A ne s'engage sur le plan financier que dans la mesure où elle obtiendra un financement du bailleur X et dans le cas où le projet recevrait les autres financements prévus ».

Article 5 : Rapports et documents

Préciser la fréquence et les informations attendues (trame en annexe si nécessaire). *Exemples :*

« L'organisation B remettra à l'organisation A un rapport annuel d'activités narratif et financier complet concernant le projet avant les (préciser la date) de chaque année. »

« Les rapports narratifs et financiers ainsi que les pièces comptables originales de l'organisation B seront tenues à la disposition de l'organisation A jusqu'à (préciser la date) ».

Article 6 : Suivi et évaluations

Prévoir les modalités de suivi du programme (responsabilités, missions internes, outils, etc.). Prévoir

également la période sur laquelle sera réalisée l'évaluation du programme, le type d'évaluation (interne ou externe), les modalités de rédaction des termes de référence et de suivi de l'évaluation.

Article 7 : Audit/ évaluations externes (en cas de financement de l'organisation B par l'organisation A)

L'organisation « bailleur » peut avoir besoin d'auditer son partenaire sur l'ensemble de ses activités financées ou globale. Ce type de pratique a l'avantage d'éviter de présenter tous les justificatifs de dépenses à un bailleur comme la Communauté Européenne. En cas de contrôle, le partenaire doit en effet s'engager à mettre tous les originaux à disposition, ce qui lui est impossible lorsqu'il a plusieurs partenaires et qu'il doit garder ses pièces comptables. La seule solution est alors un audit global de la structure.

Les termes de référence et les conditions de l'appel d'offre sont détaillés (ou joints en annexe).

Exemple : « Si un bailleur demande un audit externe, l'organisation B sera tenue d'apporter son entière collaboration ».

Article 8 : Modification du contrat

Exemple : « Le présent accord et ses annexes peuvent être modifiés sous réserve de l'accord des deux parties. Les modifications feront alors l'objet d'un avenant annexé à l'accord initial ».

Article 9 : Résiliation

Exemple : « Le présent contrat peut être dénoncé par l'une ou l'autre des parties à tout moment, par l'une ou l'autre des parties, avec un préavis de X mois. En cas de non respect du présent contrat, le délai serait réduit à X mois ».

Article 10 : Modalités de fin de contrat

Prévoir les conditions de transfert de ressources (matériel, financier) et les conditions éventuelles d'emploi ou de licenciement des salariés.

Exemple : « En cas de rupture du contrat avant la fin du programme, l'organisation A reprendrait la responsabilité de la réalisation du programme et l'organisation B s'engage à rétrocéder à l'organisation A l'intégralité des fournitures et équipements qui constituent les moyens de réalisation du programme, aux conditions d'utilisation courante (hormis ceux qui feraient partie du patrimoine propre à l'organisation B) ».

Article 11 : Résolution de litiges et arbitrages

Le contrat fixe les modalités qui seront suivies en cas de conflit : règlement à l'amiable, médiation ou arbitrage d'un tiers choisi par les deux parties.

Exemple : « En cas de conflits résultant de l'interprétation ou de l'application de ce contrat, la partie en désaccord informera l'autre par écrit. Cette dernière devra apporter une réponse sous X semaines. Si la réponse fait défaut ou si elle ne permet pas de parvenir à un accord sous X semaines, les parties s'engagent à désigner chacune deux représentants composant une mission de conciliation. Si les deux parties ne parviennent pas à un accord à l'issue d'un délai de X semaines, le présent contrat sera résilié ».

Article 12 : Dispositions générales

Modalités de représentation et de diffusion extérieure d'informations sur le programme (droit de réserve éventuel).

Article 13 : Annexes

Préciser si les annexes font partie intégrante du présent contrat ou si ce sont des documents de référence. Préciser si elles peuvent être modifiées d'un commun accord sans résilier tout le contrat.

Exemples d'annexes : documents de projet ; budget ; calendrier de mise en œuvre ; indicateurs d'impact ; terme de référence d'audit externe, etc.

Signataires :

Nom, qualité et signature.

B. Élaborer un projet

L'ensemble des éléments dégagés par l'analyse du contexte local, des acteurs locaux, et la réalisation de l'arbre à problèmes, permettent de réaliser le cadre logique. Il s'agit d'un outil permettant de définir la structure du projet, tester sa logique interne et formuler des objectifs en termes mesurables, définir les moyens et les coûts de façon globale. De même il facilite la compréhension des étapes principales du processus du projet, et l'élaboration du budget en partant des activités.

B-1. Définir le cadre logique

La **concertation avec tous les acteurs locaux**, la compréhension des problématiques et des besoins amènent à définir les objectifs du projet. **La définition des objectifs est le fruit d'un travail de consensus.**

Les objectifs peuvent être **quantitatifs et qualitatifs**. Ils se situent à deux niveaux :

⇒ **Objectifs globaux :**

Ce sont les objectifs larges vers lesquels le projet tend. Ils ont trait à une situation globale que le projet ne résout pas dans son intégralité mais sur laquelle il a un impact.

⇒ **Objectifs spécifiques :**

Ce sont les objectifs concrets à atteindre. Ils découlent de la compréhension commune de la problématique locale.

Pour être pertinent un objectif doit être :

- **simple**, une idée par objectif,
- **clairement formulé**, pour être compris et partagé par tous,
- **réalisable**, pas d'objectifs trop ambitieux et/ou inatteignables,
- **mesurable**, afin d'en permettre le suivi et l'évaluation

⇒ **Résultats attendus :**

Ils représentent les conséquences directes du projet sur les bénéficiaires. Ils doivent mener à la réalisation des objectifs spécifiques.

⇒ **Activités :**

Elles décrivent les actions concrètes permettant d'atteindre les résultats. Elles sont à la base de la coordination des activités dans le temps et donc du calendrier général du projet. Les activités devront être hiérarchisées en fonction des résultats attendus.

⇒ **Indicateurs de suivi Objectivement Vérifiables (IOV) :**

Ce sont des signes (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'avoir un renseignement, de mesurer, de comparer et donc d'apprécier des changements intervenus sur une période. Ils sont utilisés tout au long du projet pour en assurer le suivi, ainsi que son évaluation (voir la partie B-4 Elaborer des outils).

⇒ **Sources de vérification des IOV :**

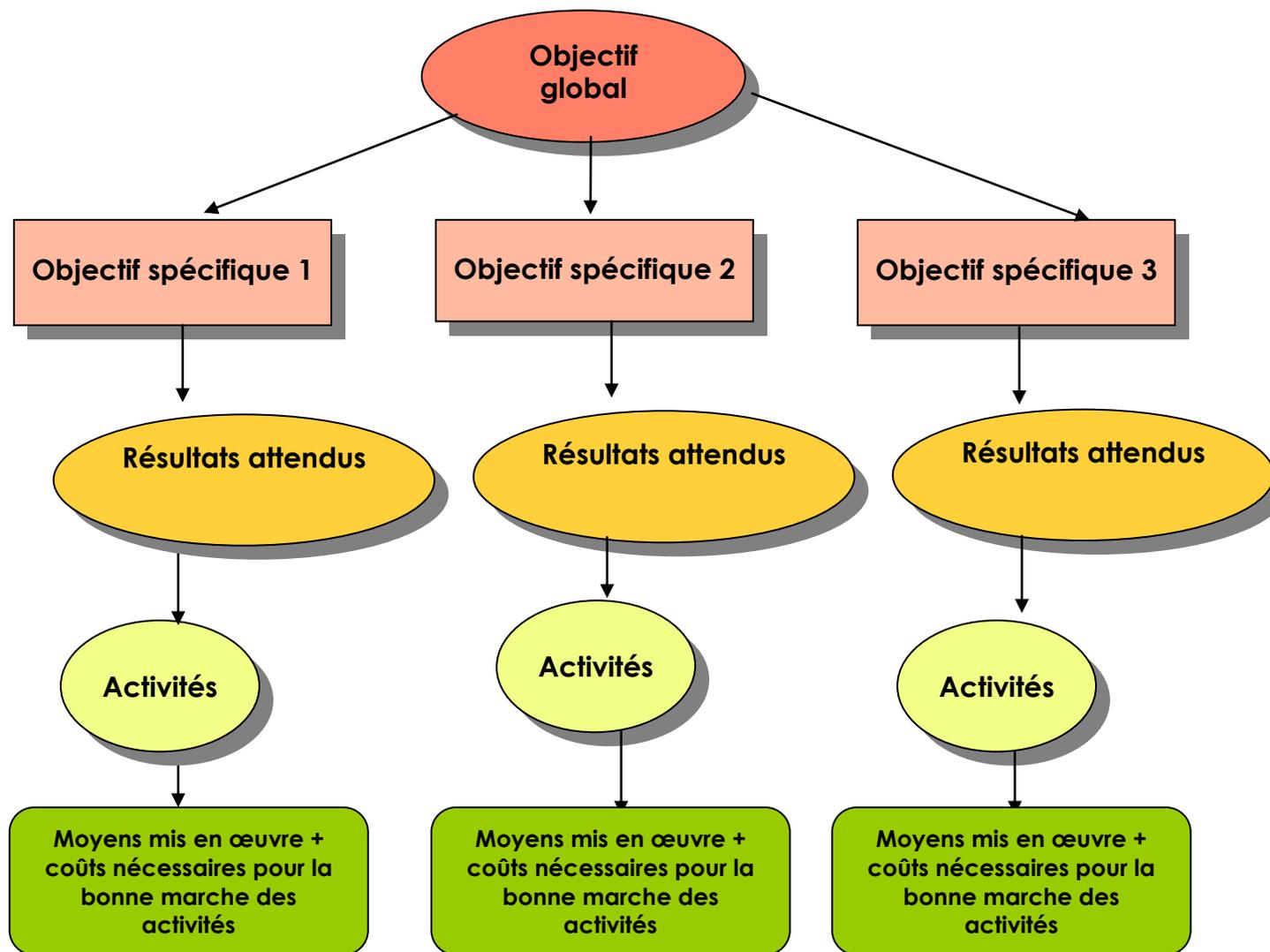
Elles identifient quelles sont les informations à rassembler, sous quelle forme, qui va les collecter, où et à quels intervalles? Si un IOV n'est pas vérifiable par une source sûre, l'indicateur devra être changé.

⇒ **Hypothèses :** identifient quels facteurs sont critiques à l'égard du succès du projet.

Schéma de la hiérarchisation des éléments du cadre logique

Verbe d'action à l'infinitif

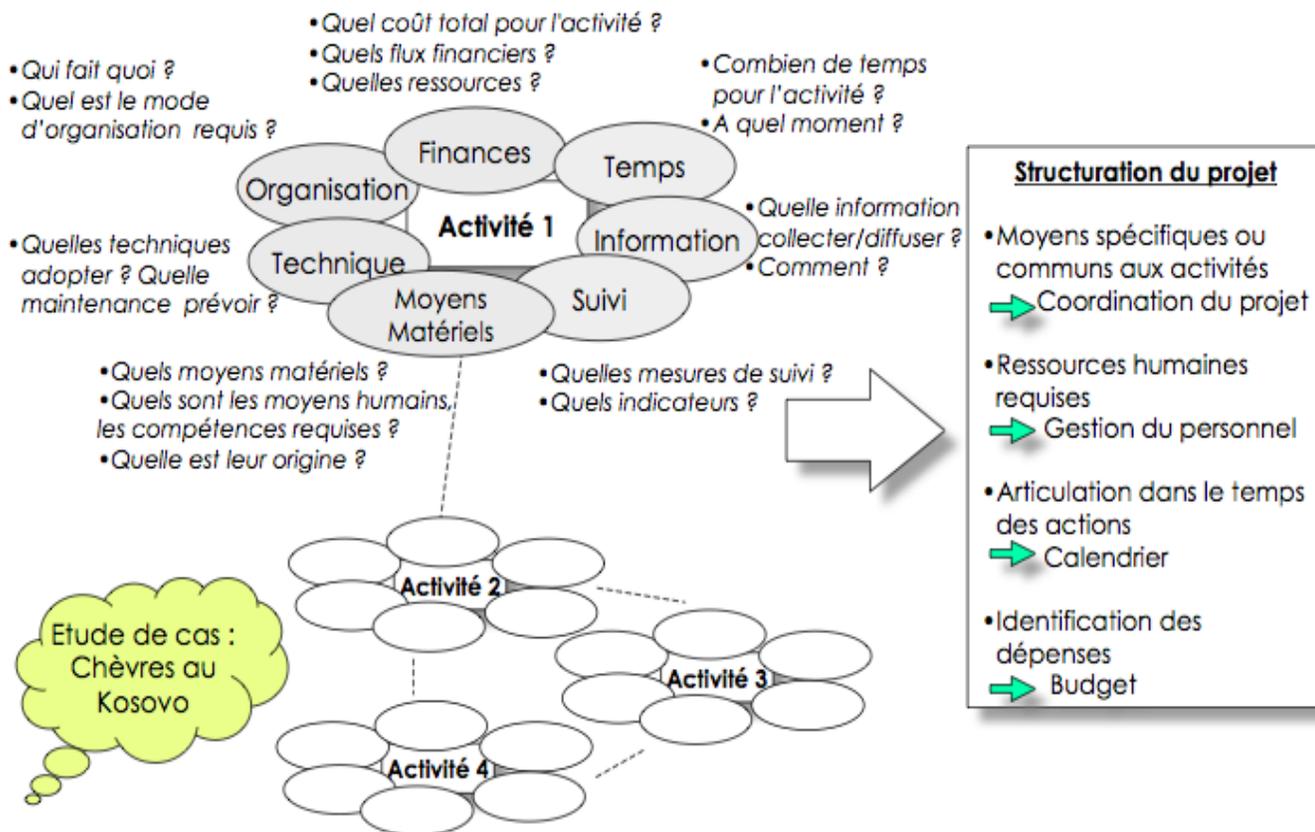
Phrases au présent



	Indicateurs de suivi Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification des IOV	Hypothèses
Objectif global <i>Quels sont le ou les objectif(s) global(aux) d'ensemble auquel l'action va contribuer</i>	<i>Quel est l'indicateur-clef lié à ce ou ces objectif(s) global(aux) ?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information pour cet indicateur ?</i>	
Objectifs spécifiques <i>Quels objectifs spécifiques l'action doit-elle atteindre comme contribution à ou aux objectif(s) global(aux) ?</i>	<i>Quels indicateurs montrent en détail, que les objectifs de l'action sont atteints</i>	<i>Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?</i>	<i>Facteurs et conditions nécessaires à l'atteinte de cet objectif ? (Conditions externes) Quels sont les risques à prendre en considération ?</i>
Résultats attendus <i>Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'atteinte de l'objectif spécifique. Quels sont les résultats attendus (Numérotez ces résultats) ?</i>	<i>Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?</i>	<i>Quelles conditions externes doivent être réalisées pour obtenir les résultats attendus dans le temps escompté ?</i>
Activités à développer <i>Quelles sont les activités-clefs à mettre en oeuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? (Groupez les activités par résultats)</i>	Moyens : <i>Quels moyens sont requis pour mettre en oeuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?</i>	Coûts : <i>Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action ? Coûts : Quels sont les coûts de l'action ? leur nature ? (Détail dans le budget de l'action)</i>	<i>Quelles pré-conditions sont requises avant que l'action commence ? Quelles conditions hors du contrôle direct du Bénéficiaire doivent être réalisées pour la mise en oeuvre des activités prévues ?</i>

AFD – Guide procédures intérêt général – Juillet 2010

B-2.Définir et structurer les activités : commentaires



La mise en œuvre d'un projet peut nécessiter de développer plusieurs activités qui s'enchaînent dans le temps ou se déroulent en parallèle.

Pour chaque action du projet, il faut déterminer :

- ⇒ Les aspects **techniques** (solutions techniques employées)
- ⇒ Les **moyens à mettre en œuvre** (matériels, dispositifs, compétences) et leur origine si elle est spécifique à l'action;
- ⇒ Les **aspects organisationnels** (qui est en charge de quoi ? : animation, réalisation, gestion);
- ⇒ Les **informations** permettant de s'assurer de la faisabilité des activités.
- ⇒ Les différents types de **dépenses** ou **sources de revenus** correspondantes et leur montant.

L'activité doit être dimensionnée en fonction : des besoins réels, mais aussi de leur évolution, des possibilités des partenaires, des possibilités de financement.

Pour l'ensemble du projet, il faut expliciter :

- ⇒ **L'articulation** dans le temps des différentes actions : **calendrier d'action**. (Voir l'exemple à la page suivante.)
- ⇒ La **coordination d'ensemble** du projet : mise en commun des moyens.
- ⇒ Le **suivi du projet** : nature des indicateurs de suivi et leur validité dans le temps.
- ⇒ **Le budget** : dépenses et sources de revenus liées à la mise en œuvre et au fonctionnement du projet.

Cette description **doit rester souple** dans son application. Le suivi des activités permet de valider ou de

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A1												
A2												
A3												
A4												

réorienter la définition et la programmation initiales.

Calendrier d'action

B-3. Prévoir la viabilité du projet : pérennité des actions, autonomie des populations

La viabilité du projet est le fait que les objectifs visés sont atteints et que leur impact perdure après le retrait de l'aide. Elle s'envisage **dès l'élaboration de l'action** et se valide en cours et en fin de réalisation.

On distingue **six niveaux de viabilité** :

• **Viabilité technique :**

- ⇒ Les actions proposées sont-elles réalisables d'un point de vue technique ?
- ⇒ Les bénéficiaires seront-ils en mesure de s'approprier cette technique ?
- ⇒ Quelles mesures (formation...) ont été envisagées pour cette appropriation ?
- ⇒ Quelle disponibilité des pièces détachées ou d'un service de dépannage ?

Exemple : L'installation d'une pompe à eau couplée d'une formation technique à la population locale sur son utilisation et sa réparation. La vérification de la disponibilité des pièces de rechange avait été menée au préalable.

Dans le cas contraire, une pompe à eau peut s'avérer inutilisable car personne n'avait été formé à son entretien, ou que la vérification de la disponibilité sur place des pièces de rechange n'avait pas été réalisée.

• **Viabilité organisationnelle :**

- ⇒ Les responsables des actions ont-ils la capacité d'organiser et de gérer les activités prévues ?
- ⇒ La répartition des fonctions est elle bien définie ?
- ⇒ Quelles mesures sont envisagées pour garantir le bon fonctionnement de l'organisation (formation...) ?

Exemple : Dans le cadre d'une coopérative de femmes dans un projet portant sur le développement du maraîchage, les rôles de chacune est défini avec une légitimité et des compétences dans les postes leur correspondant.

Un centre social recueillant des enfants des rues repose sur un partenaire local dont le président est en charge de toutes les activités. Cette dépendance vis-à-vis d'une personne physique plus que de l'entité morale représente un risque important pour l'ensemble du projet. Que faire si le président pour une raison ou une autre ne peut plus mener ses activités ?

• **Viabilité économique et financière :**

- ⇒ Les actions proposées sont-elles basées sur un équilibre économique durable ?
- ⇒ Quelles sont les sources d'autofinancement du projet ?
- ⇒ Il est important de ne pas négliger les ressources non monétaires ainsi que l'influence de l'environnement économique.

Exemple : Le paiement à l'accès d'un moulin à moudre le mil afin d'assurer les coûts financiers occasionnés par la maintenance ou encore le salaire du meunier.
Si dans un même projet l'accès au moulin est gratuit, la viabilité financière ne sera pas assurée.
Comment sera payée une éventuelle panne du moulin ? une pièce de rechange ?

• **Viabilité politique :**

- ⇒ L'environnement politique est-il favorable ou non au projet ?
- ⇒ Le projet est-il conforme à la législation en vigueur ?
- ⇒ Le projet tient-il compte des politiques locales concernées ?

Exemple : Dans un projet de construction d'orphelinat, il est nécessaire d'obtenir des autorisations pour accueillir des enfants (ex : Ministère des Affaires Sociales) ?
La création d'une école nécessite de respecter les politiques nationales dans le domaine de l'éducation et non pas de mener en parallèle son propre programme scolaire.

• **Viabilité environnementale :**

- ⇒ L'action prévue a-t-elle des conséquences sur l'environnement ?
- ⇒ La protection de l'environnement est-elle assurée ?
- ⇒ Les ressources renouvelables sont-elles préservées ?
- ⇒ Les mesures d'accompagnement prévues sont-elles satisfaisantes ?

Exemple : Un projet portant sur la construction de cuisinier à bois économe, tentera de réduire son empreinte environnementale tout en menant une activité de reboisement.

• **Viabilité sociale et culturelle :**

- ⇒ Quelles sont les conséquences de l'action sur la structure sociale locale ?
- ⇒ Les bénéficiaires du projet en sont-ils conscients et les acceptent-ils ?
- ⇒ Ces conséquences mettent-elles en péril le succès du projet ?

Exemple : Un projet vise à fournir des tables d'accouchements dans des villages du Sénégal, alors que la tradition veut que dans certaines régions les femmes accouchent accroupies.
Un même projet aurait eu des résultats différents si l'attention avait été portée sur les besoins exprimés localement par le village.

B-4. Élaborer des outils de suivi-évaluation :

Qu'est-ce que le suivi-évaluation?

C'est est un **outil de pilotage** du projet à tous les niveaux :

⇒ **Au niveau des activités** : le suivi est un processus continu qui permet de suivre le bon déroulement par rapport aux prévisions (respect du calendrier, bonne utilisation des moyens, adaptation de l'activité au contexte...)

⇒ **Au niveau des résultats** : il permet de valider les grandes étapes du déroulement du projet et de réorienter l'action si nécessaire. On mesure notamment l'efficacité du projet.

⇒ **Au niveau des objectifs** : l'évaluation permet de mesurer l'efficacité, les effets et l'impact de l'action menée sur la situation de départ.

Comment évaluer ?

⇒ Un bon indicateur doit être :

⇒ **Sûr** : la mesure et l'interprétation des résultats sont identiques quelle que soit la personne qui effectue cette mesure.

⇒ **Pertinent** : mesure réellement ce qu'il est censé mesurer

⇒ **Spécifique** : ne se rapporte qu'à un seul et unique objectif

⇒ **Mesurable simplement** et utilisable à un coût raisonnable

⇒ **Opportun** : l'information fournie par l'indicateur doit être mesurée et interprétée à temps pour la bonne conduite du projet.

Attention ! Le suivi-évaluation n'est pas un contrôle du partenaire du Sud par l'ONG du Nord.

Les indicateurs d'évaluation doivent être pensés dès la formulation des résultats et des objectifs attendus.

4 critères d'évaluation :

⇒ **L'efficacité** (résultats obtenus)

⇒ **L'efficacité** (utilisation optimale des moyens)

⇒ **La durabilité** (renforcement des capacités locales d'action)

⇒ **La cohérence** (cohérence vis-à-vis des autres actions locales de développement et impact nul ou positif sur la cohésion des bénéficiaires)

1. Collecte de l'information : démarche similaire à celle réalisée lors du diagnostic. Toutefois, elle peut prendre différentes formes:

- Collecte type « administrative »: mesures et relevés permanents des exécutants et/ou animateurs. Ces données alimentent le tableau de bord par exemple.

- Collecte de type « recherche-action » qui sont des observations terrain plus actives. Elles se font sur la base d'interviews et questionnaires.

- Contenu: se limiter aux indicateurs pertinents, et significatifs. Ne pas exiger un trop grand nombre de données.

2. Traitement de l'information : Analyse des données et interprétation des données pour :

- Mesurer résultats obtenus par rapport à ceux attendus, et analyser les écarts.

- Expliquer les causes des écarts, dégager l'origine et nature des problèmes rencontrés.

- Comparer les taux de réussite/échec par rapport à d'autres périodes et chercher explications.

- Signaler les améliorations possibles, et les opportunités saisies ou à saisir.

- Vérifier la validité des hypothèses et risques.

- Signaler les nouveaux risques.

3. Restitution des informations:

- Moment de compilation et formalisation des données traitées.

- S'effectue au travers de rapports envoyés au siège, aux bailleurs etc..

- A travers des réunions et présentations devant représentants locaux, ou au sein du comité de pilotage...

B-5. Le Suivi-évaluation comme outil de pilotage : illustration

Exemples d'objectifs, résultats et activités	Indicateurs proposés	Fréquence de mesure	Source d'information
Objectif global : Développer l'élevage au Cambodge	Nb d'élèves recensés Nb d'animaux vendus par région	Tous les ans Tous les ans	Registres du commerce Relevés fiscaux sur les marchés par région
Résultat attendu : 500 agriculteurs par an sont formés à l'élevage	Nb d'élèves formés Résultats aux tests de fin de formation	Tous les mois Tous les mois	Fichiers d'inscription au formation Relevés des formateurs
Activité : organisation d'un atelier d'un mois dans une zone rurale	Satisfaction des formés Coûts de la formation	Toutes les semaines	Fiche d'évaluation des formés Comptabilité

+ Possibilité d'une colonne « Qui fait le relevé »?

Définition du suivi

« Le suivi est un dispositif qui vise à connaître et à suivre en permanence et en continue les différentes composantes du projet.

C'est un outil de gestion et de pilotage au quotidien de la vie du projet.

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 du projet. »

André ROSENVALLON, *La gestion des opérations d'aide au développement*

Pourquoi suivre?

- S'assurer de la mise en œuvre des moyens programmés pour atteindre les objectifs
- Vérifier la mise en œuvre de la stratégie retenue (identifier les difficultés, les dérives...)
- Rectifier les opérations en cours si nécessaire
- Apporter les appuis nécessaires au moment opportun: logistique, formation....
- Permettre de piloter l'action et d'animer le débat avec les partenaires

Pour qui suivre?

Équipe animation locale et en France
Prestataires de service
Bénéficiaires
Autres acteurs locaux
Bailleurs de fonds
OSI du Nord

Tableau de suivi (reprend les différents indicateurs choisis)

Outils de collecte d'informations
(questionnaires, enquêtes)

Qui suit ?

Sur le terrain
En France
Les acteurs qui vont mettre en place le suivi sont:
- impliqués dans le projet
- disponibles
- compétents
- motivés

Comment suivre?

Les indicateurs de suivi (IOV dans le cadre logique)
Signe (quantitatif ou qualitatif) qui permet d'avoir un renseignement qui permet de mesurer, de comparer et donc d'apprécier des changements intervenus sur une période.

Un bon indicateur doit être :
simple
spécifique
disponible à un coût raisonnable
pertinent
opportun

Liens entre suivi et évaluation

L'évaluation survient à des fréquences plus espacées et pose des questions plus fondamentales quant à l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs et à la stratégie du projet.

Le suivi contribue à établir un processus continu d'autoévaluation.

Définition de l'évaluation

« Outil et temps du cycle du projet qui constituent une analyse critique à un moment donné t , c'est à dire une photographie d'une situation d'un projet, pour ensuite par comparaison avec une situation antérieure définir l'impact du projet. »

Pourquoi évaluer ?

- Vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ
- Mesurer l'efficacité de l'action c'est à dire le degré d'atteintes des objectifs
- Apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation au contexte et aux objectifs
- Examiner la durabilité des effets observés

Pour qui évaluer ?

Bénéficiaires

Association et ses membres

Bailleurs de fonds Nord et Sud

Comment évaluer ?

5 critères principaux :

Pertinence

Efficacité

Efficience

Durabilité/viabilité

Impact/Effets

Qui évalue ?

L'évaluation interne – autoévaluation

L'évaluation externe

L'évaluation mixte

=> **Avantages / Inconvénients**

Pourquoi le suivi/évaluation n'est pas effectué?

- Non-demande de collecte des informations
- Absence de personnes chargées de collecter les données
- Inexistence d'un canevas préfixé pour la collecte des informations
- Non-sensibilisation et non-formation des agents chargés de la réalisation à fournir des données précises