

# F3E

Fonds pour  
la promotion des  
études préalables  
études transversales  
évaluations

## Guide méthodologique

L'évaluation

L'évaluation,  
un outil au service  
de l'action

● IRAM

décembre 1996

## SOMMAIRE

---

Introduction	5
 Première partie : L'évaluation pourquoi ?	 7
A quoi sert une évaluation ?	9
Qu'est ce qu'une évaluation ?	11
Une évaluation n'est pas...	13
L'utilisation de l'évaluation	15
 Deuxième partie : L'évaluation comment ?	 17
Les différentes étapes d'une évaluation	19
Les critères de l'évaluation	22
Le rôle des différents acteurs dans l'évaluation	25
Les outils de recueil de l'information	28
Les conditions de réussite d'une évaluation	29
Et après l'évaluation... ?	31
Déroulement d'une étude de cas	33
 Troisième partie : Les termes de référence	 43
Les termes de référence et le cahier des charges	45
Apprécier une offre de service	47
Présentation des termes de référence d'un cas malien	49
Présentation des termes de référence d'une évaluation du F3E	55
 Annexes	 59
Le témoignage de Bioforce	61
Liste des participants aux sessions	65
Bibliographie	68
Glossaire des termes de l'évaluation	70
Présentation de l'IRAM	72

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

# L'évaluation, un outil au service de l'action

Marie-Christine Guéneau

Etienne Beaudoux

● IRAM

décembre 1996





## Introduction

L'orientation choisie pour ce document est celle de la simplicité afin de contribuer à démystifier l'évaluation qui apparaît encore pour beaucoup comme un exercice compliqué et rebutant.

L'objectif de ce document est de présenter l'évaluation dans ses grandes lignes pour les ONG et d'autres commanditaires d'évaluation. Il ne s'agit donc pas d'un guide de l'évaluateur développant les méthodes de travail sur le terrain mais d'un dossier général pour les institutions qui demandent une évaluation.

L'idée est de présenter de façon simple les principes de base de l'évaluation afin de susciter le goût d'évaluer et celui d'utiliser l'évaluation comme un outil de base au service de l'action.

Ce document est issu des sessions d'information technique d'une journée organisées par le F3E et mises en oeuvre par l'IRAM pour une quarantaine de chargés de programme d'ONG à Lyon et à Paris en mars et juin 1996.

Les préoccupations et les attentes des ONG en matière d'évaluation sont diverses. Les participants aux journées d'information ont exprimé en début de session leurs préoccupations autour des points suivants : la formulation des objectifs de l'évaluation, l'évaluation pour quoi faire et pour qui, les différentes formes d'évaluation, l'évaluation interne et l'évaluation externe, la rédaction de termes de référence, les critères d'évaluation, la restitution de l'évaluation.

Le type d'évaluation évoqué dans ce document est l'évaluation externe. "Externe" signifie que l'exercice est mené par une personne ou une équipe d'évaluation qui n'est pas impliquée en tant qu'acteur de l'action de développement.

C'est souvent une équipe qui ne connaît pas du tout le projet et va le découvrir au cours du travail d'évaluation.

L'évaluation externe est la plus courante ce qui ne signifie pas pour autant que la formule soit parfaite. En effet, externe, elle reste trop souvent difficilement vécue par les équipes de projet.

Cette formule mériterait d'être améliorée en particulier en la rendant participative afin de lui permettre de mieux révéler son caractère utile et constructif.

La participation devrait être recherchée dans deux directions : vers les équipes de projet et vers les acteurs de l'action eux-mêmes afin de recueillir leur propre point de vue sur l'action.

Ne serait-ce pas là une piste de travail intéressante pour les ONG ?

Ce document est constitué de :

- commentaires sur les points principaux de chaque fiche ayant fait l'objet de développements lors des sessions,
- l'explicitation d'une étude de cas, le projet "Recherche et mise en valeur des eaux souterraines" de la région de Sikasso, au Mali.



première partie ) L'évaluation pourquoi ?





### D'abord, à gérer

#### **Estimer la "valeur" des résultats**

#### **Analyser le passé pour programmer l'avenir**

#### **Pour qui ? Pour l'équipe de projet et les bénéficiaires**

C'est la fonction la plus importante de l'évaluation, celle de constituer un outil d'orientation de l'action. Tous les éléments constitutifs de l'action sont décortiqués à l'aide d'outils choisis en fonction de "critères d'évaluation" : par exemple la comparaison des résultats de l'action aux objectifs initiaux (efficacité), les effets directs et indirects (impact), la stratégie d'intervention.

L'étude fine de tous les aspects permet de déterminer les points forts d'un projet et ses insuffisances, elle sert à dresser un bilan critique qui conduit à en conforter les acquis ou le réorienter.

Et, plus largement, l'évaluation en organisant une analyse systématique sur l'action permet de capitaliser pour mieux faire face à l'avenir dans des situations semblables.

### Ensuite, à informer

#### **Les acteurs du projet**

#### **Pour qui ? Pour tous les acteurs**

C'est une fonction dynamisante pour l'ensemble des acteurs impliqués plus ou moins directement dans une opération : les bénéficiaires d'abord et ceux qui réalisent le projet mais aussi l'administration locale, les services techniques, les autres projets d'aide publique ou privée, et les bailleurs de fonds. Ces différents acteurs ne connaissent souvent que superficiellement le projet. Les restitutions d'une évaluation remplissent une fonction non négligeable d'information

et d'échanges réciproques : pour l'équipe du projet, au-delà d'une opération de relation publique, c'est une occasion de diffuser une information sur la nature et les résultats du projet, sur ses objectifs en matière de développement et sa méthode de travail. Pour les autres acteurs, l'évaluation est une occasion d'accès à des informations complètes. Pour les organisations rurales, c'est une opportunité de rencontrer l'ensemble des intervenants dans un cadre de concertation.

## Enfin, à contrôler

### Contrôler la réalisation des actions

#### Pour qui ? Pour le bailleur de fonds

Cette fonction de contrôle est parfois mal ressentie par les opérateurs du Nord : "On ne peut pas évaluer notre partenaire, on lui fait confiance". Mais pourquoi la confiance exclurait-elle un contrôle périodique ?

Au contraire, la vérification renforce la fiabilité d'une relation de coopération, certains diront le "partenariat", qui ne saurait être basée sur une simple confiance renouvelée sans fondements sérieux. Cette vérification devra s'ap-

puyer sur des règles d'appréciation clairement décidées à l'avance entre les partenaires. Les acteurs du Sud, non seulement le comprennent généralement mais le respectent comme une preuve d'exigence de qualité de la part du bailleur de fonds.

Par ailleurs, la fonction de contrôle peut être assortie d'une fonction de formation des personnels responsables afin de les renforcer sur le plan institutionnel.

### Une photo, un constat

**Dresser l'état des lieux à une date donnée**

**Divers points d'observation (critères)**

**Divers observateurs possibles**

**Mesurer ou décrire des faits (indicateurs) : les faits bruts, sans jugement**

Dans un premier temps, l'évaluation ne juge pas mais expose des faits bruts, objectifs, visibles par tous de la même manière (la photo). L'angle d'observation choisi peut varier selon le choix des critères ; on peut choisir d'évaluer un aspect précis de l'action

(zoom) ou plus large (grand angle).

Livrer ainsi les faits objectifs peut permettre au lecteur du rapport d'évaluation de savoir à partir de quelles informations l'évaluateur se prononce et éventuellement de porter un jugement différent de celui de l'évaluateur.

### Un diagnostic, une appréciation

**Apprécier les faits d'une manière argumentée**

**Donner un avis sur ce qui apparaît comme force ou faiblesse**

**Donner du poids à tel aspect**

Une fois les "symptômes" décrits, l'évaluateur va poser son diagnostic, son analyse, son jugement. Il est alors très important qu'il énonce ses critères de jugement, c'est-à-dire ses propres références qui le conduisent à considérer tel résultat comme un succès et non comme une banalité. C'est cette transparence des bases du jugement qui apporte la garantie de l'objectivité tant recherchée. C'est elle également qui permettra à d'autres personnes, y compris l'équipe du projet éva-

lué, de discuter l'appréciation de l'évaluateur. Le diagnostic va évidemment être déterminé par l'objet du programme d'intervention qui peut être de 3 types :

- a) la mise en place d'infrastructures (puits, routes, dispensaires...),
- b) une action visant l'augmentation de la production qui va généralement comporter des volets : approvisionnement en intrants, crédit, appui à la commercialisation,
- c) des actions d'animation/formation.

## Des recommandations, une aide à la décision

### Des propositions d'amélioration

### Un conseil à la décision

### Et non pas un pouvoir de décision

Le rôle de l'évaluateur doit être bien compris... et dédramatisé ! Il ne possède pas de pouvoir de décision. Même s'il est indéniable qu'il possède un pouvoir d'influence et de conviction, il ne décide rien dans la conduite d'une opération. Ce pouvoir appartient à l'équipe de projet, au chargé de programme de l'ONG du Nord, au conseil d'administration de cette ONG, au bailleur de fonds.

Un évaluateur est fondamentalement un

conseiller. Il fait des propositions, des recommandations, des suggestions. Libre aux vrais acteurs de l'action d'appliquer, ou non, les propositions exposées.

Ces propositions d'amélioration sont importantes car elles garantissent l'esprit positif et constructif de l'évaluation. L'exercice ne doit pas être mené pour détruire mais pour faire progresser.

Evaluer permet en effet d'évoluer.

Démystifions-la pour faire tomber les peurs !

### L'oeil de Moscou

"Moscou" étant ici le bailleur de fonds. L'évaluation ne vise pas à espionner une équipe de projet ou une ONG du Nord par qui transitent les fonds.

Lorsqu'un bailleur décide de dépenser le budget nécessaire à une évaluation, ses

ambitions sont généralement larges et constructives. Les "termes de référence" (voir plus loin) qu'ils rédigent montrent des préoccupations qui dépassent de beaucoup le simple contrôle et les stricts aspects comptables et financiers.

### Un luxe inutile

"Financer une étude ou payer des sacs de ciment plus nombreux ?" voilà le dilemme de certaines ONG. Les évaluations sont parfois considérées comme le luxe d'organisations nanties. Mais comment améliorer sa pratique sans analyse périodique ? Un pragmatisme continu comme une fuite en avant ne risque-

t-il pas de conduire tôt ou tard à des gaspillages ? Une bonne gestion n'est-elle pas celle qui utilise au mieux les sommes disponibles ?

L'évaluation permet ce discernement par la connaissance des résultats de l'action qu'elle apporte.

### Une inquisition sans dialogue

Une évaluation relève de l'exigence d'une analyse en profondeur et réclame du temps d'investigation, d'observation sur divers terrains, de lecture, de rencontres d'interlocuteurs variés, de dialogues et de débats.

Elle comprend parmi ses étapes, celle des restitutions des appréciations qui sont à nouveau des moments de débats de nature à modifier, nuancer, éventuellement réviser le jugement de l'évaluation.

### Un verdict qu'on ne discute pas

Ni parole d'évangile, ni verdict d'un tribunal. Elle ne délivre pas des sentences qui devraient obligatoirement être appliquées. Un rapport d'évaluation est un élément de

discussion, une pièce au dossier d'un projet. Les analyses émises peuvent être contredites et les propositions discutées.

### Une intrusion voleuse de pouvoir

Répétons le, un évaluateur "bien choisi" est un conseiller, il ne possède pas de pouvoir de décision, il joue le rôle limité d'aide à la décision. Les premiers rôles restent aux responsables de l'action, équipe du projet,

bailleurs de fonds, acteurs locaux. Un évaluateur ne vole pas le pouvoir. Il doit permettre l'expression de ceux qui partagent le pouvoir d'une action de développement.

### Une séance de programmation

Une évaluation se termine donc par des recommandations. Mais il s'agit seulement d'orientations, de pistes et de chemins de réflexion à explorer, leur niveau de détail n'est pas très élevé. Une évaluation ne se clôture pas par des séances de planification pour élaborer le "plan d'opération". Ce travail devra être fait par les responsables de l'action dans un temps ultérieur (seuls ou appuyés par un consultant). Sur le terrain, le temps est court pour permettre de dépasser le stade des orientations. De plus, la planifi-

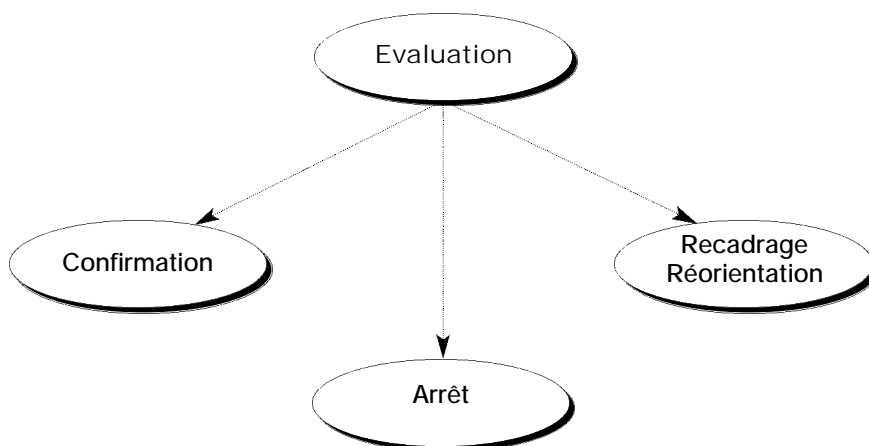
cation va plus loin en imaginant des hypothèses de mise en oeuvre sur la base du diagnostic, des objectifs d'action et des recommandations de l'évaluation et nécessite la mise en place d'une logique de raisonnement différent et d'un temps spécifique.

La demande de programmation détaillée pourrait d'ailleurs constituer l'un des critères de réussite d'une évaluation : un évalué satisfait fait sien le diagnostic et réclame à son évaluateur toujours plus de travail de précision sur ses recommandations !

La situation retenue est celle d'une évaluation après réalisation d'un projet, ce que dans leur jargon certains experts appellent : l'évaluation *ex-post*. Ils parlent d'au-

tre part d'évaluation *ex-ante* pour les évaluations avant lancement d'un projet (en d'autres termes on peut parler d'étude préalable).

### Schéma d'utilisation de l'évaluation



### L'évaluation "confirmation"

L'évaluation peut déboucher sur plusieurs types de confirmations : confirmation du diagnostic qui avait prévalu au lancement du projet, confirmation des hypothèses d'actions retenues dans le cadre du projet et éventuellement confirmation des modalités

retenues pour la mise en oeuvre du projet. Bien entendu la confirmation n'est pas obligatoirement totale : le diagnostic peut être confirmé mais certaines modalités d'intervention peuvent être abandonnées.

### L'évaluation "arrêt"

L'évaluation peut amener à constater des erreurs du diagnostic initial ou une évolution telle d'une situation que ce qui avait prévalu au lancement du projet n'a plus sa raison d'être... ou que les objectifs ont été pleine-

ment atteints et que la poursuite du projet ne se justifie plus ou que le coût du projet est devenu insupportable !

L'évaluation conseille alors l'arrêt de l'action.

### L'évaluation "recadrage/réorientation"

L'évaluation peut amener, du fait de l'évolution de la situation depuis le lancement, à privilégier de nouvelles hypothèses d'action, ou à changer des modalités de mise en oeuvre du projet qui paraissent inadaptées.

L'évaluation devra donc se poursuivre, après décision des responsables, par la programmation d'un nouveau projet ou d'une nouvelle phase de projet.



deuxième partie ) L'évaluation comment ?



### Elaboration des "termes de référence" (cahier des charges)

#### **Les objectifs, grandes questions, critères**

#### **Le moment et les délais**

#### **Les partenaires, leurs rôles dans l'évaluation**

#### **Les restitutions : fréquence, participants...**

#### **Le profil des évaluateurs**

La décision d'évaluer vient d'être prise. Elle est souvent le fait du bailleur de fonds. Elle peut aussi résulter d'une décision volontaire de l'ONG.

Le premier travail à faire est de définir ce qu'on veut évaluer, avec qui le faire, quand....

Un tel document deviendra le cahier des charges ou la commande faite à l'évaluateur.

Afin de limiter le plus possible l'effet d'imposition externe de l'évaluation et d'impliquer dans l'exercice les différents partenaires de

l'action, il est souhaitable de faire construire ces termes de référence par l'ensemble des bénéficiaires et opérateurs. Soit en réalisant une version provisoire qui circulera entre eux, c'est la solution minimaliste qui ne favorise pas une appropriation véritable, soit en demandant à chacun de lister ses propres questions ("critères"). Cette dernière solution nécessite plus d'implication de leur part.

A cette étape, l'évaluateur n'intervient pas, il n'est d'ailleurs pas encore sélectionné.

### Sélection de l'équipe d'évaluateurs

C'est le rôle du commanditaire de l'évaluation qui généralement connaît un certain nombre d'évaluateurs. Mais les partenaires de l'action (en particulier équipe de projet, ONG du Sud et ONG du Nord) peuvent proposer des noms, et inversement, refuser ceux qui ne rencontreraient pas leur pleine adhésion.

L'acceptation de l'évaluateur, par l'ensemble des parties, tant sur le plan de son expérience professionnelle que sur celui de sa personnalité, est fondamentale pour garantir sa légitimité. Mais il est sain que la procédure de sélection de l'évaluateur soit claire pour tout le monde, pour éviter les suspicions de "copinage" dans le choix.

### Préparation de l'équipe du projet à recevoir l'évaluation

Il est important que l'évaluation ne soit pas "parachutée", mais que l'équipe du projet puisse s'y préparer par un travail interne préalable (mise à jour de la documentation

au niveau du projet, clarification sur les interrogations portées par les membres de l'équipe du projet).

### Recueil des informations sur le terrain

C'est le travail des évaluateurs qui recherchent les informations demandées dans les termes de référence mais ne les subissent pas cependant comme des oeillères et recherchent aussi d'autres informations qui leurs apparaissent nécessaires. En effet, les

questions posées dans les termes de référence doivent être considérées comme un minimum par l'évaluateur qui est libre d'explorer des pistes supplémentaires qui paraîtraient utiles.

### Exploitation et analyse des données

C'est une étape difficile !  
Non pas tant par sa nature mais par le faible temps prévu contractuellement pour la réaliser. Souvent en pratique, un premier travail

rapide, voire grossier, est effectué sur le terrain pour n'être complété et affiné que par la suite au cours de la rédaction du rapport d'évaluation.

### Etablissement d'un premier diagnostic

A cette étape, il s'agit d'un premier diagnostic, d'une appréciation provisoire qui sera vérifiée grâce aux restitutions, puis précisée par l'analyse postérieure plus fine des données.

Ce diagnostic doit porter sur les points faibles de l'opération, ce qui généralement

paraît évident, mais également sur les points forts et les aspects positifs, ce que les évaluateurs ne valorisent pas toujours suffisamment. En effet dans l'objectif d'être constructif, il est important d'être juste en reconnaissant les acquis des acteurs locaux et d'une équipe de projet.

### Restitutions des informations sur le terrain

C'est l'étape de l'échange mutuel entre les différents acteurs d'une action de développement, celle où chacun peut faire entendre sa voix, donner des informations complémentaires et exposer sa propre vision de la situation.

C'est le lieu de l'échange d'informations comme signalé à la page 6, l'espace de la

mise en oeuvre de l'une des facettes les plus intéressantes de l'évaluation.

Pour l'évaluateur, l'intérêt des restitutions est triple : recueillir des informations complémentaires, vérifier son diagnostic afin d'affiner si besoin et tester des hypothèses de proposition.

Il est souhaitable d'organiser diverses resti-

tutions selon les différents types d'acteurs du projet. En effet, les informations restituées à l'équipe de projet ne seront pas les mêmes que celles exposées aux acteurs locaux ou aux autorités administratives.

### Rédaction d'une version provisoire du rapport par l'évaluateur

L'avantage d'une version provisoire est de permettre la réaction immédiate des différents acteurs concernés par l'évaluation, ces remarques pourront être intégrées par l'évaluateur au rapport.

Mais celui-ci n'est pas obligé de le faire, en

effet, un rapport d'évaluation n'est pas un document de consensus mais l'avis propre de l'évaluateur sur l'opération.

L'inconvénient d'une version provisoire est le retard que cela peut causer pour l'obtention de la version définitive.

### Animation de restitutions

Bien souvent hélas, le commanditaire de l'évaluation ne se déplace pas au Sud pour participer à la restitution organisée sur place.

"Hélas !" en effet parce que sa présence alors serait riche d'enseignements pour tous et favoriserait la compréhension mutuelle.

Les évaluateurs devront alors animer des

réunions de "debriefing", avant ou après la remise du rapport au choix du commanditaire.

Ces réunions sont importantes, elles permettent de transmettre l'ambiance générale de l'évaluation et d'autres impressions difficiles à exposer dans le rapport.

L'évaluation s'arrête là : à vous de décider de la suite à donner !

### Les angles de vue

Les critères de l'évaluation sont les angles de vue retenus pour apprécier une action. Si nous regardons une personne, un angle de vue peut-être la taille qui va s'apprécier

avec un indicateur "quantité de centimètres", un autre angle de vue peut-être le poids qui peut s'apprécier par "le nombre de kilos".

### Mesurés grâce à des "indicateurs"

Pour mener ce travail les évaluateurs utilisent des indicateurs. L'indicateur est un signe qui permet de mesurer un résultat. On peut utiliser deux types d'indicateurs :

- *l'indicateur quantitatif* est un signe que l'on peut facilement observer (existence ou absence...) ou mesurer (quantité, valeur...) et donc comparer d'une campagne à l'autre, d'un village à l'autre... Il est chiffré.
- *l'indicateur qualitatif* est constitué par une échelle de valeur qui décrit les différents niveaux d'un fait. Par exemple, pour mesurer la capacité de gestion d'une organisation paysanne :

- niveau bon : sortie d'un compte d'exploitation ;
- niveau moyen : tenue d'un cahier de caisse ;
- niveau mauvais : pas de cahier du tout.

Quelques exemples d'indicateurs :

- *indicateurs techniques* : superficie cultivée, quantité d'intrant utilisé, nombre de pannes...
- *indicateurs économiques* : prix, chiffre d'affaire, coût de la main d'oeuvre,
- *indicateurs de fonctionnement* d'une organisation : nombre de réunions, nombre de participants à un groupe de travail,
- *indicateurs sociaux* : nombre de jeunes dans un groupement, nombre de femmes....

### Grandes questions, hypothèses, problématique

Par exemple, à propos d'un projet d'infrastructure de type "mise en place de puits". Une grande question posée concerne la fourniture en quantité et qualité suffisantes pour une population donnée.

Les hypothèses à vérifier concernent les qualités du puits pour permettre un approvisionnement en saison sèche et la viabilité du système de gestion promu.

La problématique qui sous tend ce question-

nement pouvant être : est-ce que le matériel proposé a été un bon choix ou n'est-il pas

trop sophistiqué pour être bien entretenu?

## Les critères ou "angles de vue"

Les critères ou "angles de vue" sont généralement les suivants :

### L'efficacité

C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, (nombre de puits, quantité de gens soignés dans l'hôpital, etc.) d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

Pour apprécier l'efficacité de création d'infrastructures, les moyens pour évaluer vont être

beaucoup plus aisés que pour apprécier, par exemple, un projet d'animation/formation dans un quartier.

Dans le domaine de l'efficacité, il convient de ne pas négliger le point de vue des bénéficiaires (ceux qui ont participé activement à l'action, ceux qui ont partiellement participé, ceux qui refusent de participer ou qui ont été exclus...).

### L'efficience

Mesurer l'efficience c'est comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en oeuvre. L'efficience c'est l'appréciation du résultat et de la démarche choisie par rapport aux ressources mobilisées : ressources matérielles, humaines et financières.

Par exemple, pour un programme de puits, on s'interrogera sur l'opportunité de recruter un animateur chargé du suivi des comités Puits ou simplement sur l'intérêt de faire un programme de formation des responsables de comités.

### L'impact

Par analyse de l'impact, on entend une appréciation sur tous les effets d'une action, sur son environnement au sens le plus large (technique, économique, politique, écologique...).

Apprécier l'impact, c'est analyser tous les effets positifs et négatifs, prévus et inattendus dans différents domaines : technique, économique, social, financier... Par exemple pour un projet d'installation de puits :

#### • Impact technique :

- attendu : des villageois formés pour l'entretien ;
- inattendu : création d'entreprises de réparation des puits dans la zone.

#### • Impact économique :

- attendu : la caisse villageoise est alimentée par le paiement de l'eau ;
- inattendu : création d'emplois et distribution de revenus à travers les entreprises d'entretien des puits.

#### • Impact social :

- attendu : les enfants du village sont en meilleure santé ;
- inattendu : les enfants libérés de la corvée d'eau peuvent aller à l'école.

#### • Impact financier :

- attendu : constitution d'une caisse pour l'entretien du puits ;
- inattendu : détournement pour son profit personnel d'un vendeur d'eau.

• **Impact organisationnel :**

– attendu : constitution des comités de gestion ;

– inattendu : certains comités de gestion des puits s'occupent de la gestion du jardin scolaire.

**La stratégie d'intervention**

---

C'est l'analyse de la pertinence de la solution apportée par le projet pour résoudre le problème posé. Est-ce que le creusement de puits a été la bonne solution ? Est-ce que les

modalités de participation demandée aux populations ont été réalistes et suivies ? Ou aurait-il été préférable d'avoir une autre approche ?

**La viabilité ou pérennité**

---

C'est l'analyse des chances de l'action de se poursuivre lorsque l'aide extérieure aura cessé :

– les modalités prévues par les opérateurs permettront-elles et à quelles conditions aux bénéficiaires de continuer l'opération (maîtrise

technique, approvisionnement en intrants, moyens financiers, etc...),

– le cadre institutionnel promu permettra-t-il de poursuivre efficacement la gestion de ce projet ?



Entre l'évaluation qui serait totalement pilotée par le bailleur de fonds sans implication d'autres acteurs (évaluation externe au sens plein du terme) et l'auto-évaluation réalisée par les bénéficiaires eux-mêmes, les formules mixtes sont nombreuses, faisant parler tantôt d'évaluation externe avec participation des bénéficiaires et à l'extrême d'auto-évaluation assistée (dans ce cas par un intervenant exter-

ne). Le schéma proposée ci-dessous distingue les différents acteurs : bailleur, ONG Nord, équipe projet ou ONG Sud, les évaluateurs, les autres partenaires (services techniques de l'administration, autres ONG...) et les bénéficiaires.

Il est intéressant de vérifier à chacune des étapes du processus qui intervient.

Etapes	Bailleur	Ong Nord	Equipe projet (ou ONG Sud)	Evaluateurs	Partenaires	Bénéficiaires
Décision d'évaluer	x	x				
Elaboration de critères	x	x	x		x	
Choix des moment-dates	x	x	x	x	x	x
Choix du type : externe, participative, auto-évaluation	x	x	x		x	
Choix des évaluateurs	x	x	(x)			
Recueil des informations			x	x	x	(x)
Exploitation des informations			(x)	x	(x)	(x)
Elaboration du 1er diagnostic			(x)	x	(x)	(x)
Animation des restitutions				x		
Participation aux restitutions	x	x	x	x	x	x
Recommandations				x		
Prise de décisions	x	x	x			

## Décision d'évaluer

L'initiative de l'évaluation externe revient le plus souvent au bailleur de fonds, et à l'ONG du Nord qui enclenche cette évaluation à la

demande d'un cofinanceur (par exemple l'Union européenne).

## Les critères d'évaluation

Ce sont les financiers et les opérateurs du projet (équipe du projet et éventuellement ses parte-

naires) qui généralement fixent le cadre de l'évaluation qui fait l'objet des termes de référence.

## Choix du moment de l'évaluation

Ce choix est (ou devrait être) le résultat de la prise en compte des contraintes de chaque acteur... Le bailleur de fonds et l'ONG du Nord ont leurs contraintes de programmation, l'ONG du Sud et l'équipe du projet sont dépendants de cette programmation des financements et ont normalement prévu des périodes charnière dans leurs activités, qui

sont plus propices à une intervention d'évaluation. Les partenaires peuvent aussi avoir un avis et bien entendu les "bénéficiaires" du projet vont être plus ou moins disponibles selon la période de l'année (spécialement pour les projets agricoles). Enfin, le propre programme des évaluateurs sera à prendre en compte pour apprécier leur disponibilité.

## Type d'évaluation : externe, participative, auto-évaluation

L'évaluation externe est généralement, à la demande du bailleur de fonds, ou de l'ONG du Nord ; rarement à la demande de l'équipe du projet et de ses partenaires. Cette évaluation a pour objet de proposer un regard critique extérieur.

Selon la démarche des évaluateurs une dose plus ou moins importante de "participation"

des bénéficiaires pourra être introduite. Le minimum classique, ce sont évidemment les entretiens et enquêtes.

Des réunions d'étape peuvent également être prévues avec les bénéficiaires en cours d'évaluation. La réunion de restitution finale, ou plusieurs réunions de restitution, constituent le minimum exigible.

## Choix des évaluateurs

Les évaluateurs sont choisis par le bailleur de fonds et l'ONG du Nord avec au mieux une consultation de l'équipe du projet... le choix peut-être fait "de gré à gré" c'est-à-dire sans procédure de mise en concurrence ou au

contraire avec un "appel d'offres". Qu'il s'agisse de la première ou de la seconde procédure, "les termes de référence" sont toujours une base "objective" de choix.

Le recueil des informations est la première

## Recueil des informations

étape du travail opérationnel d'évaluation. Il est donc mené par l'évaluateur. L'équipe du projet et ses partenaires et bien entendu les

bénéficiaires seront des sources d'information importantes. Dans le cas des auto-évaluations, les bénéficiaires, certainement pas l'en-

semble de la population concernée mais au moins les participants à des groupes pré-existants (commission, conseil d'administra-

tion d'une structure...), joueront un rôle pour le recueil d'informations.

### Exploitation des informations

Le travail de traitement de l'information recueillie est évidemment l'activité centrale de l'évaluateur avec l'équipe du projet.

Dans le cas d'auto-évaluation, les bénéficiaires exploitent ou participent à l'exploitation des données.

### Premier diagnostic

Le premier diagnostic est énoncé par l'évaluateur et porté tout du moins pour certains aspects à la connaissance des opérateurs du projet et des bénéficiaires, pour avoir leur point

de vue sur ce diagnostic, le valider ou non, l'affiner et le compléter.  
Les bénéficiaires posent eux-mêmes leur diagnostic dans le cadre des auto-évaluations.

### Animation des restitutions

L'animation des restitutions est de la responsabilité de l'évaluateur. Mais évidemment cet évaluateur doit être "accepté" par les opérateurs du projet pour que les participants aux restitutions s'expriment avec plus de liberté.

Pour les auto-évaluations, les leaders paysans par exemple animent des ateliers de restitution pour les membres de leur organisation et pour d'autres organisations paysannes.

### Participation aux restitutions

Les restitutions peuvent prendre des formes diverses : réunion largement ouverte à tous les "bénéficiaires" d'un projet, réunions ciblées

sur des groupes particuliers à l'intérieur de cette population, réunions spécifiques avec les opérateurs du projet.

### Recommandations

Les recommandations (propositions, préconisations...) sont formulées par l'évaluateur.

### Prise de décision

Les décisions sur l'avenir du projet (prolongation/ confirmation, arrêt ou réorientation) sont de la responsabilité du bailleur de fonds, de l'ONG du Nord et des opérateurs du projet. Et il est d'ailleurs souhaitable que

ces décisions ne tardent pas trop après l'évaluation, au risque sinon de laisser retomber les énergies qui ont été mobilisées à l'occasion de l'évaluation.

### Utilisation de la documentation

Premières sources de documentation à exploiter par l'évaluateur, ce sont les travaux antérieurs existants : statistiques officielles,

études existantes dans les différents services officiels, travaux d'étudiants, ...

### Observations directes

Importance d'observer sur le terrain non seulement ce qui se retrouve le plus souvent

mais aussi les cas "aberrants" qui peuvent être riches d'enseignement.

### Analyse des indicateurs

Intérêt de l'analyse des indicateurs de type "tableau de bord" si ce dispositif a été mis en place au début du projet... ou au moins choix

de quelques indicateurs à la fois simples et pertinents pour le suivi des actions et l'appréciation de leurs effets.

### Enquêtes/Entretiens

Les entretiens avec une grille ouverte de questions ont un triple objet : recueillir des informations pour comprendre une situation, étudier des cas sortant de la moyenne mais pouvant donner des idées sur le "champ du possible", et décortiquer des problèmes pour apprécier la faisabilité de certaines

hypothèses de solution.... Les enquêtes permettent de faire le point à un moment donné et de comparer avec une situation antérieure pour mesurer des évolutions.... Attention de ne pas se lancer dans des enquêtes trop lourdes dont le traitement risquerait d'être difficile.

### Avis des bénéficiaires

C'est normalement le b.a. ba de la démarche d'évaluation, mais encore faut-il s'en donner les moyens sous forme de réunions, entretiens, en "langue des gens" et éventuelle-

ment avec des réunions séparées (par exemple pour permettre aux femmes de mieux s'exprimer) dans certains milieux.

### Prévoir l'évaluation longtemps à l'avance

Une évaluation se déroule d'autant mieux qu'elle a été envisagée et programmée le plus tôt possible. Ceci permet de ne pas choquer l'équipe de projet par une évalua-

tion surprise et positionne l'évaluation dès la conception du programme, comme outil de gestion.

### La concevoir comme un exercice participatif

L'évaluation doit être conçue comme un exercice participatif, c'est-à-dire compris, négocié, élaboré, amendé et accepté par les différents acteurs de l'action. Les points de la négociation sont : le principe même de

réaliser une évaluation, le type d'évaluation et donc le degré de participation des uns et des autres, les questions et critères, le moment, la durée, le choix des participants aux restitutions.

### Ne pas la réaliser dans un moment de crise ou de conflits

L'évaluation devrait se dérouler dans un temps "neutre" de la vie du projet. Le meilleur moment est le plus banal : un moment neutre, non

lié à la renégociation d'une nouvelle phase du projet par exemple, une période libre de tout conflit.

### Doter le projet d'un bon dispositif de suivi alimenté régulièrement

L'existence d'un système d'information bien alimenté disponible au projet, c'est-à-dire un bon "dispositif de suivi" permet à l'évaluation de s'appuyer sur une base solide. En l'absence de telles données, les estima-

tions construites durant l'évaluation seront forcément grossières. Le recueil d'information durant l'évaluation ne devrait normalement concerner que des informations complémentaires.

### Choisir un évaluateur critique mais constructif et pédagogue : un animateur

Blessar les équipes de projet fait rarement progresser les situations.

Certaines équipes taxent certains évaluateurs de "terroristes intellectuels". C'est ce qu'il faudrait éviter le plus possible.

Les critiques émises doivent être réalistes et présentées de manière pédagogique.

L'évaluateur retenu doit :

- avoir l'esprit ouvert,
- avoir une grande capacité d'écoute,
- savoir faire émerger des hypothèses de solution dans l'expression des gens,
- savoir faire débattre sur le "pour" et le "contre" de ces solutions.

### Se donner le temps des restitutions pour impliquer l'ensemble des acteurs

Se donner le temps de la restitution. La restitution (ou les restitutions selon les divers interlocuteurs) ne doit pas être négligée. C'est un moment de débats et d'échanges

autour des résultats, qui permet, outre l'information des acteurs, la vérification de la viabilité des premières conclusions de l'évaluation et l'amélioration de la qualité du jugement.

### Débattre en interne des conclusions

Un rapport d'évaluation enterré est une dépense inutile. Les conclusions de l'évaluation devraient être largement débattues par les différents partenaires de l'action. Cela devrait être l'occasion de faire le point sur les pratiques de chacun, non seulement sur

l'opération évaluée elle-même mais également, d'une manière plus large, sur la méthode employée sur d'autres projets du même type ou d'autres types de projet. Il appartient aux partenaires de valoriser une évaluation afin d'en retirer le maximum.

### Décider des suites à donner à l'action en cours

Appuyez-vous sur l'évaluation pour la programmation. L'évaluation a mis en avant des recommandations et hypothèses d'action, qui confirment ou réorientent ce qui a déjà

été fait. Sur ces bases la programmation des suites de l'action peut être effectuée et ce n'est qu'en donnant cette suite à l'évaluation qu'elle acquiert son intérêt.

### Introduire la mise en place d'un dispositif de suivi

Dans les projets où le système de suivi était faible ou inexistant avant l'évaluation, celle-ci est souvent une excellente occasion pour démarrer la mise en place d'un dispositif de suivi basé sur les critères et les indicateurs utilisés par l'évaluation, complétés par d'autres forgés avec l'équipe de projet et les acteurs villageois.

Il a été dit à plusieurs reprises qu'il est dommage de se poser la question de l'évaluation seulement au moment du passage d'évaluateurs externes. Les bénéficiaires d'un projet et les opérateurs chargés de sa mise en oeuvre peuvent se doter d'un dispositif simple de suivi permanent qui permet de suivre et ajuster régulièrement l'action. C'est ce qu'on appelle un dispositif de suivi-évaluation dont on a souvent l'habitude en matière de gestion (avec les ratios faisant l'objet de tableaux de bord). Pour suivre les actions d'un projet il est utile de prévoir :

- des indicateurs spécialement appropriés au suivi de l'action (c'est-à-dire d'une part

sur ce que cette action est en train de produire et sur la façon dont l'action est conduite). Par exemple, pour une action d'installation de moulin, il est utile de savoir combien de femmes l'utilisent chaque jour grâce à la simple tenue du cahier du meunier.

- le suivi de quelques "bénéficiaires" du projet sous forme de "suivi de ménage" ou "suivi d'exploitation" ou enquête légère régulière.

Pour ces enquêtes légères qui permettent d'avoir l'évolution de la photographie de la situation, il faut retenir des thèmes d'étude bien ciblés par rapport aux actions à suivre. Ce travail doit être réalisé par quelques agents du projet mais une personne est chargée d'animer le débat interne à partir de la collecte de ces résultats. Ce travail peut être confié aussi à une personne extérieure - par exemple un bureau d'étude local. On peut aussi faire appel à des étudiants pour réaliser régulièrement quelques monographies/études de cas.

### Réutilisez votre (vos) évaluateur(s)

L'évaluateur externe, qui connaît bien le projet désormais, peut devenir une personne ressource précieuse pour accompagner l'équipe responsable du projet dans la mise en oeuvre des réorientations décidées suite à l'évaluation.

L'accompagnement peut revêtir des formes et des durées variables : l'animation de quelques réunions au Nord auprès de l'organisme d'appui, ou des missions sur le terrain auprès de l'équipe de projet.



### Exemple : projet "Recherche et mise en valeur des eaux souterraines dans la région de Sikasso, au Mali"

#### Présentation du projet

##### **Localisation**

cercle de Bougouni, région de Sikasso au sud du Mali.

##### **Objectifs**

- Satisfaction des besoins essentiels en eau potable des communes villageoises.
- Amélioration de l'état de santé des populations par la fourniture d'eau de bonne qualité et en quantité suffisante.
- Mise en place d'un système d'entretien et de maintenance des moyens d'exhaure.
- Promotion d'activités économiques dans l'optique d'encourager les comités d'eau dynamiques.

##### **Financement**

Coopération Suisse

##### **Opérateur technique**

ONG suisse "HELVETAS"

##### **Tutelle institutionnelle locale**

Direction nationale de l'hydraulique et de l'énergie

##### **Histoire du projet**

Il a pour origine la situation critique de nombreux villages suite à la grande sécheresse du début des années 1970. Dans un contexte d'urgence (certains villages auraient été contraints de se déplacer), il a été fait le choix de réalisation de forages équipés de pompes, plus rapides à réaliser que les puits-citernes et moins coûteux. Le projet a démarré en 1978.

Dans les années 1979-1980, le contexte climatique ayant évolué, l'accent est mis davantage sur la qualité de l'eau.

La pluviosité se détériore à nouveau en 1983-1984 et jusqu'au moment de l'évaluation objet de l'étude de cas, en 1989, c'est l'approvisionnement suffisant en eau qui reste la question principale.

### Organisation du projet

C'est une structure autonome de 72 personnes, dont 22 cadres supérieurs. Le projet est organisé en 7 départements au moment de l'évaluation.

#### • Direction et administration

#### • Départements techniques

– Géophysique : chargé des études prospectives villageoises et enquêtes préliminaires hydrologiques. Proposition d'un plan de campagne.

– Forages : réalisation des forages en 2 équipes.

– Hydrogéologie : travaux après forage, analyses chimiques et bactériologiques (qualité de l'eau), observation des fonds de forages (comblement, essais de pompage, recueil de données générales).

– Garage : entretien des matériels.

#### • Départements généraux

– Maintenance : créé en 1984 pour assurer la maintenance des pompes par l'organisation d'un système d'approvisionnement en pièces détachées et la formation de réparateurs villageois et de réparateurs régionaux.

– Animation : créé également en 1984 avec des fonctions multiples : information des communautés avant et après l'exécution des forages, négociation des conflits entre villageois, entre équipes de projet et villageois, participation à la formation des réparateurs, suivi de l'équipe de maçons réalisant les aménagements des aires de forage et encouragement d'activités annexes destinées à appuyer les comités d'eau chargés de la gestion.

### Mode d'intervention

Celui-ci s'est modifié dans le temps avec des étapes décisives rappelées dans la chronologie suivante :

1978 : pas de contribution villageoise en argent ;

1980 : 22 500 FCFA correspondant à l'achat de 10 sacs de ciment ;

1982 : 117 500 FCFA correspondant à une participation à l'achat de la pompe ;

1985 : introduction de la notion d'implantation sociale : choix par les communautés du lieu d'implantation des forages (compatible avec les possibilités techniques).

### Les grandes étapes de l'histoire du projet

- octobre 1977 : signature du premier accord
- 1978 : démarrage des opérations
- 1982 : première évaluation
- 1983 : signature du deuxième accord
- 1984 : passation du projet à des cadres nationaux
- 1986 : signature du troisième accord
- 1988 : réalisation du 1 000<sup>e</sup> forage
- 1989 : deuxième évaluation, fin du troisième accord

L'action du projet s'inscrit dans le cadre d'une programmation partant des chefs lieux d'arrondissement et remontant à la Région, via le cercle. Bien que les demandes proviennent des villages, celles-ci sont "traitées" (hiérarchisées, sélectionnées) au niveau de l'administration et du projet.

C'est le service de la géophysique qui assure le premier contact avec les villages retenus : enquête socio-économique succincte et premier choix des implantations. L'animation intervient ensuite pour préparer l'intervention des équipes techniques : organisation de leur accueil au village (logement, nourriture), organisation du travail des villageois et de la main-d'oeuvre, etc.

Après la réalisation du forage, elle assure le suivi de l'équipe de maçons chargée de l'aménagement externe, puis effectue un travail de "sensibilisation" aux problèmes de santé, d'hygiène et d'organisation pour assurer la prise en charge de l'entretien du forage et surtout de la pompe, aspect technique sensible (et coûteux) : mise en place de "comités de gestion" (à partir de 1986). Une fiche en fixe la composition et standardise les 7 principales fonctions : président, trésorier, trésorier-adjoint, secrétaire, surveillant, surveillante, réparateur.

### **Résultats : période 1978-1989**

1 154 forages réalisés, dont 840 productifs (73 %). Sur ces 840, 828 ont été équipés de pompes. Réalisation d'un forage pour 400 hab à raison de 20 litres/habitant/jour. Besoins estimés couverts à 30 %, 70 % des villages restent à satisfaire.

507 réparateurs villageois ont été formés (pouvant réparer toute la partie externe de la pompe) et 22 réparateurs régionaux (équipés et formés pour réparer tout le corps de la pompe, y compris la partie immergée).

Les forages sont intensément utilisés en saison sèche. En hivernage, juillet à février, les villageois ont recours aux puits traditionnels s'ils existent et même aux eaux de surface (marigots et flaques).

416 comités d'eau ont été mis en place. Ils sont chargés de l'entretien et de la gestion du point d'eau. Le projet encourage les comités d'eau dynamiques grâce à un appui représenté par une somme plafonnée à 300 000 FCFA pour l'achat d'équipements agricoles. 6 projets ont été financés.

## **COMMENTAIRES SUR LE CAS**

### **L'intérêt de l'évaluation**

Cette évaluation a présenté les trois facettes de l'intérêt décrit page 6.

Elle visait à apprécier les résultats atteints de la phase écoulée (la dernière évaluation remontant à 7 ans auparavant) et à définir les orientations de la phase suivante. De plus, la fin prévue du projet approchant, l'évaluation visait à envisager, plus particulièrement, les conditions de la viabilité des actions. Elle jouait donc bien le rôle d'un outil de gestion.

Par ailleurs, une information approfondie a été donnée aux différents acteurs du projet : bailleur qui s'est déplacé sur le terrain, direction malienne de l'hydraulique, Helvetas bureau de Bamako, équipe de projet, représentants des comités de gestion villageois, autorités administratives. L'information a été apportée dans le cadre des réunions de restitution.

Enfin, l'évaluation a servi à contrôler la bonne maîtrise du projet par l'équipe de cadres maliens qui avaient succédé aux expatriés.

### La méthode d'évaluation choisie

Il s'agit d'une évaluation externe participative.

Le choix de cette méthode vise à favoriser la participation de l'équipe du projet dans l'esprit d'une meilleure réceptivité et appropriation des recommandations et propositions d'amélioration.

L'équipe de projet et Helvetas "le régisseur" selon la terminologie de la Coopération suisse, ont été associés à la définition des termes de référence (par échange de courriers). De plus, deux membres de l'équipe de projet ont rejoint l'équipe d'évaluation.

Enfin, des réunions fréquentes ont permis d'associer l'ensemble de l'équipe du projet à la démarche, à l'identification des acteurs à rencontrer, au type d'information à recueillir et à la progression de l'analyse.

### Les étapes de l'évaluation

#### **Elaboration des termes de référence**

La coopération suisse a rédigé une première version qui a ensuite été amendée par les partenaires du Sud.

Le moment et les délais ont également été négociés entre eux. Le bailleur a notamment ses contraintes administratives liées à la préparation de la prochaine phase. L'équipe de projet quant à elle a les contraintes de son calendrier de travail, les forages ne pouvant être réalisés que durant la saison sèche (novembre à juin environ).

Par ailleurs, les restitutions ont été prévues dès le départ comme un véritable séminaire de travail destiné non seulement à diffuser des informations sur le projet et ses résultats mais également à approfondir certains points spécifiques.

La composition de l'équipe d'évaluation a été prévue à cette étape :

- 1 économiste, chef de mission (expatrié),
- 1 sociologue (expatrié),
- 1 hydrogéologue malien détaché de la direction nationale de l'hydraulique et de l'énergie (DNHE),
- 1 spécialiste malien des coopératives détaché de la direction nationale de la coopération.

#### **Sélection de l'équipe d'évaluateurs expatriés**

La Coopération suisse a contacté l'IRAM, sans procédure d'appel d'offres mais sur la base d'un gré à gré (proposition directe).

Une nouvelle négociation sur les dates s'est alors engagée. Une réunion d'information (briefing) et de débat sur les termes de référence s'est tenue à Berne en Suisse entre les évaluateurs et le bailleur de fonds.

Puis, les évaluateurs sont partis sur le terrain.

## Recueil des informations, exploitation, et premier diagnostic

### Différentes sources d'information ont été utilisées<sup>2</sup> :

- Des interviews : l'équipe du projet, le chef de projet, les commandants de cercle, la DNHE, des services techniques (santé, eaux et forêts, service social), CMDT (Compagnie malienne de développement des textiles), d'autres projets de développement : PMR (petites et moyennes réalisations), Save the Children.
- Des réunions avec le comité local de développement de chaque cercle.
- Des visites à d'autres projets hydrauliques : Unicef, Coopération italienne, Coopération danoise, entreprise Amana (fabriquant des pompes).
- Des enquêtes au sein d'un échantillon de 24 villages.
- L'étude des documents du projet.
- Un séminaire-atelier de restitution.

<sup>2</sup> Evaluation du projet "Approvisionnement en eau potable". Mali Sud, 1989, étude de cas Ciedel.

### L'enquête dans les villages

#### • L'enquête s'est déroulée en deux temps :

1. L'équipe, composée de l'hydrogéologue, du spécialiste des coopératives et de l'économiste, a visité un premier échantillon de 18 villages à raison de 2 villages par jour (équipe n° 1) : observations et entretiens.
2. La sociologue, travaillant sur des thèmes précis (organisation - femmes) accompagnée d'une interprète, a visité 6 villages à raison d'un après-midi et d'une nuit par village (équipe n° 2 : observations, entretiens approfondis formels et informels).

Le total des villages étudiés est donc égal à 24.

#### Répartition des jours travaillés (voyages compris)

– Travail commun équipe évaluation/projet	7 jours
– Contacts organismes de tutelle	2 jours
– Enquêtes terrain (1 équipe 8 j, 1 équipe 6 j)	14 jours
– Contacts autres projets, services, institutions	5 jours
– Préparation des conclusions de l'évaluation et des ateliers de restitution	2 jours
– Restitution	2 jours
Nombre total de jours de travail	= 32 jours

#### • Les critères de sélection des villages étaient les suivants :

- Pompe d'une durée de vie supérieure à 3 ans, c'est-à-dire dotée d'une "baudruche" (élément vulnérable du dispositif de pompage) hors garantie.
- Activités annexes dans le village.
- Comité d'eau fonctionnel (et non fonctionnel pour l'équipe n° 2).
- Présence d'un réparateur régional.
- Présence d'association villageoise (ou "ton").

Le premier critère est obligatoire pour tous les villages, les autres sont répartis différemment selon les villages choisis.

Autres critères de choix pris en compte : l'accessibilité et la représentativité socio-économique et par cercle.

Les deux équipes ont utilisé des guides d'entretien à questions ouvertes.  
L'ensemble des villages visités représentait environ 25 700 habitants et 46 forages.

### Restitution des informations

Deux restitutions ont eu lieu durant 2 jours.

Le premier jour, la restitution était conçue comme une séance de travail approfondie avec l'équipe du projet, un haut responsable de la DNHE, un représentant de HELVETAS, le bailleur de fonds venu spécialement de Berne.

Le deuxième jour a réuni en plus des représentants de la population, les autres projets (ONG sur-tout) de la zone géographique concernée, les autorités administratives (commandant de Cercle), et d'autres projets hydrauliques d'autres régions de pays. Après un exposé de l'équipe de projet sur ses méthodes de travail et les résultats, les évaluateurs ont présenté leurs conclusions.

Puis des commissions de travail ont été constituées, l'une sur les questions d'implication de la population et l'autre sur la maintenance. Elles ont permis des débats précis entre les participants et des échanges de conseils.

### Rédaction du rapport

Une version définitive a été d'emblée rédigée.

En effet, le bailleur a préféré cette formule tout en précisant dans le contrat des évaluateurs : "Ce rapport final n'engage que ses auteurs et représente une base de discussion et de négociation pour toutes les parties impliquées".

### Animation de restitution au Nord

Elle n'a pas été nécessaire puisque le bailleur avait participé à la restitution sur place.

## Le rôle des différents acteurs

Etapes	Bailleur	Helvetas	Equipe	Evaluateurs	DNHE	Bénéficiaires
Décision d'évaluer	x	x				
Elaboration des critères	x	x	x		x	
Choix des moments-dates	x	x	x	x	x	x
Choix du type : externe, participative, auto-évaluation	x					
Choix des évaluateurs	x					
Recueil des informations			x	x		
Exploitation des informations			x	x		
Elaboration du 1 <sup>er</sup> diagnostic				x		
Animation des restitutions				x		
Participation aux restitutions	x	x	x	x	x	x
Recommandations				x		
Prise de décisions	x	x	x			

## Les critères et les indicateurs

<sup>3</sup> Le passage suivant a été mis en forme par le Ciedel, op. cit.

On peut distinguer<sup>3</sup> la dimension technique du projet, la dimension économique, l'aspect social, la viabilité.

### La dimension technique

Le projet doit satisfaire les besoins essentiels en eau potable à travers la réalisation d'un certain nombre d'équipements. Ces besoins sont estimés à un forage par village de plus de 200 habitants donnant 40 l/personne/jour (référentiel technique).

<i>Quelques critères</i>	<i>Quelques indicateurs</i>
<i>Efficacité</i>	<i>Nombre de forages/nombre de villages</i> <i>Débit du forage</i> <i>Qualité de l'eau : résultats examens</i> <i>Nombre de pannes/mois</i>
<i>Efficience</i>	<i>Rapport forages productifs/improductifs</i> <i>Coûts comparés des forages</i>
<i>Impact</i>	<i>Nombre de villages équipés/nombre de villages par zone</i>

Le projet doit mettre en place un système d'entretien et de maintenance des moyens d'exhaure. Le moyen d'exhaure est un système de pompage à partir de deux pompes, une pompe manuelle et une pompe à pied. La maintenance est assurée par un réseau de réparateurs villageois et régionaux, ces derniers relevant du projet et de son service de maintenance, pourvu en pièces détachées.

<i>Quelques critères</i>	<i>Quelques indicateurs</i>
<i>Efficacité</i>	<i>Nombre de comités de gestion/villages équipés</i> <i>Durée des pannes</i> <i>Fréquence des interventions des réparateurs</i> <i>Nombre de réparateurs formés</i>
<i>Efficience</i>	<i>Coûts du service de maintenance</i> <i>Montant de la participation villageoise</i>
<i>Impact</i>	<i>Etat des forages (observation)</i> <i>Nombre de forages fonctionnels/total</i> <i>Nombre de femmes formées</i>

### La dimension économique

Promotion d'activités économiques dans l'optique d'encourager les comités d'eau dynamiques.

<i>Quelques critères</i>	<i>Quelques indicateurs</i>
<i>Efficacité</i>	<i>Nombre d'activités économiques/village</i> <i>Bénéfices réalisés/activité</i>
<i>Impact</i>	<i>Revenus individus/groupes</i> <i>Reproduction des activités en dehors du comité</i>

## L'aspect social

Amélioration de l'état de santé des populations par la fourniture d'eau de bonne qualité et en quantité suffisante. On constate l'absence de référentiel en ce qui concerne l'état de santé de la population. Il n'y a pas eu d'enquête épidémiologique préalable et il s'avérera difficile d'évaluer l'impact des forages sur les maladies d'origine hydrique. Des indicateurs ont été néanmoins recherchés :

<i>Quelques critères</i>	<i>Quelques indicateurs</i>
<i>Efficacité</i>	<i>Evolution des maladies d'origine hydrique depuis la mise en place des forages</i> <i>Recensement comparé au dispensaire</i>
<i>Efficiency</i>	<i>Changement dans les pratiques d'utilisation de l'eau (usages, modes de conservation...)</i>
<i>Impact</i>	<i>Comparaison saisonnière des sources d'approvisionnement</i> <i>Usages particuliers de l'eau du forage</i>

Après ce travail de recherche d'indicateurs se rapportant aux objectifs du projet et aux critères privilégiés par les termes de référence, l'équipe a recomposé une série d'indicateurs en privilégiant le critère de viabilité, sociale et économique, qui était à la fois la question du bailleur commanditaire de l'évaluation et la question de l'équipe confrontée à des perspectives d'autonomisation et de privatisation.

## La viabilité

Critères et indicateurs utilisés pour les différents aspects de la viabilité :

### • Viabilité technique et opérationnelle :

Nombre habitants/villages touchés.  
 Choix des pompes (ratio pompes manuelles/pompes à pied).  
 Nombre de réparateurs.  
 Rayon d'action des réparateurs.  
 Niveau de compétence technique des réparateurs.  
 Equipement des réparateurs.  
 Rémunération.  
 Coûts maintenance/type de pompe.  
 Efficacité des réparateurs : rôles d'alerte et d'entretien.  
 Relations réparateurs villageois/régionaux.  
 Nombre et fréquence des pannes.

### • Viabilité économique

Modalités de prise en charge des coûts de maintenance (nombre de villages par type de modalité).  
 Nature et nombre des activités économiques.  
 Durée des pannes.  
 Niveau global : prise en charge des coûts par l'Etat malien.



- **Viabilité sociale et organisationnelle**

Mise en place des comités de gestion : nombre, composition (hommes, femmes), fonctionnement (fréquence des réunions, sujets traités...), autres fonctions remplies par les membres.

Autres formes de prise en charge.

Existence et inventaire des conflits.

- **Viabilité "politique"**

Relations avec la direction nationale de l'hydraulique et de l'énergie.

Rapports du projet avec les comités locaux de développement.

Situation par rapport aux orientations des bailleurs de fonds.

Cet exemple illustre la nécessité de ne pas se limiter aux objectifs annoncés du projet (bien que l'évaluation s'appuie d'abord sur ces objectifs) afin de donner tout son poids au projet dans son environnement social, économique et institutionnel.

#### Après l'évaluation

L'évaluation avait montré la faiblesse du département Animation, notamment sur le plan conceptuel. C'est ainsi que l'équipe de projet a demandé à la sociologue de l'équipe d'évaluation de l'aider à mettre en oeuvre ses recommandations.

Deux missions successives ont été réalisées.



troisième partie ) Les termes de référence



Les termes de référence comprennent généralement les différents points détaillés ci-dessous, mais certains bailleurs de fonds (la Coopération suisse) par exemple distinguent les termes de référence qui fixent à la

fois les objectifs généraux de l'évaluation et les tâches à exécuter, et le cahier des charges qui précise le cadre formel et les aspects pratiques du travail des évaluateurs.

### La présentation du projet

Le document de "termes de référence" décrit le contexte dans lequel il est mis en oeuvre : contexte géographique, économique et institutionnel. Il indique les objectifs

prévus dans le cadre du projet et les activités conduites avec les résultats attendus. Ce document indique généralement le dossier sur la base duquel le projet a été élaboré.

### Les objectifs de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation ont généralement trait à deux grandes questions : d'une part les résultats du projet et d'autre part les modalités selon lesquelles les activités ont été menées. Concernant les résultats, les termes de réfé-

rence font état des grandes questions posées (amélioration de l'état sanitaire, amélioration de l'approvisionnement en eau) avec des hypothèses (compte tenu des conditions locales, les puits sont mieux adaptés que les forages).

### La méthodologie souhaitée

Les termes de référence précisent les personnes et institutions que l'évaluateur devra consulter, éventuellement selon quelles modalités (enquêtes, réunions, atelier de travail)... mais il est généralement attendu de

l'évaluateur de faire une proposition méthodologique puisque son offre doit comporter une "offre méthodologique" et une "offre financière".

## La composition de l'équipe d'évaluation

Le document peut faire état d'un nombre d'experts demandés ou au contraire laisser le bureau d'études libre de faire une proposition en indiquant un nombre de jours/experts maximum... le profil peut être indiqué (forma-

tion, expérience dans tels domaines et dans tels pays, et éventuellement experts du Nord ou du Sud...). Les termes de référence peuvent préciser que le chef de mission sera l'expert ayant tel profil.

## Le calendrier, déroulement de la mission

Le calendrier demandé distingue le temps de travail initial éventuellement avant la période de terrain, le temps de travail au niveau du

projet et le temps de rédaction (généralement 1/3 du temps de terrain) et le temps complémentaire éventuel de restitution.

## Le rapport

A propos du rapport, les termes de référence précisent habituellement si un rapport provisoire est prévu et les conditions dans lesquelles des observations seront communiquées à l'évaluateur pour préparer le rapport

définitif. Le nombre d'exemplaires à remettre par l'évaluateur est indiqué avec éventuellement remise d'une disquette ainsi que la date de remise.

## Propositions financières

La proposition financière est généralement décomposée en :

- coût d'honoraire journalier x nombre de jours d'intervention (jour calendrier habituellement pour le travail de terrain, c'est-à-dire y compris les dimanches et jours fériés qui sont travaillés) et jours ouvrables (c'est-à-dire cinq jours/semaine) pour le travail en France ;
- *per diem* (l'indemnité journalière de "subsistance") est une somme forfaitaire couvrant pour la partie sur le terrain les frais d'hôtel et restaurant (une forme plus complexe à gérer

étant le remboursement des frais réels) ;

- les voyages (coût du transport aérien et éventuellement déplacements sur place), généralement les déplacements sur place étant assurés par le projet ; si ce n'est pas le cas, le coût des déplacements locaux correspondent à des frais de location de véhicule ;
- frais de tirage de rapport et d'expédition,
- divers et imprévus (qui devront être justifiés).

Certains coûts sont donc forfaitaires et d'autres sur justificatifs.

## Date limite de remise de l'offre de service

Une date limite est indiquée pour la remise de l'offre. Elle est impérative dans le cas de réponse à un "appel d'offres".

Deux situations existent :

– la réponse à une offre de service “en gré à gré”. C’est-à-dire que le commanditaire a déjà choisi l’évaluateur et négocie avec lui les modalités d’intervention ;

– la réponse à un appel d’offres ouvert ou restreint. Il est ouvert si tous les évaluateurs qui le souhaitent peuvent faire une offre. Il est restreint si une liste de “pré-qualifiés” existe.

### Méthodologie proposée par les évaluateurs

Bien entendu, le premier aspect à vérifier c’est que les orientations préconisées dans les “termes de référence” sont respectées dans l’offre méthodologique de l’évaluateur (d’une part les objectifs et les différents éléments de bilan demandés dans les termes de référence et d’autre part la démarche de travail).

Néanmoins, des propositions complémentaires

ou même alternatives ne doivent pas être écartées si elles sont justifiées. D’ailleurs, il faut être prudent sur une offre qui collerait trop aux “termes de référence” pouvant être un signe de manque de créativité de l’évaluateur.

Il convient d’être attentif aux modalités de restitution qui sont proposées pour chacun des acteurs concernés.

### L’équipe d’évaluation

Pour apprécier les qualités de l’équipe d’évaluation proposée on examine le curriculum vitae des experts proposés en retenant particulièrement les expériences menées en relation avec l’objet de l’évalua-

tion.... Il est utile aussi de connaître la structure à laquelle appartient l’expert, sauf bien entendu s’il est indépendant, et dans tous les cas il faut prendre les références sur l’expert proposé.

### Calendrier de l’évaluation

Si un calendrier a été proposé pour l’évaluation, on vérifie s’il est respecté... mais si un expert correspond tout à fait au profil sou-

haité sans être disponible aux dates indiquées, il convient de vérifier les décalages possibles de calendrier.

## Les coûts

L'offre "la moins disante financièrement" n'est pas forcément la meilleure. Il convient d'abord d'apprécier l'offre méthodologique et la qualité des experts.

## Exemple de devis

N° enregistrement :

Paris, le ...

Objet : .....

Base : nombre d'experts

Terrain : .... jours

Préparation et rédaction: .... jours

Total : .... jours

Libellé	Unité	Quantité	Prix unitaire	Total
<b>Coûts forfaitaires</b>				
1. Honoraires	jour	...	... F	... F
2. Per diem	jour	...	... F	... F
<i>Total coûts forfaitaires</i>				... F
<b>Coûts sur justificatifs</b>				
3. Voyages	A.R.	...	... F	... F
4. Déplacements		...	... F	... F
5. Dactylographie, édition du rapport	enveloppe	...	... F	... F
<i>Total sur justificatifs</i>				... F
6. Divers et imprévus (taxis aéroport, taxes, documents, etc.)	%			
<b>Montant du devis</b>				... F

Arrêté le présent devis à la somme de : ... F



### Les "vrais" termes de référence du cas : "Recherche et mise en valeur des eaux souterraines dans les cercles de Bougouni, Yanfolila et Kolondiéba (région de Sikasso)"

Dans ce cas, le bailleur a distingué les aspects de contenu de l'évaluation (appelés "termes de référence") des modalités pratiques (appelées "cahier des charges").

#### Justification d'une évaluation

La phase actuelle du projet de forages Mali-Sud va venir à terme en fin 1989 ; il aura alors une durée de 12 ans. Au courant de cette période, le projet a atteint une productivité performante, des structures solides, une organisation bien rodée et dispose de cadres compétents. Son apport semble être très apprécié par la population et l'administration.

Vus la progression positive du projet et les besoins encore non satisfaits dans la zone d'intervention, une prolongation du projet semble souhaitable, prolongation qui devrait être précédée par une phase de réflexion avec entre autres éléments, une évaluation externe.

La dernière (et unique) évaluation remonte au printemps 1982. A cette occasion ont été évalués en particulier :

- les aspects techniques et institutionnels ;
- les aspects socio-économiques ;
- les frais récurrents.

Cette évaluation a, entre autre, ouvert le chemin pour le retrait des experts suisses de l'exécution du projet et pour la responsabilisation des cadres maliens.

Depuis 1982, le projet a évolué à plusieurs égards :

- passation de la responsabilité opérationnelle aux cadres maliens en juillet 1984 ;
- augmentation du rythme de production, avec augmentation du personnel et de l'enveloppe financière ;
- création d'un département d'animation et d'un département de maintenance et de formation.
- mise en place d'un "Projet d'appui au projet de forages Mali-Sud (PAFOR)", assuré par Helvetas à travers les conseillers de son bureau à Bamako et des missions d'appui techniques ;
- introduction et application de nouveaux instruments de planification et de gestion/contrôle (plan d'opération annuel, auto-évaluation trimestrielle, suivi des activités, contrôle de la consommation) ;
- étant donné le fait que les principaux aspects techniques du projet sont déjà maîtrisés (missions régulières d'appui, suivi, formation continue) et que d'autres aspects (par exemple stratégie d'interprétation de banques de données techniques et scientifiques) pourront faire

l'objet de missions de consultants engagés par le régisseur, l'évaluation externe proposée ne visera que des activités où un certain nombre d'éclaircissements pourraient apporter le complément nécessaire pour une planification globale de la prochaine phase du projet.

## Objectifs de l'évaluation

L'accent principal de cette évaluation, qui cherchera la participation de tous les concernés, sera mis sur l'analyse de la viabilité des effets de certaines activités principales du projet. Ce sont :

- le système de formation/entretien/maintenance des pompes et des forages.
- les actions communautaires de développement initiées par le projet et l'appui qui leur a été apporté, ainsi que la participation/initiation des femmes à celles-ci.

Les recommandations tiendront compte des alternatives futures possibles déterminées par les facteurs de viabilité de ces actions.

Le travail du régisseur, notamment dans le suivi du projet dans les deux domaines cités ci-dessus, fera également objet d'analyse et de recommandations.

## Catalogue des tâches

Les questions énumérées dans ce catalogue des tâches servent aux évaluateurs de canevas pour examiner les deux domaines cités ci-dessus. Il est à noter que les questions concernant l'efficacité sont de préférence à traiter avant les questions concernant la viabilité bien que certaines questions se recoupent.

### Questions concernant l'efficacité

#### • Constats

- Quels objectifs importants ont été atteints ? Quels sont les effets directs ?
- Comment a-t-on atteint ces objectifs ? (activités, acteurs).
- Quelles expériences positives ou négatives les participants ont-ils vécues durant les différentes phases du projet ?
- Quels ont été dans ce contexte, les facteurs particuliers de progrès ou de ralentissement ?
- Quels sont les effets d'autres actions de la zone sur le projet et comment sont-ils coordonnés ?
- Jusqu'à quel point les résultats, attendus et planifiés à l'origine, ont-ils été atteints ?
- Jusqu'à quel point la planification a-t-elle pu se concrétiser dans la réalité ?

#### • Appréciations

- Comment est évaluée la planification initiale par rapport aux résultats et aux buts ?

- Comment sont appréciés les résultats atteints par le projet et les effets directs ?
- Comment l'efficacité du procédé est-elle appréciée ?

### **Questions concernant la viabilité**

---

Les questions sont regroupées sous les différents facteurs de la viabilité. Il est important que pour chaque facteur les évaluateurs procèdent selon les trois étapes suivantes :

- constats ;
- appréciations ;
- recommandations.

Ces dernières doivent être fouillées, incitatives à l'expérimentation, à l'intersectorialité et au changement.

#### **• Environnement politique**

- Degré élevé, ou non, de priorité gouvernementale ?
- Appui actif ou insuffisant par le gouvernement ?
- Mesures politiques nécessaires suivant le dialogue avec le partenaire ?
- Gestion de l'aide par les nationaux ?
- Coordination parmi les donateurs ?
- Intégration du projet dans la stratégie du PPP et de la DDA et du régisseur ?

#### **• Environnement naturel**

- Degré d'intégration dans la préparation et l'exécution du projet, de la protection et de l'amélioration de l'environnement et de l'utilisation rationnelle des ressources naturelles ?
- Textes législatifs et administratifs ?

#### **• Acceptabilité socio-culturelle**

- Compatibilité avec des valeurs locales ?
- Incitations prévues pour une participation soutenue des collectivités locales et pour une pleine utilisation des facilités ?
- Rôle et statut des femmes dans les activités du projet ?

#### **• Technologie appropriée**

- Part-on des savoir-faire techniques locaux (technique de production mais aussi techniques pour s'organiser, décider, déléguer, gérer, régler les conflits) ?
- Choix optimal, ou non, par rapport au coût d'entretien, disponibilité des pièces de rechange, qualifications individuelles, capacité institutionnelle.
- A-t-on recherché des techniques alternatives, chaque fois que les coûts du financement ou la complexité de la maîtrise l'exigeaient ?

#### **• Capacité institutionnelle**

- Degré d'organisation atteint par les bénéficiaires ?
- Distingue-t-on les systèmes d'organisation nécessaires pour la population de ceux nécessaires pour l'appui et de ceux nécessaires pour l'aide ?

- Consolidation conjointe entre les organisations locales et la création de flux économiques provenant de résultats économiques ?

- **Solidité financière et économique :**

- Les activités sont-elles productives ? Par qui sont-elles financées ?
- Charges récurrentes ?
- Financements nationaux nécessaires devront se substituer aux financements de l'aide.

#### Questions concernant le suivi mis en place par le régisseur et son antenne sur place

- **Constats :**

- Quels sont et comment sont appliqués les méthodes et les instruments de planification, d'exécution et d'évaluation ?
- Comment sont aménagés les rapports entre les différents acteurs ?

- **Appréciations :**

- Le suivi est-il efficient et efficace ?

- **Recommandations :**

- Comment aménager le suivi en tenant compte des facteurs de la viabilité ?
- Comment aménager le suivi afin de pouvoir évaluer plus tard l'impact du projet ?

#### Recommandations

- En ayant examiné l'efficacité et les facteurs de la viabilité des activités dans les deux domaines précités, comment planifier ces activités pour la nouvelle phase ?
- Quels résultats, quelles étapes principales et quels procédés faut-il retenir pour que les objectifs puissent se réaliser ?

17.04.1989

---

## CAHIER DES CHARGES

---

Madame DUPONT

Madame DURAND

pour l'évaluation du projet :

"Recherche et mise en valeur des eaux souterraines dans les cercles de Bougouni, Yanfolila et Kolondiéba (région de Sikasso)"

### Cadre et objectifs de l'évaluation

---

Le cadre de l'évaluation ainsi que les objectifs sont indiqués dans les termes de référence du 17 avril 1989, cf. annexe.

### Tâches

---

#### 1 - Contenu

Il s'agit d'examiner les différents points et éléments figurant dans les termes de référence et de faire des constats clairs.

L'appui informationnel sera constitué par :

- les documents concernant le projet ;
- les questionnaires élaborés par l'équipe des évaluateurs ;
- les interviews auprès des concernés.

#### 2 - Recommandations

En complément aux constats des propositions et recommandations sont à formuler.

#### 3 - Déroulement

3.1. L'évaluation aura lieu du 7 mai au 4 juin. Tandis que Mme DUPONT participe à toute la durée de l'évaluation, Mme DURAND y participe du 21 Mai au 4 juin.

3.2. Le programme du déroulement de l'évaluation et la répartition des tâches au sein de l'équipe de l'évaluation seront déterminés par l'équipe au début de la mission en collaboration avec la DNHE et avec le coordinateur de la Coopération suisse au Mali.

De changements importants des termes de référence ne pourront s'effectuer qu'avec l'accord des deux instances citées ci-dessus.

3.3. En vue de présenter à la fin de la mission les résultats de l'évaluation et de recueillir des réactions, un atelier de restitution sera organisé avec les acteurs principaux.

3.4. Le rapport final, contenant également les résultats de l'atelier n'engage que la responsabilité des auteurs et représente une base de discussion et de négociation pour toutes les parties impliquées.

Le rapport sera complété par un résumé de 3 ou 4 pages contenant les éléments suivants :

- Une courte description du déroulement de la mission d'évaluation et des méthodes qu'elle a utilisées.
- Les principaux constats et une appréciation de sa situation (incluant les chances de viabilité/durabilité).
- Les recommandations les plus importantes proposées (y compris en matière de viabilité).

3.5. Après la mission un debriefing à la DDA est envisageable ainsi que la rédaction d'un rapport confidentiel concernant certains aspects qui n'auraient pas pu être traités dans le rapport final.

Berne, le 19 avril 1989

....., le.....

Coopération au développement  
et aide humanitaire

Les évaluatrices

## L'exemple de l'évaluation des actions du Partenariat Lille / Saint-Louis du Sénégal

# F3E

Fonds pour  
la promotion des  
études préalables  
études transversales  
évaluations

### N° 41 Ev.

**Date** : Bureau 09.04.1996

**Titre** : Evaluation des actions du Partenariat  
Lille / Saint-Louis du Sénégal.

**Pays** : Sénégal.

**Organisme demandeur** :  
Intervenant prévu :

Partenariat Lille Saint-Louis du Sénégal  
Jean-Louis Vielajus, Iris Boinvilliers, GRET

### Demande initiale

Budget prévisionnel total : 172 100 FF  
Cofinancement demandé : 146 285 FF dont F3E pour 25 815 FF (15%)  
et MC 120 470 FF (70%)  
25 815 FF (15%) : Partenariat

### Révision

Budget final ...  
Cofinancement accordé ...

## CADRE GÉNÉRAL

Le Partenariat Lille Saint-Louis du Sénégal est une association loi 1901 créée en 1981. D'abord comité de jumelage, le Partenariat a rapidement évolué vers une ONG d'aide au développement de Saint-Louis. En 1984, le premier chantier jeunes est organisé et en 1986 est envoyé à Saint Louis le premier volontaire chargé du suivi des projets. Aujourd'hui, le Partenariat mène un ensemble d'activités regroupées autour de 6 programmes : animation scolaire, aide aux personnes handicapées, renforcement et appui des dynamiques de quartier, appui à la gestion municipale, mère/enfants, éducation au développement.

## JUSTIFICATION DE L'EVALUATION

Après 15 années d'activités, la nécessité d'évaluer la qualité des actions est ressentie. Le regard extérieur devra porter sur les méthodes d'élaboration et de réalisation des programmes et projets et sur les différentes formes de coopération entre les partenaires. Il devra également contribuer à la définition d'une nouvelle stratégie d'ensemble, prenant en compte le contexte de régionalisation au Sénégal qui va modifier le développement de la ville de Saint-Louis.

## TERMES DE REFERENCE

### Perception du cadre de coopération

---

- **Analyse de l'évolution des champs d'action du Partenariat compte tenu :**
  - des mécanismes de sélection des thèmes et des projets,
  - de l'articulation et de la cohérence des différents programmes.
- **Analyse de l'évolution des actions du Partenariat par rapport aux politiques publiques sénégalaises et françaises :**
  - démarches pour rechercher une complémentarité,
  - place et rôle des différentes catégories d'acteurs, au Sénégal (services déconcentrés de l'Etat, membres du conseil municipal, agents municipaux, agents du Partenariat...) et en France (collectivités locales cofinanceurs, collectivités locales appui technique, ministère de la Coopération..).

### Les questions suivantes seront à prendre en considération :

- Ces dernières années, le Partenariat a connu une évolution importante de ses projets. Pourtant, l'objectif fixé à l'origine reste le même : amélioration des conditions de vie des populations. En quoi cette évolution répond-t-elle toujours à l'objectif initial ?
- En quoi le choix actuel d'appuyer les institutions sénégalaises modifie-t-il la façon d'identifier de nouveaux projets ?
- Existe-t-il suffisamment de liens entre les programmes afin d'obtenir une cohérence globale ?
- Quels sont précisément la place et le rôle du Partenariat dans la coopération décentralisée ici au Nord ?
- Quel est le rôle de l'action du Partenariat auprès des institutions sénégalaises : appui ou moteur ?

### Bilan quantitatif et analyse qualitative des actions du Partenariat

---

Programme par programme, selon une grille prenant en compte l'histoire, l'évolution, les résultats et les moyens et procédures, un bilan quantitatif et qualitatif sera dressé (points forts et faiblesses).

#### • Programme d'animation scolaire

Le Partenariat travaille sur ce programme depuis 1986. Aujourd'hui, il est prévu un désengagement en moyens humains.

- Comment la partie sénégalaise voit-elle cette évolution ?
- Les bénéficiaires considèrent-ils cette évolution comme positive ? Sont-ils prêts à continuer les actions entreprises avec les volontaires ?
- Peut-on définir l'impact d'une telle action sur les enseignants, les enfants ?



- **Programme de renforcement et d'appui aux dynamiques de quartiers**

Démarré en 1989, ce programme est passé d'une démarche opportuniste à une démarche plus structurée.

- Cette évolution apporte-t-elle un plus dans le développement du quartier et dans l'amélioration des conditions de vie des populations ? (Comparaison entre un projet terminé, Pikine, et un projet en cours, Diamaguène).

- **Programme d'appui à la gestion municipale**

Initié en 1992, ce programme intervient en appui aux services municipaux.

- Est-ce que l'appui à une structure municipale éloigne trop le Partenariat de l'objectif initial d'aide aux populations ?
- Comment est perçue, par les populations qui ne connaissent pas le Partenariat depuis longtemps, cette coopération Partenariat/municipalité ?

- **Programme d'éducation au développement :**

Il comporte des animations scolaires sur le Sénégal dans les écoles du Nord et des manifestations plus ponctuelles.

- L'existence de ce programme part du principe de base que l'action au Sud ne peut avoir un sens que si sont répercutées, au Nord, expériences et convictions. Le programme vise également un rapprochement des populations au Nord et au Sud. En quoi ce principe est-il justifié ?
- Ces deux actions différentes ne posent-elles pas un problème de compétences ? Peut-on être efficace dans les deux domaines ?
- Beaucoup d'actions de ce programme sont menées par des bénévoles. En quoi cette implication de militants renforce-t-elle la dynamique de l'association ?
- Y a-t-il une retombée de cette dynamique associative sur les projets menés là-bas à Saint-Louis ?

- **Programme mère/enfants**

La commission régionale Santé Nord, composée d'institutions et d'associations de la région Nord Pas de Calais a mandaté le Partenariat pour gérer ce programme et le CHRU de Lille est moteur dans le suivi technique. Dans une première phase de 3 ans, le programme intervient sur le district de Saint-Louis avant une extension vers d'autres zones.

- Cette ouverture n'est-elle pas contraire aux objectifs de départ ?
- Cela ne risque-t-il pas à terme de faire perdre au Partenariat des éléments qui faisaient sa force (bonne connaissance du milieu, des partenaires ...) ?
- La forme de fonctionnement au Nord est-elle efficace ? En quoi ce fonctionnement diffère-t-il des autres programmes ?

- **Autres actions :**

- En quoi les activités plus ponctuelles apportent-elles un plus à l'action globale ?
- Le Partenariat considère que ces actions renforcent la crédibilité et/ou permettent l'émergence de nouveaux projets. Cette conviction est-elle justifiée ?

- **Impact de l'action du Partenariat**

- Vis-à-vis des institutions et des pouvoirs publics sénégalais et français : en quoi cette action de coopération contribue ou non à l'élaboration de nouvelles politiques ?

- Vis-à-vis des populations au Sénégal et en France : en quoi cette action modifie les comportements et les attitudes ?
- Vis-à-vis de l'association elle-même : quelles sont les motivations, les attentes des membres, des salariés de l'association ?

• **Quel développement à venir ?**

Le développement de la ville de Saint-Louis doit passer par une prise en compte de sa relation avec sa région. Le Partenariat peut jouer un rôle moteur dans cette nouvelle orientation de développement de la ville de Saint-Louis. L'évaluateur s'attachera à identifier les atouts d'une telle évolution et surtout les points forts et les faiblesses de l'association pour cette ouverture.

**BUDGET**

**1. Honoraires : 114 900 FF**

**Documentation, entretiens, synthèse :**

Ingénieur senior :	5 j x 2 700	13 500
Ingénieur junior :	15 j x 2 300	34 500

**Missions de terrain :**

Ingénieur senior :	10 j x 2 700	27 000
Ingénieur junior :	10 j x 2 300	23 000

**Rédaction :**

Ingénieur senior :	2 j x 2 700	5 400
Ingénieur junior :	5 j x 2 300	11 500

**Coûts spécifiques : 57 200 FF**

**Frais de déplacement :**

6 A/R Paris/Lille :	6 x 1000	6 000
2 A/R Paris/Dakar :	2 x 3600	7 200
Déplacements locaux :	forfait	5 000

**Per diem :**

France :	8 x 500	4 000
Sénégal :	20 x 600	12 000

**Secrétariat :**

Reproduction rapport et restitution

**Divers et imprévus : 8 000 FF**

**TOTAL : 172 100 FF**



Annexes



### Présentation de l'évaluation de l'offre de formation de logisticiens/agents de développement par Bioforce

Patrice BLANC

#### Bioforce et ses partenaires

BIOFORCE est un centre de formation de logisticiens de solidarité internationale, créé en 1983, installé aux Minguettes dans la banlieue lyonnaise, qui fonctionne avec un budget annuel de l'ordre de 11 millions de francs assuré à 85 % sur des fonds publics au titre de la formation professionnelle.

Chaque année 85 jeunes (moyenne d'âge : 25 ans) futurs logisticiens suivent une formation à Vénissieux : 1200 heures environ avec ensuite environ un an de missions de terrain essentiellement avec des ONG dans un pays en développement ou dans un pays en crise.

Cette formation débouche sur un diplôme, homologué, niveau 3 de logisticien de la Solidarité Internationale.

Bioforce collabore avec l'OMS (Organisation mondiale de la santé), pour la formation, l'information et la recherche en logistique au service de la santé.

Bioforce accueille dans son cycle des ressortissants de pays en développement, recrutés sur concours (à Vénissieux mais aussi des concours décentralisés). Tous les candidats doivent être parrainés par une institution.

Par ailleurs Bioforce réalise des formations courtes de préparation au départ et des activités d'ingénierie pédagogique.

Les principaux partenaires de Bioforce, sont l'ensemble des acteurs qui participent à cette formation. Il s'agit des fondateurs, des administrateurs, des financeurs, des étudiants.

Les financeurs sont des financeurs européens, nationaux, régionaux voire même locaux.

Les formateurs : une grande diversité dans l'équipe de formation composée d'une quinzaine de formateurs.

Les étudiants sont d'origine très diverse, d'ailleurs l'hétérogénéité étant recherchée à travers le recrutement, comme un facteur pédagogique positif bien que difficile à gérer.

Ceci s'inscrit à contre courant de la pensée pédagogique dominante et notamment de celle des financeurs.

Les utilisateurs : des ONG principalement et les agences des Nations Unies, etc.

L'adhésion de tous ces différents partenaires au cahier des charges initial de Bioforce est plus ou moins clair, et évidemment, depuis 14 ans que Bioforce existe, des évolutions ont eu lieu. Sont apparus, notamment, des partenaires qui n'existaient pas au démarrage, tels que des élèves issus des pays en développement, ou les ONG issues du Sud,

donc avec des dimensions culturelles qui deviennent de plus en plus hétérogènes et des motivations qui se différencient. Ce qui entraîne des difficultés accrues de communication et de suivi de la réalisation des objectifs et, au delà des outils de comptabilité analytique, évidemment nécessaires, mais qui existaient déjà, il paraissait important de mettre en place un outil d'évaluation qualitative de l'offre de formation à travers la pédagogie. Les résultats devaient être une aide à la lecture tant en interne que vis-à-vis des agents extérieurs. Cela suppose que les agents extérieurs soient intéressés à lire

cette offre de formation et soient, également, prêt à comprendre cette démarche. L'expérience nous a montré que c'est loin d'être la généralité dans le milieu non gouvernemental qui a bien souvent une attitude, par rapport à la formation, un peu rétrograde, disons de patronat à l'ancienne.

Il nous est également apparu que dans la mesure où on souhaitait construire des partenariats avec des formateurs au Sud, l'intégration d'un tel processus d'évaluation, au coeur même du processus de formation, devait avoir valeur épistémologique.

## L'évaluation

### Les méandres de la mise en oeuvre

En février 1992, Bioforce a décidé de mettre en place, de sa propre initiative, une procédure d'évaluation qualitative de l'offre de formation. Le contexte était le suivant : pas de situation de crise particulière, mais volonté des responsables de l'époque de réfléchir à ce que pourrait être une évaluation de la formation. Il est intéressant de noter qu'il a fallu près de 2 ans à la direction de Bioforce pour essayer de mettre en place ce processus et ces deux années ont en fait été nécessaires pour trouver les financements permettant la mise en place de ce processus. En effet, il était difficile d'en imputer le coût en totalité sur le budget normal de la formation.

Il a fallu la rencontre de Bioforce avec le F3E pour que ce cofinancement rejoignant l'auto-financement par Bioforce permette le lancement de l'opération. En effet, à l'époque, c'est peut-être un peu moins vrai aujourd'hui, se lancer dans une telle opération apparaissait un peu comme un luxe. Dans la mesure où il n'y avait pas de pression des bailleurs de fonds, il était difficile de faire accepter par le conseil d'administration que ce soit une opération totalement autofinancée par Bioforce.

Ce qui est intéressant, c'est donc qu'un premier schéma, pour l'appel d'offres, avait été fait en interne principalement par le directeur, et que le passage au F3E a obligé à mettre en place un comité de pilotage qui a réuni des représentants des différents acteurs/partenaires de Bioforce : centres de formation, anciens élèves, tutelle, ONG qui ont proposé des modifications aux termes de référence de l'appel d'offres.

Ensuite en juillet 1992 le lancement de l'appel d'offres a été effectué auprès des candidats potentiels, et en octobre 1992 la proposition retenue a été celle de monsieur Lafittedu BDPH.

Les travaux ont été menés entre novembre 1992 et novembre 1993. Ils ont fait l'objet d'un atelier de travail réunissant tous les salariés de Bioforce et les administrateurs les 12 - 13 et 14 octobre 1993 et ensuite, après une mise en forme, le rapport a été disponible fin 1993.

A propos de la sélection de l'évaluateur, je crois au très grand intérêt de l'aller-retour qu'il y a eu avec le comité de pilotage du F3E, qui

nous a renvoyé notre copie en nous demandant de réécrire certaines parties, et en nous obligeant à être plus clair. Cet aller retour a également été positif pour le choix de l'évaluateur. Le choix s'est fait sur la compétence en terme de formation et en terme de développement. Parmi les évaluateurs qui répondaient d'un point de vue budgétaire et d'un point de vue compétence, l'un d'entre eux était assez proche historiquement de Bioforce. Nous avons fait le choix de prendre celui qui était le plus éloigné, y compris d'ailleurs en terme géographique.

Pour le choix final, nous avons retenu plutôt quelqu'un compétent en terme de développement, par rapport à quelqu'un ayant une forte expérience en terme de formation.

Nous avons préféré faire ce choix qu'il nous paraissait pertinent par rapport à l'objet de la formation qu'il fallait évaluer. Il fallait en effet construire la grille de lecture non seulement par rapport à une démarche pédagogique mais surtout en terme d'analyse de pédagogie par objectif partant de la meilleure connaissance possible du monde de développement.

### Surmonter des difficultés

---

Alors, une série de difficultés ont dû être surmontées : première difficulté qui est celle inhérente à tout organisme de formation, à savoir la durée de latence entre le moment où une impulsion est donnée et le moment où elle se traduit dans les faits, puisque les cycles de formation ont une certaine durée d'un an minimum, voire deux, que les processus de recrutement demandent également de l'ordre d'une année. Aussi pour qu'arrivent dans le circuit opérationnel des gens qui ont été touchés par l'affichage nouveau et éventuellement mis en place. Il s'écoule facilement deux ans. Mais ceci n'a rien de choquant dans le monde du développement, bien au contraire.

La deuxième difficulté, que nous n'avons d'ailleurs toujours pas surmontée, est le fait que nous partons de l'hypothèse que nos interlocuteurs, qui sont les employeurs, c'est-à-dire principalement les ONG, ont la capacité d'exprimer les besoins des bénéficiaires de leurs actions. Pour le moment, nous n'avons pas encore vu comment les ressortissants du Sud ou les personnes en situation critique à l'Est avaient la capacité d'exprimer les besoins en direct par rapport au centre de formation.

Les relations entre l'évaluateur et les différents acteurs ont été, il faut le dire, au départ assez difficiles, en tout cas, avec beaucoup

d'acteurs. Ceux-ci regardaient déjà d'un peu haut le processus d'évaluation et certains ont largement été déroutés par le langage de l'évaluateur ; ils ne croyaient pas que tous les questionnements pouvaient déboucher sur quelque chose de très utile. Il a vraiment fallu attendre un an de travail, c'est-à-dire le séminaire de restitution pour que se passe cette espèce de cristallisation qui a permis une bonne appropriation des résultats de l'évaluation par les principaux acteurs. Je crois qu'on n'insistera jamais assez sur cette difficulté de langage, mais peut-on y échapper ? Aussi convient-il de prendre le temps. Le processus d'évaluation doit durer autant que nécessaire, pour qu'il puisse être mieux apprécié par les acteurs.

Je dois dire que la méthode est lourde à mettre en oeuvre d'autant que le travail de chacun se poursuit, donc la motivation pour remplir des grilles, dont on ne voit pas à quoi elles vont aboutir, peut évidemment fléchir et il paraît absolument nécessaire d'établir un calendrier avec des rendez-vous fixés d'avance avec l'évaluateur, pour que l'intérêt et la richesse de la démarche apparaissent. L'intérêt de la démarche est que, dans notre cas, loin de certaines méthodes d'évaluation externes qui peuvent disloquer l'entreprise, cette méthode a renforcé la volonté de travailler en commun.

Le travail a certainement pâti du manque d'un certain nombre de contacts avec les ONG, du fait de l'éloignement de l'évaluateur, mais aussi du manque d'intérêt de ces ONG pour des discussions sur des spécifications pédagogiques, ce qui est à mon avis à relier à la faiblesse de leur gestion prévisionnelle des emplois.

Les conclusions qu'a présentées l'évaluateur sous forme de réajustement à mettre en oeuvre étaient extrêmement opératoires. La forme de la présentation également. Nous avons eu un débat sur les conclusions. Nous n'avons pas été forcément d'accord sur l'ensemble des conclusions, nous pensons notamment que l'évaluateur est resté un peu bloqué sur l'opposition

urgence/développement, et qu'il a oublié le rôle d'intermédiaire du logisticien entre le concepteur/ingénieur et puis le terrain. D'autre part, il a négligé les relations entre les différents acteurs d'un processus d'urgence, et d'un processus de développement. De même nous pensons que l'évaluateur s'est trompé sur le temps passé par les diplômés dans l'humanitaire, parce qu'une partie d'entre eux travaille, plus de 7 ans après, encore dans la solidarité.

Enfin, ce sont des points secondaires par rapport à toute la richesse du travail d'évaluation ! Il a clairement posé le problème qui est celui du conseil d'administration, à savoir qu'il n'est pas facile de gérer des personnes qui sont en pleine phase de construction d'une nouvelle identité.

### **Après l'évaluation**

---

Les conclusions ont amené le conseil d'administration à poursuivre la démarche de diversification de Bioforce en s'appuyant sur les conseils donnés et notamment sur une démarche assez intéressante qui est la mise en évidence des résultats prévus et imprévus. Nous avons donc tenu un séminaire et, par la suite s'est mis en place, en interne, un tableau de bord que nous remettons à jour chaque année. A la suite de ce séminaire d'octobre 1993, nous tenons chaque année à la même période un séminaire de deux jours, qui réunit généralement l'ensemble du personnel avec les administrateurs et parfois un certain nombre de personnes extérieures.

C'est l'occasion de suivre le tableau de bord, et à partir de là c'est l'occasion de donner les axes de travail pour l'année à venir et de faire le bilan sur la réalisation des axes de travail qui avaient été fixés l'année précédente.

L'évaluation a donc permis la mise en place d'un dispositif de respiration annuelle, parfois difficile, la formule, certaines années, ayant tendance à s'user un peu. Quand surviennent des événements difficiles pour l'association, de nature budgétaire par exemple, on retrouve cette même démarche de mobilisation, dont une partie de l'origine est dans le travail de mise en place de l'auto-évaluation de l'exercice 1992.



## LYON

### Membres du F3E

---

Christine DURU  
ACROTERRE  
60, Place des Géants - 38100 GRENOBLE  
Tél : 04 76 33 08 34 - Fax : 04 76 33 30 54

Catherine DELCROIX-HOWELL  
Catherine HAMEL  
ACTION NORD-SUD  
14, Avenue Berthelot -  
69361 LYON CEDEX 07  
Tél : 04 78 69 79 91 - Fax : 04 78 69 79 90

Patrice BLANC  
BIOFORCE Rhône Alpes  
44, Boulevard Lénine - 69694 VENISSIEUX  
Tél : 04 78 67 32 32 - Fax : 04 78 70 27 12

Maryse DRIENCOURT  
CFSI  
32, rue Le Peletier - 75009 PARIS  
Tél : 01 44 83 88 50 - Fax : 01 44 83 88 79

Eric DELORME  
Maryvonne DE BACKER  
HANDICAP INTERNATIONAL  
14, Avenue Berthelot  
69361 LYON CEDEX 07  
Tél : 04 78 69 79 79 - Fax : 04 78 69 79 90

Muriel ALVIN-BESSON  
PEUPLES SOLIDAIRES  
10, rue Lanterne - 69001 LYON  
Tél : 04 78 29 67 99 - Fax : 04 78 27 17 57

Corine LAJARGE  
RAFOD  
30, rue Sainte Hélène - 69002 LYON  
Tél : 04 78 37 83 24 - Fax : 04 72 41 99 88

Jean-Marie BRUN  
SOLAGRAL  
10, rue Lanterne - 69001 LYON  
Tél : 04 78 30 83 14 - Fax : 04 78 27 17 57

### Non-membres du F3E

---

Sylvie BONNASSIEUX  
ADOS (Association Drôme Ouro Sogui  
Sénégal)  
6, rue André Lacroix - 26000 VALENCE  
Tél : 04 75 55 99 90 - Fax : 04 75 55 99 90

Philippe TRUZE  
AVICEN  
Hôtel Dieu  
6, Place Daviel - 13002 MARSEILLE  
Tél : 04 91 90 25 24 - Fax 04 91 56 73 25

Serge BOLOGNESI  
 DOMAINE DE L'EAU ET  
 DEVELOPPEMENT RURAL  
 Revel Tourdan  
 38270 BEAUREPAIRE  
 Tél : 04 74 84 54 46

Laurent LE DANOIS  
 EQUILIBRE  
 23, allée du Mens  
 69100 VILLEURBANNE  
 Tél : 04 78 79 33 33 - Fax : 04 78 79 50 02

Anne-Laure BRESSON  
 I.D. (Interactions pour le Développement)  
 20, rue de la Ferme  
 69120 - VAULX EN VELIN  
 Tél : 04 72 04 29 39 - Fax : 04 72 04 28 13

Charbanou MAGHSOUDNIA  
 Christian TREVGODA  
 MEDECINS DU MONDE

67, avenue de la République  
 75541 PARIS CEDEX 11  
 Tél : 01 44 92 15 15 - Fax : 01 44 92 99 92

Bernadette BRUNIER  
 RESEAU SUD NORD  
 s/c CHEVALLIER - 33, rue du Val Vert  
 74600 SEYNOD - Tél : 04 50 52 88 90

Marie-Noël URHES  
 SECOURS POPULAIRE FRANCAIS  
 6, rue Gaspard André - 69002 LYON  
 Tél : 04 72 77 87 77 - Fax : 04 72 40 07 19

Christian DUBOURG  
 VOLONTAIRES ET DEVELOPPEMENT  
 59, rue des Tables Claudiennes  
 69001 LYON - Tél : 04 72 07 76 54

Françoise BONNARD-MARTINON  
 Marie de Mably - 42300 MABLY  
 Tél : 04 77 44 21 90 - Fax : 04 77 70 89 10

## PARIS

### Membres du F3E

---

Joël BEDOS  
 AIDE ET ACTION  
 67, Boulevard Soult - 75012 PARIS  
 Tél : 01 40 19 70 00 - Fax : 01 40 19 70 29

Véronique MANSUY  
 CCFD  
 4, rue Jean Lantier - 75001 PARIS  
 Tél : 01 44 82 80 00 - Fax : 01 44 82 81 94

Xavier PEYRACHE  
 CICDA  
 CAP 122 - 67, rue Robespierre  
 93558 MONTREUIL  
 Tél : 01 48 51 69 90 - Fax : 01 48 51 52 73

Christian BARON  
 CIDR  
 B.P. 1 - 60350 AUTRECHES  
 Tél : 03 44 42 71 40 - Fax : 03 44 42 94 52

Sophie BAUDRILLER  
 CODEV  
 EDF Les Renardières  
 B.P. 1 - 77250 MORET SUR LOING  
 Tél : 01 60 73 72 40 - Fax : 01 60 73 73 81

Caroline DEMAIZIERE  
 FRANCE PAYS DU MEKONG  
 14, Passage dubail - 75010 PARIS  
 Tél : 01 42 05 62 00 - Fax : 01 44 72 93 73

Alain GUINEBAULT  
 GERES  
 73, Avenue Corot - 13013 MARSEILLE  
 Tél : 04 91 70 92 93 - Fax : 04 91 06 19 46

Georges JAY  
 GRDR  
 20, Rue Voltaire - 93100 MONTREUIL  
 Tél : 01 48 57 75 80 - Fax : 01 48 57 59 75

Jacques LALANDE  
L'APPEL  
89, rue de flandre - 75019 PARIS  
Tél : 01 42 02 77 78 - Fax : 01 40 36 57 10

Christine LANNES  
Marie-France PRIN  
Brigitte QUENUM  
MEDICUS MUNDI  
65, Avenue Parmentier - 75011 PARIS  
Tél : 01 47 00 18 00 - Fax : 01 47 00 06 07

Jean-François MISSIAEN  
PARTENARIAT LILLE SAINT-LOUIS DU  
SENEGAL  
1, Place Georges Lyon - 59000 LILLE  
Tél : 03 20 53 76 76 - Fax : 03 20 88 22 95

Annie ALGALARRONDO-ALVEAR  
Jean-Pol EVRARD  
SECOURS CATHOLIQUE  
106, rue du bac - 75341 PARIS CEDEX 07  
Tél : 01 43 20 14 14 - Fax : 01 45 49 94 50

Fabrice THUILLIER  
TECHNAP  
4, rue Le Bouvier  
92340 BOURG LA REINE  
Tél : 01 46 61 60 00 - Fax : 01 46 61 50 00

Gérard STRAVER  
VETERINAIRES SANS FRONTIERES  
14, Avenue Berthelot  
69341 LYON CEDEX 07  
Tél : 04 78 69 79 59 - Fax : 04 78 69 79 56

#### **Non-membres du F3E**

---

Christian HOUDUS  
Jacques PINON  
EAU VIVE  
12, Rue Rochambeau - 75009 PARIS  
Tél : 01 48 78 30 33 - Fax : 01 48 74 14 10

Brigitte DAGRON  
TECHNICIENS BATISSEURS DU MONDE  
192, Chemin des Maires - 06610 GAUDE  
Tél : 04 93 24 78 96 - Fax : 04 93 24 87 16

## Bibliographie IRAM / CIEDEL

*Les petits projets et l'évaluation : une question d'angle de vue.* AMIRA : groupe de travail Evaluation des petits projets, 1987.

Etienne BEAUDOUX, Geneviève de COMBRUGGHE, Francis DOUXCHAMP, Marie-Christine GUENEAU, Mark NIEUWKERK. *Cheminements d'une action de développement (de l'identification à l'évaluation).* Paris, L'Harmattan, 1992 (existe aussi en anglais, en espagnol et en italien).

Lionnel BELLENGER, Marie-Josée COUCHAERE. *Animer et gérer un projet.* ESF, 1994.

*Manuel Gestion du cycle de projet (Approche intégrée et cadre logique).* Commission des communautés européennes, février 1993.

*Séminaire de travail sur l'évaluation des projets.* Comité de liaison des ONG auprès de la Communauté européenne, Bruxelles, 1989.

*Evaluer pour évoluer.* Table ronde. Commission coopération développement, 1994. Document préparatoire, compte-rendu et bibliographie.

*Miroir, mon beau miroir, dis-moi (auto-évaluation).* Coopération suisse.

*Manuel de l'auto-évaluation.* Février 1996. Coopération suisse.

*Evaluation externe des projets de développement.* 1991, Coopération suisse.

P. Kwan-Kai-Hong, B. LECOMTE, M.H. PIERRET. *Cinq outils pour l'auto-évaluation.* 1996 - Coopération suisse - GRAD.

*Guide pratique de l'évaluation.* UFJT, Les Editions Ouvrières, 1989.

*Evaluation des programmes de vulgarisation-développement.* Actes des journées internationales. Association internationale d'études et de recherches en vulgarisation agricole. ENFA Toulouse. Ecole nationale d'agriculture de Meknès, 1990.

INADES-FORMATION (Cours de gestion des petits projets). *Exécuter et évaluer.* Abidjan, 1987.

*Système de suivi-évaluation-prévision (SEP) de la Fédération des ONG du Sénégal. (FONGS)*  
- Fondation de France - Paris - 1992.

*Charte de l'évaluation dans le cadre d'un travail de développement.* Fondation de France,  
1995 (existe aussi en anglais et en espagnol).

*Des mots pour le savoir. Evaluation et pédagogie dans les enseignements généraux et techniques : 200 termes définis et explicités.* FOUCHER, 1994.

Dominique GENTIL, Marc DUFUMIER. *Le suivi-évaluation dans les projets de développement rural - orientations méthodologiques.* Paris, AMIRA, 1984.

*Etude-évaluation de l'opération Agir dans son milieu.* INFAR, RENNES, 1986/1987.

Charles HADJI. *L'évaluation règles du jeu : des intentions aux outils.* ESF, 1990, 190 p.

Guy Le BOTERF, Pierre LESSARD. *L'ingénierie des projets de développement.* Agence d'Arc, Montréal, 1986.

*L'évaluation au pouvoir.* Revue POUR n° 107, 1986.

J. PRIOU et M.F. LEFILLEUL. *Guide pratique de l'évaluation.* Editions ouvrières et UFJT 1989.

*L'évaluation qualitative* (1 et 2). Revue Recherche sociale, Paris, n° 111 et 112, 1989.

UNESCO/ERES. *Mesurer et évaluer le développement.* Revue internationale des sciences sociales, mars 1995, 196 p.

<b>Audit</b>	Il s'agit d'une mission de contrôle de l'exécution d'une action. Ce contrôle est souvent comptable et financier. Il peut être effectué indépendamment de toute évaluation. Mais un audit peut porter sur un aspect technique ou méthodologique.
<b>Auto-évaluation</b>	C'est une évaluation réalisée par les bénéficiaires avec l'aide d'un animateur extérieur.
<b>Bénéficiaire(s)</b>	Groupements, au sein de la population, sous forme d'associations, de syndicats, de coopératives, appelés aussi organisations de base ou groupes de base. Il peut s'agir également d'individus, de communautés ou de villages. Ce sont ceux qui sont destinataires des actions par rapport à ceux qui ne profitent pas d'un projet de développement.
<b>Contrôle</b>	Il inclut des données chiffrées, et des données qualitatives. Le contrôle permet de mesurer les écarts entre les objectifs et les réalisations. Il est complémentaire de l'analyse et de la réflexion portant sur toutes les opérations réalisées depuis le commencement de l'action, et permet au même titre de formuler des recommandations pour l'avenir.
<b>Critère</b>	Le critère est un point de vue qui permet de porter une appréciation sur une action : par exemple le critère d'efficacité (a-t-on réalisé ce qui était prévu ?). Il existe un certain nombre de critères pour juger une action : outre l'efficacité, on pourra rechercher quel est l'impact d'une action, son efficience, sa viabilité, quelle est la stratégie d'intervention, quelle satisfaction en tirent les bénéficiaires.
<b>Efficacité</b>	Comparaison des résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux (d'une politique, d'un programme, d'un projet, d'une action).
<b>Efficience</b>	Comparaison des résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre (par exemple : coûts trop élevés par rapport aux prévisions, ou par rapport aux résultats).
<b>Évaluation externe</b>	L'évaluation est externe lorsque l'évaluateur est choisi en dehors de la structure responsable de l'action.

<b>Evaluation interne</b>	L'évaluation est interne lorsque l'évaluateur appartient à la structure directement responsable de l'action.
<b>Evaluation ex-post</b>	L'évaluation intervient à la fin d'une action ou de l'une de ses phases. Rétrospective de l'action, elle est dite aussi ex-post. Elle suppose une relecture de l'ensemble de l'action (ou d'une phase), depuis son origine pour aboutir à une interrogation générale et des recommandations pour l'avenir.
<b>Evaluation participative</b>	Evaluation externe mais permettant de négocier avec les partenaires de l'action les termes de référence et incluant des membres de l'équipe de projet dans l'équipe d'évaluation.
<b>Expertise</b>	En tant que métier, possédant ses outils et ses méthodes, l'évaluation est considérée comme une expertise.
<b>Identification ou Evaluation ex-ante</b>	Etape préparatoire d'une action, qui prend la forme d'études de faisabilité et de viabilité. La suite logique de l'identification (si elle est positive) est le démarrage de l'action.
<b>Impact</b>	Appréciation des effets de l'action sur les plans technique, économique, social, politique, écologique, médical, etc.
<b>ONG d'aide ou de financement</b>	En général issue du Nord, elle intervient pour financer une action d'une organisation locale de base ou d'une ONG d'appui. L'ONG d'aide peut bénéficier elle-même d'un cofinancement d'une institution d'Etat ou internationale.
<b>ONG d'appui</b>	Du Nord ou du Sud, elle est constituée de professionnels aidant les bénéficiaires ou groupes de bases et leurs associations dans les domaines technique, administratif, juridique et opérationnel.
<b>Satisfaction des bénéficiaires</b>	Ce critère est destiné à recueillir l'avis des acteurs directs d'une action. Il permet de rendre compte de la vision des aidés.
<b>Stratégie d'intervention</b>	Démarche retenue pour atteindre les objectifs fixés. Evaluer la stratégie d'intervention, c'est apprécier la pertinence de la méthode de mise en oeuvre d'une action.
<b>Suivi ou Suivi-évaluation</b>	Elaboré sur la base d'indicateurs, le suivi est effectué au cours d'une action. Il permet d'ajuster régulièrement le contenu et les méthodes, mais n'est pas suffisant pour réorienter l'action en profondeur. Le suivi se distingue de l'évaluation proprement dite : il est plus régulier, et le champ des réflexions englobées est moins étendu que celui de l'évaluation.
<b>Termes de référence</b>	Ensemble des questions auxquelles l'évaluation va permettre de répondre. Est inclus généralement le cahier des charges de l'évaluateur. Dans le cas des évaluations participatives, les termes de référence sont discutés entre les partenaires de l'action.





# L'IRAM

---

Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement

L'IRAM est une association qui, depuis 1956, intervient dans le domaine du développement rural dans les pays du Sud.

A travers les activités de ses membres et partenaires sous forme d'études, d'interventions et de recherches, l'IRAM se donne comme objectif prioritaire l'appui aux producteurs et à leurs organisations dans trois directions :

- leur permettre de mieux maîtriser les circuits de production, transformation, commercialisation et financement ;
- augmenter leurs moyens pour satisfaire leurs besoins essentiels dans le domaine économique et social ;
- accroître leurs capacités à négocier une position favorable dans l'économie nationale.

IRAM

49, rue de la Glacière 75013 Paris (France)

Tél. : 01 44 08 67 67. Télécopie : 01 43 31 66 31

e.mail : [iram@globenet.org](mailto:iram@globenet.org)

---

# F3E

Fonds pour  
la promotion des  
études préalables  
études transversales  
évaluations

Constitué en avril 1994, le F3E est un outil créé et géré par des associations de solidarité internationale désireuses de renforcer leurs actions.

A cette fin, le F3E facilite la réalisation d'études préalables, d'évaluations et d'études transversales, au moyen de cofinancements et/ou d'appui technique. Pour chaque étude, les cofinancements proviennent du ministère des Affaires étrangères, de l'association demandeuse et du F3E, sur son fonds de péréquation.

L'accumulation et la diffusion des résultats par le F3E des travaux menés avec son appui constituent une "capitalisation" des expériences, dont chacun, pour le domaine qui le concerne, peut tirer bénéfice.

Par ailleurs, le F3E met en place des actions de promotion de la démarche d'étude en organisant des journées d'information technique. Il favorise l'amélioration des compétences de ses membres dans ce domaine par la réalisation et la diffusion d'outils méthodologiques.

Enfin, le F3E est un lieu d'échanges entre les associations et avec les pouvoirs publics, qui poursuivent par ce biais une réflexion commune sur les méthodes d'action.

32, rue Le Peletier

75009 Paris

T. 33 (0)1 44 83 03 55

F. 33 (0)1 44 83 03 25

e.mail : F3E@globenet.org