



CENTRE DE FORMATION ET D'APPUI CONSEIL POUR LE  
DEVELOPPEMENT LOCAL  
BP E 4850 BAMAKO - MALI  
☎ (223) 220 36 99 📠 (223) 220 37 01  
infos@delta-c.org www.delta-c.org



CENTRE INTERNATIONAL D'ÉTUDES POUR LE  
DEVELOPPEMENT LOCAL  
19 rue d'Enghien 69002 Lyon France  
☎ +33 4 72 77 87 50 📠 +33 4 72 41 99 88  
ciedel@univ-catholyon.fr www.ciedel.org

**FORMATION / ACTION  
A L'EVALUATION  
DES PROJETS DE PROXIMITE  
EN GUINEE**

**Compte-rendu d'exécution**

Christophe Mestre  
Mamadou Keita

Conakry / Lyon juillet 2007

## **I. Compte-rendu du processus de formation-action**

L'ensemble du processus de formation-action s'est déroulé en juillet 2007 d'une seule traite. Il a été assuré par Christophe Mestre, directeur du CIEDEL, institut universitaire de formation de professionnels du développement et Mamadou Keita, directeur du centre de formation supérieur Delta C basé à Bamako (Mali) ; les deux formateurs travaillant régulièrement ensemble dans le cadre du partenariat qui lie le CIEDEL et DELTA C au sein du PROFADEL (programme de renforcement de l'offre de formation d'agents de développement local, qui regroupe des centres de formation d'Europe, d'Afrique de l'Ouest, d'Afrique Centrale, de Madagascar et d'Amérique Latine).

### **11. Cadrage et préparation**

#### **111. Avant la mission :**

Avant le démarrage de la mission, une réunion de cadrage avec Gilles Martin à Lyon a permis de préciser :

- l'enjeu de la formation-action :

La situation actuelle du pays amène de nombreuses coopérations à travailler à travers les OSC (Organisations de la Société Civile). Or celles-ci manquent d'une part de compétences, d'autre part d'ouverture sur leurs pairs et sur la fonction publique, les relations opérationnelles entre cadres des OSC et de la fonction publique étant rares.

L'enjeu de la formation était donc à la fois de renforcer des compétences en évaluation au sein de la société civile et de contribuer à décloisonner les acteurs,

- l'organisation de la mission :

L'ensemble de l'organisation matérielle et logistique a été confiée à l'AGEVAL (association guinéenne des évaluateurs). Le CIEDEL et DELTA C ayant pour responsabilité la seule ingénierie pédagogique.

- la préparation préalable

L'ensemble des opérateurs de projet FSD (Fonds Social de Développement) ont reçu une visite du BED (Bureau d'Entraide pour le Développement, bureau d'étude guinéen qui abrite la cellule ONG en charge à travers en particulier un VP du suivi des FSD) pour :

- o confirmer leur accord à participer à cet exercice d'évaluation
- o donner leur accord pour être disponible aux dates retenues pour la mission de terrain
- o réfléchir sur les questions évaluatives qui les intéressent, ce qui a permis - pour une partie seulement des opérateurs concernés- de produire des questions

- les résultats attendus.

La formation-action à l'évaluation visait à :

- o renforcer des compétences en évaluation au sein de l'AGEVAL et des OSC
- o produire une évaluation de projet FSD
- o apporter des éléments sur l'articulation entre FSD et PCPA (Programme Concerté Pluri-Acteurs)

#### **112. En début de mission :**

A l'arrivée à Conakry, une réunion entre les deux formateurs, le président de l'AGEVAL et les deux volontaires en charge du suivi des FSD au sein du BED (l'un étant en fin de contrat et l'autre venant de commencer son activité), a permis de compléter ce cadrage :

- remise d'une copie des documents existant sur les huit projets FSD concernés en vue de la préparation des évaluations de terrain
- programmation d'une intervention d'Arnault Klein (le volontaire de la cellule ONG en fin de contrat) pour présenter le dispositif FSD lors de la formation

- présentation des participants à la formation-action
- finalisation de l'organisation logistique et programmation de la formation, des évaluations de terrain, de la semaine de rédaction et des restitutions.

Sur cette base les formateurs ont pu :

- terminer de préparer le déroulement de la formation
- exploiter la documentation sur les FSD en reconstituant la logique d'intervention, le bilan (résultats attendus / résultats atteints), les acteurs à rencontrer et en préparant une première ébauche de ce que pourraient être les termes de référence, à partir des attentes du SCAC exprimées dans les termes de référence de la formation-action et des attentes de l'opérateur quand elles existaient.

### **113. Conclusion :**

Le temps de préparation des formateurs pour calibrer le travail en fonction des participants, pour s'imprégner et traiter l'information sur les projets à évaluer et pour organiser la logistique de la partie pédagogique de la formation a été réduit (deux jours).

Quand cela est possible il serait intéressant de programmer cette phase en amont de la formation pour pouvoir assurer une meilleure préparation du processus et bien pouvoir en identifier les différents enjeux et contraintes.

### **12. Session de formation**

La session de formation s'est déroulée sur 5 jours, de 9h à 17 h, (et parfois au-delà !) avec une heure de pause à midi.

Après une présentation des participants ayant confirmé l'hétérogénéité de leur niveau, précisé leurs attentes en matière de méthode et d'outils d'évaluation de petits projets, le programme a été adapté pour optimiser au maximum le temps de travail par binôme autour de la préparation et réalisation en grandeur nature d'une évaluation de petit projet.

Le programme réalisé (cf le support de formation utilisé en annexe) a été le suivant :

#### ***Jour 1 :***

Formation de base sur l'évaluation :

- le sens de l'évaluation
- les enjeux et les méthodes de l'évaluation

➔ les participants avaient dans leur grande majorité une vision claire du sens de l'évaluation (apprécier, juger), mais leur hétérogénéité faisait qu'ils avaient une connaissance très diversifiée des méthodes et outils d'évaluation, certains en ayant déjà conduit, d'autres en ayant « subi » et certains n'ayant absolument aucune expérience.

#### ***Jour 2 :***

Les étapes de l'évaluation

Présentation du contexte de l'évaluation.

Présentation du dispositif FSD

Les enjeux de l'évaluation

- identification des enjeux de la formation-action pour les différents acteurs impliqués.

➔ L'essentiel de la journée a été consacré à l'identification et l'analyse des enjeux de l'évaluation pour les acteurs impliqués. Cette notion d'enjeu de l'évaluation (à quoi et à qui va-t-elle servir ?) a été difficile à intégrer par les participants qui jusque là n'avaient pas identifié que la base de l'évaluation repose sur l'identification de l'intentionnalité de ceux qui la commanditent, la réalisent et la « reçoivent »...

- ➔ La clarification des enjeux a permis ensuite d'avancer plus rapidement sur la question complexe de l'élaboration des termes de référence.

### **Jour 3 :**

Les termes de référence de l'évaluation

- composition des termes de référence
  - élaboration des questions évaluatives des projets FSD sélectionnés à partir des documents de projets.
- ➔ en l'absence de termes de référence « formels » des évaluations à réaliser, à partir des éléments issus des entretiens entre l'opérateur et le BED (quand ils existaient) et d'un extrait des termes de référence de la formation-action (cf annexe) qui spécifiait de manière générale les attentes du SCAC par rapport à cette évaluation (tirer des enseignements en matière d'impact, de viabilité et de pertinence), les élèves évaluateurs ont été amené à élaborer eux-mêmes l'essentiel des termes de référence (critères et questions évaluatives). Ce travail a été intéressant, mais il a manqué d'une orientation claire de la part soit des opérateurs, soit du SCAC. Une participation d'une personne du SCAC pour présenter les attentes du SCAC par rapport à ces évaluations serait sans doute nécessaire sur le plan pédagogique mais aussi pour renforcer la dimension « professionnelle » de l'exercice de terrain en lui donnant toute son importance.

### **Jour 4 :**

La démarche d'évaluation : critères, questions évaluatives, hypothèses, indicateurs, sources de vérification, outils et méthodes

- élaboration de la démarche pour chaque projet FSD sélectionné

Méthodes et outils de recueil et de traitement de l'information : guide d'entretien, grille d'analyse...

- ➔ A partir des termes de référence, les élèves évaluateurs ont élaboré l'ensemble de la démarche évaluative pour chacun des projets. L'alternance entre travail de groupe et mise en commun méthodologique en plénière a permis aux élèves évaluateurs d'acquérir en une journée l'essentiel de la démarche et de l'appliquer à leur projet.
- ➔ Toutefois, le temps a été un peu court pour parvenir à l'appliquer à leur projet avec un bon niveau de qualité.

### **Jour 5 :**

Méthodes et outils de traitement de l'information : grille de dépouillement, grille d'analyse...

Elaboration pour chaque projet FSD :

- échantillonnage des personnes à rencontrer
- guide d'entretiens
- guide d'observation des réalisations
- guide de dépouillement des documents

Organisation opérationnelle des missions de terrain.

- ➔ la matinée de la dernière journée a été consacrée à produire les outils de recueil et de traitement de l'information et l'après-midi à l'organisation logistique et pratique des missions et du suivi des formateurs.
- ➔ Cette dernière phase a été trop courte, la demi-journée de production des outils ne permettant pas de produire des outils de qualité et de se les approprier.

### **Conclusion :**

- Pour un groupe dans lequel il y a des personnes novices dans le domaine, une durée de cinq jours de 7 heures pour la formation et la préparation de l'évaluation de terrain est un peu juste. Nous conseillons d'allonger la période de formation à six jours, pour avoir plus de flexibilité dans la préparation et permettre de finaliser correctement les outils d'évaluation.
- Pour améliorer le travail sur les termes de référence, il serait opportun que :
  - o Un réel travail préparatoire ait été réalisé avec chaque organisation qui a bénéficié d'un FSD objet de l'évaluation, permettant aux organisations de produire les questions qu'elles souhaitent voir traiter par la mission d'évaluation,
  - o Une personne du SCAC puisse présenter quelles sont ses attentes par rapport aux évaluations demandées. En effet, le seul recours aux termes de référence de la formation-action n'est pas suffisant pour cadrer les travaux d'évaluation.
- La réduction des projets à suivre par formateur à trois projets, dont l'évaluation serait réalisée par trois élèves évaluateurs améliorerait la qualité de la préparation, en permettant de passer plus de temps avec chaque groupe et sans doute le travail de groupe en permettant des débats plus riches.
- La concentration des projets autour de thématiques communes est pertinente, permettant de croiser les travaux réalisés en sous groupe de projets, ce qui permet d'aller plus vite et de travailler sur des questions « similaires » ce qui enrichit les débats.
- La composition de binôme entre un membre de l'AGEVAL, issu de l'administration publique et un membre d'une OSC, une personne du domaine étudié et une personne d'un autre secteur, même si elle ne facilite pas toujours le travail est très riche en matière de décloisonnement,
- La réalisation de la session dans un lieu adapté (salle confortable, possibilité de travail en huit petits groupes autonomes...) a été positive. Le fait que le lieu soit éloigné du centre ville et donc ne permette pas facilement aux participants une fois arrivé le matin de repartir pour traiter une urgence professionnelle aussi. Toutefois, vu les contraintes de temps de transport pour certains participants, la possibilité d'une formation dans un lieu fermé (avec hébergement sur place) vaudrait la peine d'être étudiée car, pour des coûts souvent guère plus élevés elle donne une bien plus grande disponibilité d'esprit pour la formation, et donc garantit un meilleur niveau d'apprentissage.
- L'objectif du SCAC de réaliser une formation de formateur, ne sera pas atteint avec cette session. Les participants à cette session n'ont pas reçu de formation à la formation d'adulte et par conséquent ne sont pas formés à la formation à l'évaluation. Penser qu'ils puissent devenir de bons formateurs parce que certains sont de bons évaluateurs n'est pas réaliste.

### **13. Suivi des évaluations de terrain**

Le suivi des évaluations de terrain a été réparti entre les deux formateurs :

- Mamadou Keita a suivi les quatre évaluations dans le domaine de la santé sur l'agglomération de Conakry à Hafia Minière, Kaloum, Petit Simbaya et Coronthié.
- Christophe Mestre a suivi les quatre évaluations dans le domaine de l'agroforesterie en moyenne Guinée, à Labé, Kankalabé, Tougué et Yembéring.

Du fait des caractéristiques des projets et organisations suivies, les modalités de suivi n'ont pas été les mêmes dans les deux cas :

- Sur l'agglomération de Conakry, il a été possible de travailler avec plusieurs binômes d'évaluateurs la même journée, permettant ainsi de travailler deux à trois fois avec chaque binôme au cours de la semaine. Ce suivi rapproché et progressif a été

renforcé par la possibilité de coordonner les rencontres par téléphone. Mamadou Keita a pu participer à deux des quatre restitutions.

- En Moyenne Guinée, du fait des temps de déplacement entre les projets le suivi a été organisé par journée entière avec chaque groupe, certains groupes étant vus en début de semaine et d'autre seulement à la fin de la semaine, aucun contact n'étant possible en cours de semaine par téléphone du fait de l'absence de réseau téléphonique dans les localités concernées. Dans tous les cas, en optimisant les temps de déplacement, il a été possible de réaliser au moins 10 heures de travail de suivi avec chaque groupe. Christophe Mestre a également pu appuyer la préparation et participer à deux des quatre restitutions.

Le suivi de terrain a été essentiel dans le processus d'apprentissage, permettant avec chaque groupe de participer à des activités :

- de programmation de l'évaluation
- de recueil d'information : entretiens, observations et exploitation de la documentation
- de traitement et d'analyse de l'information : élaboration des grilles de dépouillement des entretiens, observations et documents
- de production de l'analyse transversale
- de préparation de la restitution « à chaud » aux opérateurs.
- de réalisation de la restitution pour la moitié des groupes.

Plusieurs grands points ressortent de cette semaine de suivi de terrain :

- **faire passer la semaine de formation de cinq à six jours**

Le suivi de terrain a permis d'identifier que les élèves évaluateurs les moins expérimentés avaient eu des difficultés au terme des cinq jours de formation pour assimiler à la fois les concepts de l'évaluation, la démarche méthodologique de l'évaluation, pour maîtriser les outils et organiser la programmation de la mission.

En particulier, les guides d'entretien et les grilles de dépouillement des entretiens, observations et de la documentation ont été insuffisamment préparés lors des travaux de groupe, rendant difficile l'application de la démarche de terrain : réalisation des entretiens, observations et recherche documentaire, dépouillement et analyse à chaud, synthèse quotidienne des informations recueillies en regard des questions évaluatives.

Une partie des groupes a donc eu des difficultés à analyser les résultats des entretiens et à en tirer des premières conclusions par rapport aux questions évaluatives, par manque de maîtrise des outils.

Le suivi a permis de recadrer les élèves évaluateurs, mais ils ont parfois perdu beaucoup de temps. Une journée de préparation supplémentaire aurait donc permis de mieux préparer la démarche et d'améliorer à la fois la qualité des évaluations ainsi que le niveau d'assimilation de celle-ci par les élèves évaluateurs.

- **programmer les évaluations en dehors du lieu de résidence des évaluateurs**

Quatre évaluations ont été réalisées en moyenne Guinée, à Labé, Kankalabé, Tougué et Yembéring, en dehors des lieux de résidence des évaluateurs. Ceux-ci ont donc été logés sur place, et ont pu consacrer tout leur temps au travail de l'évaluation, sans interférences ni familiales ni professionnelles. C'est ainsi que ces groupes ont beaucoup travaillé de nuit, pour le dépouillement et l'analyse des entretiens et observations réalisées, et ont donc pu réaliser le travail prévu dans le temps imparti (5 jours).

Par contre quatre évaluations ont été réalisées à Conakry, lieu de résidence de la majeure partie des évaluateurs. Outre les délais de route très longs à l'intérieur de l'agglomération, les évaluateurs ont consacré à l'évaluation la journée de travail, rentrant à domicile en soirée. Ceci a considérablement diminué le temps utile pour l'évaluation, en particulier par rapport au temps de dépouillement et d'analyse des entretiens et des observations.

Sur le plan pédagogique, la réalisation d'évaluations en dehors des lieux de résidence des évaluateurs, en prévoyant pour eux un logement hôtelier ou en tout cas un logement permettant de continuer à travailler le soir serait une bonne manière d'optimiser le temps de réalisation de l'évaluation de terrain et l'investissement réalisé pour cette formation-action.

#### - **renforcer la préparation en amont des évaluations de terrain**

Les évaluations de terrain ont été préparées par des contacts entre le volontaire en charge du suivi des FSD et les organismes bénéficiaires des FSD. Ces contacts ont permis de déboucher sur l'accord des organismes pour la réalisation de ces évaluations, et sur la planification des missions.

Toutefois dans la plupart des cas, ces contacts n'ont pas fait l'objet d'un document écrit et n'ont pas permis de procéder à l'élaboration conjointe des éléments de base des termes de référence de l'évaluation.

Ceci a constitué une limite importante pour la réalisation des évaluations de terrain :

- l'absence de document formalisé a amené des incompréhensions chez certains organismes qui ayant retenu le terme « formation-action » s'attendaient à recevoir une formation
- l'absence de termes de référence travaillé avec les organismes bénéficiaires des financements FSD fait que dans les quelques cas d'évaluations dont les résultats ont été globalement négatifs, les organismes ont eu tendance à dire que les questions évaluatives posées n'étaient pas les bonnes, raisons pour lesquelles les résultats de l'évaluation n'étaient pas positifs !

Un peu plus de temps de préparation des évaluations en amont, sur la base des critères d'évaluation fixés par le SCAC (viabilité et impact), des attentes des organismes ayant bénéficié des FSD et à partir de la connaissance de terrain de la cellule de suivi des FSD au sein du BED pourrait permettre de parvenir à un cadrage des termes de référence (pour le moins des critères et des questions évaluatives) suffisant pour donner une base de travail consensuelle aux évaluateurs, assurant ainsi l'utilité des évaluations pour les organismes évalués, quels que soient les résultats de l'évaluation !

Cela permettrait également de produire un court document (une page) de présentation de l'évaluation et de ses objectifs que l'opérateur du projet FSD pourrait diffuser auprès de son personnel et de ses partenaires pour informer de manière fidèle sur les objectifs de l'évaluation.

#### - **L'importance de l'apprentissage par la pratique et l'erreur**

Selon les groupes, les élèves évaluateurs ont été confrontés sur le terrain à certaines difficultés:

- difficulté à réaliser des entretiens d'évaluation semi directifs,

- difficulté lors des entretiens à nouer des relations qui ne soient pas de nature « inquisitoriale »,
- difficulté à appliquer une méthode de travail analytique où chaque information recueillie est systématiquement analysée et contribue à donner du sens à l'évaluation en lien avec les questions évaluatives, les élèves évaluateurs ayant tendance soit à accumuler les informations sans les traiter au fur et à mesure, soit à aller directement aux conclusions ;
- difficulté à organiser le travail au sein du binôme ;
- difficulté à identifier quoi et comment restituer aux organismes bénéficiaires des financements FSD.

Ces difficultés, voire ces erreurs, ont été levées dans le cadre du travail de suivi de chaque binôme, en particulier en participant avec chaque binôme à un entretien, à son dépouillement et à son analyse au regard des questions évaluatives.

C'est ce suivi de terrain, sur la base du travail réalisé par les élèves évaluateurs qui a été -de loin- le moment le plus productif de la formation-action en matière d'acquisition de savoirs-faires par les élèves évaluateurs.

#### **- l'hétérogénéité du groupe**

Le groupe, constitué pour moitié de membres de l'AGEVAL – presque essentiellement issus de la fonction publique- et pour moitié des organisations de la société civile était diversifié, à la fois par ses origines institutionnelles, les âges, les niveaux d'expérience et les capacités d'analyse.

La constitution des binômes s'est faite en essayant de prendre en compte cette diversité, en constituant chaque binôme d'un membre de l'AGEVAL et d'une personne issue d'une organisation de la société civile, un junior et un senior, une personne compétente dans le domaine sectoriel et une personne d'un autre domaine sectoriel.

Globalement cette composition des binômes a bien fonctionné, si ce n'est que :

- dans certains binômes, le manque de capacité du « junior » fait que le travail a de fait été réalisé par une seule personne, le senior tirant le junior,
- certains binômes ont été bloqués par des conflits ou des incompatibilités interpersonnelles.

Il serait donc utile de voir la possibilité de travailler en groupe de trois, qui pourraient être plus dynamique évitant ainsi les blocages interpersonnels.

#### **14. Mise en commun, rédaction et restitution publique :**

La dernière semaine a été consacrée à trois actions complémentaires :

- la réalisation d'une mise en commun sur les acquis et les difficultés rencontrés sur le plan méthodologique lors de la phase de terrain ;
- la mise en commun des conclusions des évaluations de terrain, la préparation et la réalisation d'une restitution publique ;
- la rédaction et la remise des rapports d'évaluation de chaque projet évalué.

#### **14.1. Mise en commun du déroulement des évaluations de terrain :**

Une demi-journée a été consacrée à la mise en commun des acquis, difficultés et questions en termes de méthode restant au terme de l'évaluation de terrain.

De cette mise en commun il ressort que :



- globalement la démarche proposée en matière d'évaluation de projets de proximité est maîtrisée.

En particulier, les participants font ressortir l'importance de l'identification des enjeux de l'évaluation, puis de la clarification des questions évaluatives.

La maîtrise de la démarche :

**critères -> questions évaluatives -> hypothèses -> indicateurs**  
**indicateurs -> analyse par rapport aux hypothèses -> réponses aux questions évaluatives**

est effective, ainsi que la logique itérative dans laquelle elle s'inscrit.

- des difficultés subsistent quant à :

- o la gestion du temps

Le temps consacré au terrain a été considéré comme insuffisant par certains groupes, qui ont eu des difficultés à adapter leur programme au temps disponible, ne parvenant pas à exploiter toute l'information recueillie lors d'entretiens et de visites. Toutefois une analyse approfondie avec les groupes concernés a permis d'identifier que tous les entretiens réalisés n'étaient pas nécessaires en terme d'analyse, les derniers entretiens n'ayant rien apporté de nouveau. La difficulté étant d'adapter son programme de travail au temps disponible de manière à avoir assez de temps pour l'analyse plutôt que de chercher à tout prix à augmenter la quantité d'information recueillie.

- o la restitution « à chaud »

Certains groupes ont eu des difficultés pour voir comment présenter les résultats de l'évaluation le jour de la restitution sur le terrain. En effet, il leur a été difficile de trouver la bonne manière de présenter des jugements évaluatifs négatifs.

La difficulté a été d'une part de voir jusqu'où il est possible de dire les choses (ne dire que ce qui peut être entendu) et d'autre part comment, sur le plan de la forme mettre en avant des éléments positifs ou potentiellement positifs qui permettent plus facilement de présenter les éléments négatifs.

- des questions se posent sur

- o Comment gérer l'absence de certains indicateurs recherchés ?

Plusieurs groupes ont constaté sur le terrain l'impossibilité de trouver les indicateurs prévus, et ont eu du mal à voir s'ils devaient continuer à chercher ces indicateurs, ou chercher des indicateurs de substitution, voire changer d'hypothèses.

- o La représentativité des échantillons ?

La question de la constitution « empirique » d'échantillons qui représentent la plus grande partie de la diversité des situations mais qui ne sont pas forcément statistiquement représentatifs a questionné certains élèves évaluateurs, en particulier ceux qui travaillent dans le domaine de la santé.

L'identification de l'importance travail analytique entretien par entretien et la force de la démarche hypothético déductive ont permis de lever ces questions, pour le type d'évaluation réalisé.

- o Comment répondre aux sollicitations reçues sur le terrain

Enfin beaucoup de groupes ont été sollicités lors des évaluations de terrain par rapport à des demandes de la part des organisations bénéficiaires des FSD et se sont posé la question de quel type de réponses apporter à ces demandes. Il a fallu revenir sur le statut de l'évaluateur par rapport au commanditaire et au bailleurs de fonds pour lever la question.

#### **142. Rédaction des rapports d'évaluation :**

La rédaction des rapports a été réalisée sur l'ensemble de la semaine, certains groupes ayant des difficultés à finaliser leur rapport dans les temps.

Pour cette rédaction, un cahier des charges a été remis aux élèves évaluateurs (cf annexe) avec un plan indicatif. L'objectif étant de disposer au terme de la rédaction d'un document d'une quinzaine de pages essentiellement consacré aux résultats de l'évaluation.

Un appui individualisé à la rédaction a été apporté, à la demande, sous la forme de conseil et/ou de temps de relecture de l'état d'avancement du travail par le binôme en présence d'un des formateurs, temps de lecture permettant d'apporter des conseils et orientations quant à la rédaction, tant sur le fond que sur la forme.

Sur le plan méthodologique, les principales conclusions de cette phase sont :

- la difficulté des élèves évaluateurs les plus jeunes à rédiger dans un français correct et à organiser leur argumentation de manière rigoureuse, illustrée et logique. Malgré le suivi renforcé de ces groupes, il n'a pas été possible en un laps de temps d'une semaine de lever ces faiblesses liées au niveau de formation de départ et à une manque de pratique de l'écrit dans la plupart des OSC.
- L'effet pervers de l'utilisation de l'informatique. L'utilisation par tous les binômes d'ordinateurs portables amènent la plupart des élèves évaluateurs à rédiger directement sur informatique, sans avoir la possibilité (pour le coût) d'imprimer leur travail. Ceci amène souvent à un manque de cohérence et de clarté de la rédaction, les élèves évaluateurs se lançant dans la rédaction sans avoir établi de plan détaillé avec les idées forces, les arguments et les conclusions de chaque partie. Seuls les binômes avec lesquels il a été possible de préparer la restitution à chaud ont pu lever cette contrainte, car il avait été possible de les aider à structurer leur raisonnement et leurs conclusions.
- Le temps alloué à la rédaction, deux jours et demi, est sous estimé. Il faudrait une journée de plus pour assurer un minimum de qualité à la rédaction, en donnant l'opportunité aux groupes de reprendre leur argumentation à partir des compte-rendu de dépouillement des entretiens et de leurs grilles de synthèse, sachant qu'il est illusoire que les groupes puissent continuer leur rédaction une fois les trois semaines passées, chacun des membres du binôme reprenant ses propres activités.

#### **143. Restitution publique**

L'avant dernière demi-journée et la dernière journée ont été consacrées à la préparation et la réalisation de la restitution publique des résultats des évaluations.

Cette restitution publique a été organisée par l'AGEVAL.

Sur le plan méthodologique, les principales conclusions de cette phase sont :

- la restitution publique gagnerait à être préparée dans la foulée des restitutions à chaud sur le terrain, pour :
  - o valoriser les réactions des personnes ayant participé aux restitutions sur le terrain
  - o utiliser le travail déjà réalisé pour ces restitutions comme base de départ d'une analyse plus approfondie des principaux résultats de l'évaluation

- servir de base à la rédaction des rapports.
- la restitution doit être préparée à l'avance, son contenu bien calibré et les invités programmés. En effet, le caractère « improvisé » (objectifs mal définis, invitations envoyées au dernier moment, information peu claire sur le lieu, salle peu adaptée....) de la restitution réalisée à Conakry fait que celle-ci n'a pas donné les résultats escomptés :
  - session commencée avec beaucoup de retard
  - peu d'invités présent en dehors de la cellule ONG du BED, et des représentants des OSC évaluées dans la ville de Conakry
  - peu de débat

Ceci a été contre-productif, car cela a peu valorisé l'effort des 16 élèves évaluateurs, qui ont beaucoup investi durant la formation-action (horaires de travail important, utilisation de leurs propres véhicules, sollicitation de leurs propres réseaux de relations...), alors qu'il y avait matière à terminer sur un événement un peu solennel, qui valide le résultat de leur travail, qui génère un débat productif et qui leur permette de se projeter dans l'après-formation-action..

## **II. Recommandations**

### **21. Recommandations pour l'évaluation des projets de proximité**

La mise en œuvre de la présente formation-action permet d'identifier quelques recommandations d'ordre générales quant à l'évaluation des projets de proximité.

Les FSD sont des projets de taille modeste (une moyenne de 10 à 15 000 euros en Guinée), de durée limitée (théoriquement un an souvent prolongé à 18 mois ou deux ans) mais dont la conception, la mise en œuvre et le rendu administratif sont exigeants pour les organisations qui les portent et dont l'instruction, le suivi et la gestion administrative représentent un investissement en temps et en coûts directs (déplacements...) importants pour le SCAC.

L'enjeu de l'évaluation des projets de proximité semble donc centré sur l'appréciation de leur plus value : qu'ont-ils permis de réaliser qui soit durable, qui représente un plus pour les personnes impliquées et qui soit innovant ?

Les modalités de mise en œuvre de ces évaluations vont dans le sens de privilégier des évaluations ex post courtes et de pouvoir réaliser des évaluations « en grappe » permettant de travailler de manière comparative.

#### **211. Recommandations quant aux angles de vues à privilégier :**

Les projets FSD font l'objet d'un important suivi et contrôle de type administratif et financier qui permet de vérifier la conformité du déroulement du projet par rapport aux prévisions et donc d'apprécier l'effectivité des réalisations.

La cellule ONG en charge du suivi des FSD, a de fait une fonction de suivi-évaluation des projets de proximité, centrée sur la conformité, l'effectivité et dans une certaine mesure l'efficience et l'efficacité.

L'intérêt de l'évaluation des projets de proximité, au-delà de confirmer l'effectivité de leur réalisation est de mesurer « l'utilité » du projet financé, la plus value de ce projet.

Cette « utilité » peut se mesurer à partir de trois angles de vue complémentaires :

- la pertinence :

Le projet réalisé répond-il à des besoins prioritaires, et de qui ?

- Le projet est-il une priorité pour les populations de la zone ?
- Le projet est-il en phase avec les enjeux locaux, avec les enjeux du pays ?

- la viabilité :

Le projet est-il viable, sur le plan économique, mais aussi social, technique, politique... Ou est-ce un projet ponctuel, qui n'a pas de suite à la fin du financement ?

La viabilité du projet peut s'apprécier soit par sa continuation (déclenchement de nouveaux financements institutionnels...) soit par la continuation d'activités mises en place par le projet

- les effets :

Il n'est pas crédible de mesurer, en un temps court, l'impact du projet. Par contre, il est possible d'identifier les principaux changements produits par le projet. Il s'agit alors d'identifier les résultats du projet et les effets de celui-ci, « incidences de l'action sur le milieu physique et humain environnant, les effets proviennent d'un mixage entre les résultats de l'action et les autres dynamiques ou contraintes provenant du milieu dans lequel se déroule l'action. »<sup>1</sup>

Cette identification sera centrée sur l'identification des changements importants aux yeux des évaluateurs et/ou du commanditaire, là aussi le temps ne permettant pas d'apprécier les effets importants à partir de la vision des bénéficiaires.

Dans certains cas, un angle de vue complémentaire pourrait être pris en compte qui est celui du caractère innovant du projet. Cet angle de vue semble particulièrement important pour mesurer la plus-value du projet, pour identifier en quoi il apporte un plus par rapport aux projets classiques, et justifie le financement d'un petit projet.

## **212. recommandations quant aux modalités d'évaluation des petits projets de proximité**

### Des évaluations en grappe :

L'expérience de formation-action réalisée, montre que l'évaluation d'un projet de proximité peut se faire en un temps court :

- deux à trois jours de préparation en amont
- quatre à cinq jours pour le travail de terrain et la restitution à chaud
- deux à trois jours de rédaction

Soit entre huit à dix jours de travail pour un évaluateur un peu expérimenté.

Toutefois, pour produire un travail réellement intéressant, la possibilité de réaliser dans la foulée plusieurs évaluations sur une même thématique, de manière à pouvoir en extraire des points de comparaison et une lecture transversale semble une approche plus intéressante que de réaliser des évaluations ponctuelles.

Cette approche « en grappe » demande à être mise en œuvre par un seul évaluateur ou une même équipe d'évaluateurs pour assurer une véritable analyse transversale aux différentes évaluations.

### Des évaluations ex post

Enfin, il est particulièrement intéressant de réaliser des évaluations ex post, au moins un an après la fin effective du projet, de manière à avoir une réelle appréciation de la viabilité et des effets du projet.

Des évaluations de projets finalisés il y a plus longtemps sont également très intéressantes, mais il est alors difficile de retrouver les acteurs impliqués et le temps mis à retrouver ces acteurs peut considérablement allonger la durée de l'évaluation et donc son coût.

## **22. Recommandations pour la suite du processus en Guinée**

---

<sup>1</sup> Graugnard G., Heeren N., Guide méthodologique : l'évaluation de l'impact, CIEDEL-F3E, 1999.

Pour que le processus de formation-action initié en Guinée soit réellement porteur du renforcement d'une expertise guinéenne en évaluation de projets de proximité, il nous semble qu'il serait important de :

- continuer la relation avec l'AGEVAL mais aussi avec le réseau des évaluateurs de la société civile que le CNOSC a annoncé vouloir mettre en place (première réunion annoncée le jeudi 3 août)
- voir la possibilité de faire un retour rapide aux élèves évaluateurs sur la qualité des rapports produits (voir qui le fait : cellule ONG ?, SCAC ?, CIEDEL ?)
- informer largement les autres partenaires au développement de la formation-action
- Faire une information au F3E sur le processus et les coordonnées des élèves évaluateurs pour que ceux-ci puissent être référencés et sollicités pour la réalisation des évaluations réalisées dans le cadre du F3E,
- Faire une information aux ONG françaises travaillant en Guinée (à travers le PROJEG ?) sur l'existence de ces ressources humaines formées.
- inviter « officiellement » au SCAC les élèves évaluateurs pour tirer un bilan avec eux de la formation-action et les informer des modalités par lesquelles le SCAC pourrait faire appel à eux dans l'avenir.
- Mettre en place une modalité de sollicitation de l'expertise guinéenne pour des évaluations de projets FSD ou autres qui puisse mobiliser les élèves évaluateurs.

### **23. Recommandations pour d'autres processus de formation-action**

A partir de cette première expérience, et en vue de la réalisation des autres formation-action, nous faisons les recommandations suivantes pour améliorer la qualité du processus de formation-action :

#### **Préparation de la formation :**

- définir et appliquer des critères minimum de formation de base, de nombre d'années d'expérience dans le développement à un poste de responsabilité et de capacité rédactionnelle, de manière à assurer une certaine homogénéité du groupe en formation,
- formaliser la relation entre le SCAC, l'employeur et l'élève évaluateur dans le cadre d'une convention spécifiant les devoirs et responsabilité de chacun
- établir un mécanisme de validation des rapports par le commanditaire avant remise des certificats de formation.
- clarifier les attentes évaluatives du SCAC (appréciation des effets et de la viabilité des projets par exemple),

#### **Phase de formation en salle :**

- programmer la formation en salle (temps de formation et de préparation méthodologique des évaluations de terrain) sur une période de 6 jours pleins
- organiser la formation dans un lieu « fermé » (avec hébergement sur place) ou dans un lieu suffisamment éloigné du centre ville pour assurer la permanence des participants
- organiser la formation dans un lieu permettant d'alterner facilement et rapidement travaux en plénière et travaux de groupe par binôme ou trinôme pour préparer les évaluations
- prévoir un minimum de moyens de travail bureautique sur le lieu de formation (accès à une imprimante et une photocopieuse) et de moyens pédagogiques (tableau noir ou tableau blanc, écran pour vidéo-projection, un tableau padex par binôme ou trinôme.
- Programmer durant la formation les interventions :
  - o du SCAC en tant que commanditaire des évaluations de terrain pour expliciter les attentes du commanditaire par rapport aux évaluations proprement dites
  - o de la cellule en charge du suivi des FSD pour expliquer l'outil FSD et sa mise en œuvre

### **Préparation de la phase de terrain :**

- préparer les évaluations avec les organisations bénéficiaires du FSD pour que celles-ci :
  - o précisent une ébauche de termes de référence des évaluations : critères privilégiés, questions évaluatives principales
  - o préparent un minimum la venue des évaluateurs (documentation, identification et information des principales personnes à rencontrer, disponibilité d'un membre de l'organisation pour le cas échéant accompagner les élèves-évaluateurs, identification d'un lieu de travail pour les élèves-évaluateurs)
  - o donnent un contact téléphonique fiable pour que les élèves évaluateurs puissent coordonner leur venue et organiser la mission par téléphone.
  - o Prévoient une restitution la dernière demi journée de l'évaluation
- Officialiser par écrit avec les organisations la réalisation de l'évaluation.
- choisir des projets à évaluer qui :
  - o sont relativement regroupés sur le plan géographique pour en faciliter le suivi
  - o ne sont pas majoritairement dans le lieu de résidence des évaluateurs (la capitale en règle générale) pour permettre un travail d'évaluation à plein temps sans retour au domicile pour les évaluateurs durant la phase de terrain,
  - o présentent un ou des points communs pour permettre une lecture transversale des évaluations par les élèves évaluateurs
  - o sont déjà finalisés depuis au moins un an si l'on souhaite pouvoir travailler valablement sur les effets et la viabilité.
- prévoir plusieurs copies des dossiers des projets à évaluer : une par élève évaluateur et une pour le formateur, pour permettre un réel travail sur documents

### **Phase d'évaluation de terrain :**

- prévoir, hors délais de route, une durée de cinq jours de travail effectif de terrain, dont une demi-journée pour la restitution
- organiser les élèves évaluateurs par groupe de trois pour réduire le nombre de projets à évaluer et en faciliter le suivi, chaque formateur pouvant suivre plus utilement trois groupes de trois élèves évaluateurs que quatre groupes de deux, et en matière d'apprentissage, le travail à trois améliore la productivité du groupe.
- organiser les missions -en en décalant légèrement le démarrage- pour permettre au maximum aux formateurs d'appuyer les groupes dans la préparation des restitutions, et donc la production des conclusions des évaluations.
- Mettre en place une veille téléphonique pour faciliter le suivi par les formateurs

### **Phase de rédaction et restitution finale :**

- organiser une restitution publique, le troisième jour de la phase de rédaction :
  - o pour amener les élèves évaluateurs à retravailler sur leurs conclusions avec l'appui des formateurs, jusqu'à produire un jugement évaluatif solide et argumenté qui contribuera ainsi à améliorer la rédaction des rapports
  - o en invitant des partenaires au développement, pour valoriser le travail des élèves évaluateurs
- appuyer la rédaction des rapports sur une durée de trois jours après la restitution, en mettant en place un système de validation des rapports provisoire par le SCAC avant remise des certificats de formation

### **Mesures d'accompagnement de la formation-action :**

- prévoir des « mesures d'accompagnement » au terme de la formation-action :
  - o organisation d'une réunion de bilan, six mois après la fin de la formation pour faire une auto-évaluation de la formation et de son utilité

- mettre en place des modalités de diffusion de l'information sur la formation action et les professionnels qui l'ont suivi, pour les appuyer dans la valorisation de cette formation.

## **ANNEXES :**

1. Chronogramme de la mission
2. Liste et coordonnées des participants
3. Extrait des termes de référence utilisé comme base pour la définition des questions évaluatives
4. Cahier des charges de la rédaction du rapport
5. Bibliographie
5. Liste des documents remis aux participants
6. Support de la formation (fichier joint)



### Chronogramme de la mission :

Date	Activité	
	Mamadou Keita (Delta C)	Christophe Mestre (CIEDEL)
05/07	Déplacement Bamako / Conakry Mamadou Keita	
06/07	Préparation session de formation	Déplacement Lyon / Conakry Christophe Mestre
07/07	Cadrage de la mission avec : - Ousmane Wann (AGEVAL) - Arnault Klein et Raphaël Renault (Cellule suivi FSD BED/AFVP)	
08/07	Exploitation de la documentation sur les microprojets à évaluer	
09/07	Session de formation	
10/07	Session de formation	
11/07	Session de formation	
12/07	Session de formation	
13/07	Session de formation	
14/07	Préparation du suivi des évaluations de terrain à Conakry	Conakry / Labé
15/07	Préparation du suivi des évaluations de terrain à Conakry	Suivi des évaluations de terrain en Moyenne Guinée (Labé)
16/07	Suivi des évaluations de terrain à Conakry	Suivi des évaluations de terrain en Moyenne Guinée (Labé)
17/07	Suivi des évaluations de terrain à Conakry	Suivi des évaluations de terrain en Moyenne Guinée (Kankalabé)
18/07	Suivi des évaluations de terrain à Conakry	Suivi des évaluations de terrain en Moyenne Guinée (Tougué)
19/07	Suivi des évaluations de terrain à Conakry	Suivi des évaluations de terrain en Moyenne Guinée (Yembéring)
20/07	Suivi des évaluations de terrain à Conakry	Suivi des évaluations de terrain en Moyenne Guinée (Labé)
21/07	Repos	Suivi des évaluations de terrain en Moyenne Guinée (Labé) Labé / Conakry
22/07	Préparation du bilan méthodologique et de l'appui à la rédaction des rapports	
23/07	Bilan méthodologique des évaluations de terrain Mise en commun des résultats et préparation de la restitution	
24/07	Appui à la rédaction des rapports d'évaluation	
25/07	Appui à la rédaction des rapports d'évaluation	
26/07	Appui à la rédaction des rapports d'évaluation Appui à la préparation de la restitution publique	
27/07	Restitution publique des évaluations	
28/07	Capitalisation et rédaction du rapport	
29/07	Capitalisation et rédaction du rapport	Capitalisation et rédaction du rapport
	Fin de la mission	Retour Conakry / Lyon
30/07		Arrivée Lyon Envoi du rapport Fin de la mission
Total	24 jours	24 jours

**Liste des participants à la formation-action à l'évaluation :**

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>tel</b>	<b>email</b>
BALDE	Boubacar	AGEVAL	64 30 77 05	<a href="mailto:baldecoyah@yahoo.fr">baldecoyah@yahoo.fr</a>
BALDE	Lamarana	CNOP G	60 52 06 43	<a href="mailto:nenediaraye@gmail.com">nenediaraye@gmail.com</a>
BARRY	Alpha Bacar	MAEEEF / AGEVAL	60 29 39 36	<a href="mailto:barry_abacar@yahoo.fr">barry_abacar@yahoo.fr</a>
CAMARA	Yero-Boye	MSP / AGEVAL	60 29 61 52 64 71 51 36	<a href="mailto:yeroboye@yahoo.fr">yeroboye@yahoo.fr</a>
CONDE	Mahmoud	Aide et Action	60 57 31 97	<a href="mailto:condemoud@yahoo.fr">condemoud@yahoo.fr</a>
DIALLO	Abdoulaye	CNOSC G	64 40 58 91	<a href="mailto:adiallong@yahoo.fr">adiallong@yahoo.fr</a>
DIOP	Aziz	CNOSC G	60 54 00 57	<a href="mailto:diopaziz1960@yahoo.fr">diopaziz1960@yahoo.fr</a>
DIOP	Oumar	Aide et Action	64 20 96 74	<a href="mailto:oumar.diop@aeaguinee.org">oumar.diop@aeaguinee.org</a>
DONZO	Moussa	INSP / MSP / AGEVAL	60 22 03 60	<a href="mailto:donzomusa@yahoo.fr">donzomusa@yahoo.fr</a>
KABA	Mohamed Lamine Sadjji	CNOP G	60 28 38 62	<a href="mailto:kabasadji@yahoo.fr">kabasadji@yahoo.fr</a>
KEITA	Kollet	Guinée 44	60 37 07 90	<a href="mailto:kollet.keita@guinee44yahoo.fr">kollet.keita@guinee44yahoo.fr</a>
KEITA	Sabou	AFVP / BED	60 54 13 17	<a href="mailto:keitasabou@yahoo.fr">keitasabou@yahoo.fr</a>
MANGUET	Jeanne	MSP AGEVAL / SG	60 29 86 05 64 30 41 91	<a href="mailto:dr_jeannemanquet@yahoo.fr">dr_jeannemanquet@yahoo.fr</a>
SAMAKE	Mohamed Lamine	M. Plan / AGEVAL	64 28 95 92	<a href="mailto:samakelamine@yahoo.fr">samakelamine@yahoo.fr</a>
SOW	Aguibou	M. Hydraulique / AGEVAL	60 27 69 28	<a href="mailto:sowaguibou53@yahoo.fr">sowaguibou53@yahoo.fr</a>
WANN	Ousmane	CONFORMA AGEVAL / Pdt	64 20 16 04	<a href="mailto:ouswann@yahoo.fr">ouswann@yahoo.fr</a>
KEITA	Mamadou	Delta C	64 71 52 41	<a href="mailto:infos@delta-c.org">infos@delta-c.org</a>
MESTRE	Christophe	CIEDEL	64 69 79 59	<a href="mailto:cmestre@univ-catholyon.fr">cmestre@univ-catholyon.fr</a>

# Formation à l'évaluation des projets de proximité en Guinée

## Termes de référence

(extraits)

### OBJECTIFS ET PUBLIC CIBLE

L'action de formation définie par les présents termes de référence poursuit quatre objectifs principaux :

- 1) former des experts locaux en mesure d'assurer l'évaluation en autonomie de projets de proximité du type CD/FSD ;
- 2) former des formateurs à l'évaluation de projets de proximité en vue du renforcement de capacités au sein des réseaux des acteurs de la société civile guinéenne (ONG, organisations professionnelles), amenées à mettre en place des dispositifs de suivi-évaluation et de capitalisation avec leurs membres ;
- 3) porter une appréciation sur un échantillon de réalisations (projets FSD), leurs impacts et leur viabilité, en formulant un jugement sur la pertinence des réalisations par rapport aux moyens affectés et aux priorités arrêtées par le MAE et par le pays partenaire ;
- 4) contribuer à tirer des enseignements relatifs à l'évaluation des petits projets de proximité et développer de nouvelles approches méthodologiques à l'usage des SCAC (particulièrement les cellules de suivi du FSD), des ONG, des acteurs de la coopération décentralisée ainsi que des consultants du Sud en évaluation.

### **1. Formation d'experts locaux**

Dans cette perspective il est envisagé de mettre en place une formation-action à l'évaluation des projets de proximité répondant à la demande de l'Association des Évaluateurs de Guinée (AGEVAL). Cette formation théorique et pratique doit donc permettre aux participants d'approfondir les principes de l'évaluation, d'apprendre à maîtriser les modalités de réalisation et de pouvoir mettre en application les méthodes (boîte à outils) dans le cadre plus précis des projets de proximité.

### **2. Evaluations de projets FSD**

Cette action de formation-action contribuera à la réalisation d'évaluations de projets du Fonds social de développement conformément aux instructions du Département. Aux termes de ces instructions il est précisé que « la gestion des crédits CD/FSD suppose qu'un dispositif de suivi-contrôle-évaluation soit mis en oeuvre localement, avec la participation de l'assistance technique et de l'expertise nécessaire, locale si possible. [...] Il est recommandé que le Poste recoure à de l'expertise locale pour faire procéder à des évaluations finales d'au moins 1 micro-projet sur 8, choisi parmi les plus significatifs et les plus importants ».

Il convient de noter que les instructions relatives aux CD/FSD ne fournissent aucune indication sur les méthodes d'élaboration, de réalisation ou d'évaluation des micro-projets. Ainsi, le cadre logique de projet (actuellement adopté pour les projets FSP « classiques ») n'est pas promu pour ce qui concerne les opérations relevant du CD/FSD.

## **Cahier des charges de la rédaction du rapport d'évaluation d'un projet de proximité** Conakry 23 juillet 2007

### **Objectif du rapport :**

Le rapport d'évaluation est le document qui reste au terme de l'évaluation. Il doit donc être un document qui :

- se suffit à lui-même :
  - o il peut être lu et compris par une personne qui ne connaît pas le projet
  - o il reprend l'essentiel des éléments de l'évaluation
- va à l'essentiel :
  - o l'important dans le rapport est la partie qui présente l'évaluation elle-même, les autres parties sont là pour aider à la compréhension de cette partie
  - o les jugements évaluatifs, doivent être clairs, même s'ils sont nuancés
- est argumenté :
  - o les jugements évaluatifs doivent se baser sur une argumentation précise : indicateurs clairs, raisonnement solide...
- permet de tirer des conclusions de l'évaluation
  - o au terme de la lecture du rapport, le lecteur doit être capable de retenir les principaux jugements évaluatifs, et éventuellement les enseignements ou recommandations tirés de l'évaluation réalisée
- est utile
  - o le rapport doit répondre à la demande du commanditaire.
- peut être diffusé largement.

Le rapport d'évaluation -à de rares exceptions près- est diffusé auprès de l'opérateur du projet et de ses partenaires techniques et financiers. Son contenu et sa forme doivent donc prendre cette diffusion en considération en :

- o évitant les polémiques inutiles
- o présentant les choses de manière claire mais nuancée
- o évitant de nuire aux personnes
- o

### **Conseils de rédaction :**

Le rapport doit être clair, argumenté, intéressant et agréable à lire ; donc :

- élaborer un plan détaillé sur la base de votre restitution et des réactions éventuelles à celle-ci
- identifier à partir de votre travail de terrain les indicateurs qui vont vous permettre d'argumenter votre raisonnement et votre jugement

Puis rédiger des versions successives en :

- privilégiant des phrases courtes
- vérifiant la cohérence des idées
- prévoyant des synthèses partielles pour faciliter la lecture

## **Plan indicatif**

Page de titre	1 page
Sommaire	1 page
Introduction présentant le cadre de cette évaluation : - démarche de formation-action	1 page
Le projet évalué : présentation générale	0,5 page
Les termes de référence	0,5 page
La méthodologie et le déroulement de la mission	1 page
L'évaluation :  - bilan succinct du projet : <ul style="list-style-type: none"><li>o résultats prévus / résultats réalisés</li><li>o écarts et éventuellement facteurs explicatifs</li></ul> - critère par critère et pour chaque question évaluative : <ul style="list-style-type: none"><li>o problématique : ce que l'on a cherché à évaluer</li><li>o les constats : ce que l'on a vu sur le terrain</li><li>o le jugement : quelles réponses à notre question évaluative</li><li>o éventuellement éléments complémentaires</li></ul>	2 pages  10 pages minimum
Conclusion : enseignements tirés et/ou recommandations	1 page
Annexes : - liste des personnes rencontrées - chronogramme de la mission - documentation consultée	

### **Forme du rapport :**

- Le rapport sera remis sous forme d'une version papier et d'un fichier électronique

### **Date limite de remise du rapport :**

- la version provisoire du rapport sera remise au plus tard vendredi 27 juillet

**EVALUATION DES ACTIONS DU DEVELOPPEMENT**  
**BIBLIOGRAPHIE**  
**CIEDEL- DELTA C JUILLET 2007**

**Documents méthodologiques :**

Evaluation de la formation :

- BARLOW M., *Formuler et évaluer ses objectifs de formation*, Lyon, Chronique Sociale, 1987, 170p.

Evaluation des projets et programmes de développement :

- Banque Mondiale, *Suivi et évaluation : quelques outils, méthodes et approches*, 2004, 27 p.
- BEAUDOUX E. et al, *Cheminements d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation*, Paris, l'Harmattan, 1992, 203p.
- GRAUGNARD G., HEEREN N., *Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact*, CIEDEL F3E, juin 1999
- GRAUGNARD et al., *Construction, mise en œuvre et exploitation d'indicateurs : guide méthodologique, Aide et action – CIEDEL*, 2003, 83 p.
- IRAM, *L'évaluation un outil au service de l'action*, Guide méthodologique F3E, décembre 1996
- *Manuel de l'auto-évaluation*, Direction de la Coopération au Développement et de l'Aide Humanitaire, Coopération suisse, février 1996
- AMORIM Aude de et al., *Guide de l'évaluation*, MAE/DGCID – 2005, 73 p.
- NEU D., *Evaluer: apprécier la qualité pour faciliter la décision: six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations*, GRET, document scientifique n°21, mars 2001

Evaluation des projets d'aide humanitaire :

- ECHO, *Manuel d'évaluation de l'aide humanitaire*, 1999

Evaluation des politiques publiques :

- QUATREBARBES B. de, *Guide pratique : l'évaluation de la satisfaction des usagers/clients/citoyens des services publics*, France Qualité publique, février 2003
- Région Pays de la Loire, *Guide pour l'évaluation des politiques publiques*, 2002, 16p.

Evaluation des institutions et organisations :

- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide d'évaluation des petits organismes*, 2004, 150p.

**Ouvrages :**

- BARE J.F., *L'évaluation des politiques de développement, Approches pluridisciplinaires*, l'Harmattan, 2001
- DUFUMIER M., *Les projets de développement agricole*, manuel d'expertise, Paris, Karthala et CTA, 1996; 354p.
- ESTRELLA Marisol, *l'évaluation et le suivi participatif : apprendre du changement*, CRDI Karthala, 2004, 400 p.
- FONTAINE D., « Evaluer les actions de santé dans le Tiers-Monde », *L'enfant en milieu tropical*, n° 8, 1992, 68p.
- HADJI Charles, *L'évaluation, règles du jeu, des intentions aux outils*, 2e édition, Paris, ESF éditeur, 1990, 191p.
- LAMARQUE Danièle, *L'évaluation des politiques publiques locales*, 2004, 242 p.
- LIEVRE Pascal, *Evaluer une action sociale*, 2002, 114 p.
- Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, *Partenaires en évaluation du développement : apprendre et rendre compte*, mars 2003

- MERCOIRET M.-R. (sous la dir. de), *L'appui aux producteurs ruraux, guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements*, Paris, Ministère de la Coopération, Karthala, 1994, 463p. (Voir chapitre IV, le suivi-évaluation).
- MERCOIRET J., *Démarche et méthodes de RESTITUTION et d'apports d'informations avec des dessins réalistes et symboliques*, CIEPAC, 1996, 43p.
- OCDE, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Collection Evaluation and Aid effectiveness, n°6, 2002
- PIVETEAU Alain, *Evaluer les ONG*, Karthala, 2004, 384 p.

#### Quelques sites internet :

##### Documentation méthodologique sur l'évaluation :

- F3E (Fonds pour les évaluations, études transversales et études préalables). Guides méthodologiques et rapports d'évaluations téléchargeables : [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)
- OIF (Organisation Internationale de la francophonie) : portail consacré à l'évaluation francophone. Comporte une importante base de données de ressources documentaires et de lieux de formation à l'évaluation. [www.evaluation.francophonie.org](http://www.evaluation.francophonie.org)
- GRET : série de documents téléchargeables dans la collection « documents scientifiques » : [www.gret.org](http://www.gret.org)

##### Rapports d'évaluation :

- Portail de l'évaluation des politiques publiques françaises : [www.evaluation.gouv.fr](http://www.evaluation.gouv.fr)
- Inventaire des rapports d'évaluation des pays membres du CAD : [www.oecd.org/dac/Evaluation/index.htm](http://www.oecd.org/dac/Evaluation/index.htm)
- F3E (Fonds pour les évaluations, études transversales et études préalables). Rapports d'évaluations téléchargeables : [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)

##### Autres :

- Banque Mondiale : [www.worldbank.org/html/evalunit.htm](http://www.worldbank.org/html/evalunit.htm)
- OCDE : [www.oecd.org/puma/pac/programmeval.htm](http://www.oecd.org/puma/pac/programmeval.htm)
- SFE (Société française de l'évaluation). Coordonnées des sociétés de l'évaluation dans différents pays : [www.sfe.asso.fr](http://www.sfe.asso.fr)
- EES (European Evaluation Society) : [www.europeanevaluation.org](http://www.europeanevaluation.org)
- France qualité publique (évaluation de la qualité des services publiques) [www.qualite-publique.org](http://www.qualite-publique.org)

## **Liste des documents remis aux participants**

Sous forme de documents papiers :

- Fonds Social de Développement ; (F.S.D), Demande de financement, avril 2007,
- Extrait des termes de référence de la formation-action
- Support de la formation réalisée en salle
- Cahier des charges pour le rapport d'évaluation
- Bibliographie
- Charte de la SFE
- Guide méthodologique de l'évaluation des projets de proximité (à venir après la formation-action à réaliser au Togo).

Sous forme de fichiers électroniques :

- Fonds Social de Développement ; (F.S.D), Demande de financement, avril 2007,
- Support de la formation réalisée en salle
- Bibliographie
- Support des présentations réalisées lors de la restitution des évaluations à Conakry
- Rapports d'évaluation des huit binômes (à venir)