



Dynamique Paysanne Féminine (DPF)

Tél. : +243993855552

| E-mail : fem.dyna@yahoo.fr

info@dpf-developpement.org

Web: <https://dpf-developpement.org/>

| Facebook et Twitter: [@ONGDPF](https://www.facebook.com/ONGDPF)



Manuel de procédure de gestion programmatische

Juin 2022



Plan sommaire

Sigles et abréviations.....	4
Brève présentation de l'organisation.....	5
1. Introduction.....	6
2. Analyse de la situation d'intervention selon le besoin.....	7
2.1. Définition et Objectif.....	7
2.2. Caractéristique principales de l'analyse de situation selon le contexte	7
2.3. Planification et conception de l'analyse de la situation.....	8
2.4. Collecte des données	9
2.5. Traitement et analyse des données	10
2.6. Elaboration des rapports	11
3. Planification stratégique.....	12
3.1. Définition et Objectif.....	12
3.2. Définition de l'objectif	12
3.3. Définition des résultats	13
3.4. Définition des risques et les hypothèses	13
3.5. Définition des indicateurs et moyens de vérification	14
3.6. Rédaction du cadre logique et le document de projet.....	14
3.7. Planification opérationnelle	15
4. Cadre d'exécution	15
4.1. Contractualisation.....	15
4.2. Lancement des activités ou du projet/programme	15
4.3. Exécution proprement dite.....	16
4.4. Rapportage des projets.....	16
5. Le Suivi (Monitoring)	16
5.1. Définition et objectif.....	16
5.2. Principale caractéristique du suivi au sein de la DPF	17
5.3. Identification de l'objectif et le périmètre du monitoring	17
5.4. Définition des modalités de mesure des indicateurs.....	17
5.5. Planification de l'utilisation des informations	18
5.6. Planification des ressources nécessaires pour le suivi	19
5. Evaluation des projets et programmes.....	19
5.1. Définition et Objectif.....	19
5.2. Les critères d'évaluation.....	19



5.3.	Types d'évaluation promue par la DPF	20
------	--	----

Sigles et abréviations

ASBL : Association Sans But Lucratif ;

C.C : Conditions Critiques ;

DPF : Dynamique Paysanne Féminine ;

Ex. : Exemple ;

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces ;

IOV : Indicateur Objectivement Vérifiable ;

M&E : Monitoring and Evaluation

M.V : Moyen de Vérification

PMP : Plan de Monitoring du Projet

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable dans le Temps ;

TdR : Termes de Référence ;



Brève présentation de l'organisation

La Dynamique Paysanne Féminine, en sigle **DPF** est une organisation non gouvernementale de droit congolais de développement et de promotion des droits humains. Créée en 2009 sous l'initiative de Madame Michaël Buhendwa, c'est alors qu'en date du 01 Mars 2011, que la DPF a obtenue reconnue officiellement par le Gouvernement Congolais en notariant ses statuts, et en 2018, elle a obtenu sa reconnaissance au niveau national, sous l'arrêté n° 197/CAB/MIN/J&GS/2018 portant personnalité Juridique.

Elle a son siège social dans le territoire de Masisi, Chefferie Bahunde, Groupement Mupfunyi Shanga, localité de Bweremana, village Nyabibale, et son Bureau National de Coordination, se situe dans la ville de Goma/Province du Nord-Kivu.

La principale motivation de la création de cette structure est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la population congolaise en générale, et particulièrement les femmes et les enfants à travers la promotion du secteur agricole grâce aux actions pratiques et accompagnatrices des initiatives locales. D'où son slogan : « **PRIORITE A L'AGRICULTURE** ».

Tel que définis par ses statuts la DPF intervient dans 6 domaines clés : Sécurité Alimentaire, Education, Protection, Genre, Santé, Environnement et EHA (Eau Hygiène et Assainissement).

Avec une vision internationale, la DPF cherche à étendre ses champs d'actions en nouant des partenariats avec d'autres organisations locales, nationales, et internationales. Afin d'implémenter des projets et programmes multidimensionnels concourant vers l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires.



1. Introduction

Le Manuel de gestion programmatique de la DPF asbl prend en compte les grandes orientations suivantes :

- ✚ Gain d'efficacité dans l'exécution des projets et programmes : comme dans d'autres organisations modernes, la formalisation des procédures s'avère être l'un des axes principaux de la démarche qualité. Ce manuel permet l'utilisation d'un seul cadre pour les relations avec toutes les parties prenantes, permet la comparaison et l'affinement continu des actions. Ainsi, il permet l'élimination progressive des faiblesses récurrentes et constitue un facteur de permanence dans la régularité de traitement des opérations ;
- ✚ Garantie de continuité dans la bonne marche de l'organisation : Ce Manuel représente une capitalisation des savoir-faire techniques et des expériences de mise en œuvre, dans un but à la fois organisationnel et technique. Véritable mémoire de l'organisation, il s'impose comme le meilleur outil pour une formation rapide, et, à ce titre, apporte une garantie de continuité lors remaniement au sein du personnel ;
- ✚ Formation des collaborateurs : Ce manuel sert de point de départ pour la formation du personnel en phase d'intégration. Elles simplifient la tâche de l'encadrement en établissant une aide au dialogue au sein de l'organisation.

Même si ce manuel contient des informations de base sur les références, les outils et informations relatives à l'urgence, il se concentre principalement sur les projets humanitaires à long terme, et moyen terme. C'est dans ce contexte que la DPF a donc élaboré ce manuel méthodologique pour la gestion programmatique. L'objectif étant d'adapter les approches, attitudes, méthodes, techniques et outils au contexte humanitaire actuel dans le pays. Ceci implique la prise en compte des spécificités liées au contexte, à la vitesse de l'intervention, au délai de l'action, aux bénéficiaires, aux acteurs, aux besoins, à l'accès, à la sécurité et au volume, à la fois financier et opérationnel.

Ce manuel vise à:

- Assurer que les politiques, principes et approches de la DPF sont respectés durant le cycle de projet et programmes ;
- Fournir une approche cohérente et des outils harmonisés pour toutes les étapes du cycle de projet;
- Fournir des références communes et un cadre structuré pour faciliter le suivi et le pilotage, la prise de décision et la prise de mesures correctives ;
- Permettre de se concentrer sur la gestion axée sur les résultats pour souligner l'efficacité et les résultats (prestations, réalisations, et impact) plutôt que les seules activités;
- Proposer une méthodologie flexible qui est un moyen plutôt qu'une fin en soi. Elle revêt la plus haute importance car, en cas d'urgence, les phases du cycle de projet peuvent se chevaucher et se dissocier à mesure que la situation évolue et même se régularise ;
- Encourager les concepteurs de projet à intégrer les questions transversales comme la protection contre le harcèlement, l'exploitation, et l'abus sexuel ; la lutte contre les fraudes et la corruption ; le genre, l'inclusion,... à toutes les étapes du cycle de projet.

Bref, ce manuel s'adresse aux équipes opérationnelles et thématiques sur le terrain et au siège de la DPF.



2. Analyse de la situation d'intervention selon le besoin

2.1. Définition et Objectif

Au sein de la DPF, l'analyse de la situation cherche à établir une compréhension du contexte, des besoins et des vulnérabilités des communautés touchées, ainsi que des ressources et capacités disponibles, afin d'assister la conception de l'intervention et/ou du projet pour répondre le mieux possible aux besoins des communautés. Le but de l'analyse de situation n'est pas d'identifier une intervention mais de déterminer si elle est nécessaire ou non. C'est donc un processus permettant d'aider et d'informer les décideurs de la DPF. L'analyse de situation est une étape obligatoire au sein de la DPF qui doit être suivie dans tous les contextes humanitaire. Il existe trois types d'analyse de situation à choisir selon la situation et le moment auquel l'analyse aura lieu :

- ✓ **Analyse de la situation rapide** : elle se fait durant les premiers jours suivant la crise, idéalement les jours 1 à 3, et jusqu'au jour 7, pour les projets d'urgence ; pendant une semaine ou moins, en raison d'une crise aiguë, ceci établit les bases nécessaires à la fourniture d'une aide d'urgence immédiate : les besoins, les capacités existantes de la population touchée, les domaines d'intervention possibles et les ressources requises.
- ✓ **Analyse de situation détaillée** : l'analyse de situation rapide doit être suivie d'une analyse de situation détaillée, laquelle qui doit s'effectuer dans les trois semaines suivantes, selon l'ampleur de l'urgence, de la zone affectée, de la complexité des problèmes et des ressources disponibles, une analyse de situation détaillée peut prendre jusqu'à plusieurs semaines. Pour l'une des raisons suivantes : une analyse de situation rapide a été faite, et des informations plus détaillées sont nécessaires pour pouvoir faire des recommandations ; la DPF envisage de commencer des opérations dans une nouvelle zone et a besoin d'informations détaillées pour éclairer sa prise de décision ; Elle soupçonne que la situation évolue peu à peu. Alors pour cela, elle doit rassembler des informations plus spécifiques et plus exhaustives sur la situation d'urgence et la réponse proposée.
- ✓ **Analyse de situation continue/monitoring** : cette analyse est continue, elle a lieu quand DPF a effectué une analyse de situation détaillée et est déjà opérationnelle dans une zone déterminée. Elle aide à détecter les changements quand ils se produisent et à lancer le cas échéant une analyse de situation rapide ou détaillée. Généralement, elle implique de mettre à jour régulièrement les informations sur la situation et l'obtention régulière de feed-back de la part des bénéficiaires pour faciliter la prise de décision sur les activités à long terme. Les informations recueillies pendant l'analyse de situation continue sont utilisées comme informations secondaires pendant l'analyse de situation rapide et détaillée.

Il est à noter que pour les projets et programmes de développement, l'analyse de base se fait généralement à travers une séance d'analyse des besoins communautaires dans des domaines différents. Au sein de la DPF cette analyse se fait juste au début de l'année avant la présentation du rapport final de l'exercice passé. Cette analyse se fait d'une manière participative. Elle se fait, aussi lorsqu'il y a une opportunité externe qui nécessite l'expertise de la DPF.

2.2. Caractéristique principales de l'analyse de situation selon le contexte

Pour la DPF comme ça fait remarqué dans la partie précédente, l'analyse est avant tout **Itérative** c'est-à-dire elle est répétitive et continue. C'est un **Processus** c-à-d elle n'est ni une fin en soi ni un événement unique, Elle est **Opportune**, c-à-d, elle ouvre la voie à une première réponse,

à savoir les possibilités opérationnelles et de financement. Elle est **Inclusive et participative**, elle ne doit pas omettre les questions essentielles, les principaux acteurs et communautés, ou les principes humanitaires clés. Elle est **Équilibrée** pour dire qu'elle doit être simple mais suffisamment détaillée pour couvrir toutes les thématiques que les politiques de DPF recommandent d'intégrer dans la programmation d'urgence, tout en reflétant la taille et la nature de la crise. Une analyse doit être de **qualité**, elle doit utiliser des méthodes valides et transparentes, ainsi que la triangulation des données.

La Dynamique Paysanne Féminine, exige que toutes les actions se déroulent dans des contextes de développement ou d'urgence, favorisent et mettent en œuvre des mécanismes de partage d'informations et de participation à toutes les étapes de la gestion de projet.

Participation : La participation est essentielle, car elle met les bénéficiaires en position de prise de décision pendant le cycle de projet. Bien que la DPF met un accent particulier sur la femme et l'enfant, la représentation doit être inclusive, par la participation et l'engagement des communautés, y compris des hommes, des filles et des garçons touchés par la crise à toutes les étapes du travail.

Partage d'informations : Dans un contexte de crise, le partage d'informations est différent de la participation. Il concerne tous les acteurs, en particulier les communautés touchées, qui doivent être mises au courant de l'organisation, de sa mission, de ses principes, de ses plans et résultats attendus. Les informations fournies par les communautés aident à définir les besoins, les capacités et l'analyse des risques, qui sont les points clés de l'analyse de situation. Comme pour la participation, le partage d'informations doit avoir lieu à toutes les phases du cycle de projet. La clé du succès du partage d'informations est de communiquer dans des langues, formats et médias qui sont facilement compris, respectueux et culturellement appropriés aux différents membres de la communauté, en particulier aux groupes vulnérables et marginalisés.

2.3. Planification et conception de l'analyse de la situation

La planification de l'analyse de situation est une étape essentielle : la négliger pourrait compromettre la totalité du processus.

Car bien que de fois pour les situations de crise il y a toujours un caractère urgent, suivre les étapes d'analyse correctement garantit que la potentielle future intervention gagne en *temps et en qualité*. L'expérience montre qu'il y a toujours plus de temps que nous ne le pensons dans un contexte d'urgence, et qu'une analyse de situation rapide n'est pas toujours appropriée.

Mais aussi des données mal collectées ou de mauvaise qualité ne peuvent pas être analysées ou utilisées. Le manque de coordination et la lassitude à l'égard des analyses de situation peuvent générer de la frustration au sein de la population affectée et des équipes de la DPF.

Le ou la gestionnaire de l'organisation doit veiller à ne pas mettre l'équipe en danger : prenez en considération le contexte sécuritaire et logistique.

Il y a 6 règles qui doivent être toujours prises en compte : 1) Effectuer un examen préliminaire de

l'information secondaire ; 2) Constituer l'équipe de l'analyse de la situation ; 3) Définir les informations

manquantes, les objectifs et les questions clés ; 4) Choisir les bonnes méthodes pour la collecte

des données primaires ; 5) Élaborer les termes de référence pour l'analyse de situation ; 6) Développer les outils de collecte des données.

2.4. Collecte des données

Au cours des analyses de situation effectuées en situation d'urgence et/ou crise humanitaire, les phases de collecte de données et d'analyse des données se chevauchent souvent. Cependant, si d'analyse de situation a été correctement suivie, cela ne devrait pas être un problème et la collecte de données devrait être facile. Pour réussir la collecte de données, il faudra suivre les conseils pratiques ci-dessous. Ils doivent être considérés à la lumière de ceux fournis dans les chapitres sur la planification stratégique et le monitoring/suivi :

- ✓ Respecter la sûreté et l'intégrité des personnes : obtenez leur consentement et garantisiez la confidentialité ;
- ✓ Demander la permission de prendre des notes ou d'enregistrer ; si vous utilisez des appareils électroniques, expliquez de quoi il s'agit et comment ils fonctionnent ;
- ✓ Expliquer toujours l'objectif de votre analyse de situation à vos informateurs.
- ✓ Suivre le principe du Do no harm (ne pas nuire) ;
- ✓ Prendre des photos seulement quand les conditions le permettent ; respectez les politiques de communication de la DPF.
- ✓ Assurer la protection des groupes cibles ;
- ✓ Ne collecter pas de données s'il y a un risque de mettre en danger la population affectée ou l'équipe DPF.
- ✓ Ne poser pas de questions qui peuvent stigmatiser ou mettre en danger des personnes ;
- ✓ Dans la mesure du possible, essayer de mener l'entretien dans un environnement neutre et confortable.
- ✓ S'assurer que l'équipe de coordination est en contact permanent avec le responsable d'équipe sur terrain ;
- ✓ Le membre de l'équipe de l'analyse de situation, doit s'assurer de bien comprendre son rôle et ses responsabilités ;
- ✓ Planifier soigneusement chaque journée ; tenez des briefings et débriefings quotidiens.
- ✓ Consulter les personnes touchées mais laisser-leur la liberté d'expliquer la situation avec leurs propres mots et avec le temps nécessaire ;
- ✓ Informer les responsables des autorités et de la communauté.
- ✓ Coordonner avec les autres agences/organisations sur le terrain. ;
- ✓ N'interviewer pas les enfants à moins de le faire dans un environnement protecteur et par du personnel spécialisé ;
- ✓ S'assurer d'avoir un protocole pour les cas nécessitant une action ;
- ✓ Apporter un soin particulier à la protection des données ;
- ✓ Collecter seulement des données appropriées, fiables et précises ;
- ✓ Ne pas induire des réponses particulières en aidant une personne interrogée à répondre ou en prenant une réponse du traducteur au nom d'un informateur clé ;
- ✓ Prendre en compte le point de vue de l'informateur seulement ;
- ✓ Examiner la fiabilité des données car elles pourraient être fortement suggestives ou refléter des informations insuffisantes ou des rumeurs ;



DPF-asbl

- ✓ Cesser la collecte des données quand suffisamment d'informations ont été obtenues, quand aucune nouvelle donnée ne peut être collectée ou quand les données ont été confirmées (principe de saturation) ;
- ✓ Collectez des données désagrégées : secteur géographique, sexe et âge (les groupes d'âge recommandés). Si ce n'est pas possible pendant l'analyse de situation rapide, garder à l'esprit que cela devra être fait plus tard lors de la mise en œuvre de la réponse et de la mise à jour de l'analyse de situation (analyse de situation détaillée et continue) ;
- ✓ Enregistrer les métadonnées : date, lieu de l'entretien, rôle social de la personne interrogée, groupe représenté par la personne interrogée, contacts etc. pour chaque Informateur, car ces informations seront utilisées pendant l'analyse et l'interprétation des données ;
- ✓ Revoyez quotidiennement les données collectées ;
- ✓ Durant l'analyse de situation rapide, analyser continuellement les données chaque soir (voir Traiter et analyser les données) ;
- ✓ En équipe, identifier immédiatement les informations incohérentes et si nécessaire, renvoyer les outils de collecte des données (ex : les questions manquant de clarté). Tous les changements ou hypothèses doivent être clairement identifiés, inclus et expliqués dans le rapport de l'analyse de situation ;
- ✓ Conserver un enregistrement séparé des enjeux critiques qui nécessitent davantage d'attention, en particulier les manques dans la collecte de données, ou ceux qui nécessitent une action corrective immédiate ;
- ✓ Rechercher les changements et les tendances au sein de la communauté affectée et essayer de comprendre les causes profondes de ces changements ;
- ✓ Se préparer à l'inattendu. Donc se préparer à remettre les hypothèses en question.

Il est à noter que la collecte des données est effectuée par une équipe et non pas un individu. Elle doit inclure à la fois des spécialistes dans les secteurs clés de la DPF ainsi que quelque des généralistes.

Par Exemple, des Agronomes peuvent être accompagnés par des Techniciens en Développement.

2.5. Traitement et analyse des données

Le traitement et l'analyse des données sont les pierres angulaires du processus de l'analyse de situation car ils impliquent de traduire des données brutes en informations et de tirer les premières conclusions opérationnelles. Ces informations seront utilisées dans le rapport de l'analyse de situation et constitueront la base pour la future intervention.

Comme pour la collecte des données, le traitement et l'analyse sont effectués en équipe et non pas par une personne. Les équipes qui ont participé à la collecte des données doivent être impliquées dans le traitement et l'analyse.

Les informations qui sont correctement analysées peuvent être utilisées pour concevoir une intervention qui reflète les besoins des communautés et répondre aux questions initiales posées dans l'analyse de situation. C'est pourquoi une attention particulière devra toujours être mise sur le traitement et l'analyse des données.

Quelques conseils pour l'analyse de données brutes :

- Après la saisie des données, nettoyez-les ;
- Croisez les variables selon le plan d'analyse ;
- Utilisez un codage de base des thèmes récurrents pour analyser les données qualitatives ;
- Conseils pour le traitement de l'information ;
- Validez les conclusions par différentes approches : recoupement (triangulation, convergence, consultation, revue par des pairs et degré de confiance) ;
- La triangulation est la règle d'or de la DPF dans cette étape : il faut vérifier les informations importantes en comparant les données des différentes sources, qui doivent être aussi diverses que possible. Si ces sources fournissent les mêmes informations, elles sont probablement correctes. Sans la triangulation des informations, l'analyse sera très probablement considérée comme faible et partielle ;
- Résumer les informations : des plus générales aux plus spécifiques. Etc.

Après le traitement et l'analyse des données, il faut passer à la phase de tirer les premières conclusions opérationnelles.

Il existe trois conclusions possibles après l'analyse de la situation : a) Aucune intervention n'est nécessaire; b) Une intervention est nécessaire, mais DPF n'est pas la structure appropriée pour l'effectuer; c) Une intervention est nécessaire et DPF est la structure appropriée pour l'effectuer.

Néanmoins il faut garder à l'esprit que l'analyse est le processus par lequel les informations de toutes les sources différentes sont synthétisées pour permettre de répondre aux questions suivantes:

- Quelles sont les problématiques principales ?
- Ces problématiques sont-elles perçues comme des problèmes par la population affectée?
- Qui est affecté par ces problèmes ?
- Quelles sont les capacités de la population affectée ?
- Comment peut-elle faire face aux problèmes ?
- Une autre assistance est-elle actuellement disponible pour la population affectée?
- DPF a-t-elle besoin d'intervenir ? Si oui, quel type d'intervention est nécessaire ?
- A-t-elle la capacité organisationnelle et les compétences techniques pour aider à résoudre cette problématique ?
- La problématique correspond-t-elle à l'un des domaines thématiques de de l'organisation ?
- Le projet a-t-il un avantage comparatif et/ou une valeur ajoutée?

En bref, répondre à ces questions posées dans les TdR de l'analyse de situation. Cette étape est cruciale car les stratégies et les projets (propositions de projet et/ou notes conceptuelles) sont conçus sur la base des recommandations du rapport d'analyse de situation, après la mise en conformité avec la stratégie de la DPF et les priorités des bailleurs.

Trois types d'outils peuvent être utilisés à ce stade : **Un arbre à problème, Une Analyse FFOM, et un Diagramme d'interactions.**

2.6. Elaboration des rapports

Le rapport de l'analyse de situation est obligatoire car il est la base de toute proposition et/ou note conceptuelle à venir. **Il doit être partagé** : car



- ✚ En tant que résumé des conclusions si la concurrence est très tôt une préoccupation, et si l'organisation souhaite éviter les duplications et les lacunes ;
- ✚ Avec les partenaires, les groupes de coordination et d'autres acteurs pertinents par des canaux de communication appropriés, non seulement sur le terrain, mais également au niveau des bureaux;
- ✚ Avec les services de philanthropie et de communication au bureau de coordination de la DPF.

Le rapport doit présenter une image exhaustive des conclusions de l'analyse de situation (y compris les acteurs, la méthodologie, les opportunités et les limitations, etc.) et fournir des recommandations qui soutiendront la prise de décision.

Le document doit être court (pas plus de 20 pages, hors annexes) et écrit en français qui est la langue officielle de la DPF sauf si demandé par un bailleur ou autre partenaire.

3. Planification stratégique

3.1. Définition et Objectif

Le processus global de définition de priorités et buts organisationnels est appelé planification. Celle-ci comprend la planification stratégique et la planification opérationnelle. Ce manuel se concentre uniquement sur la planification stratégique. Cependant, dans un souci de cohérence et d'uniformité, quelques conseils sur la planification opérationnelle y sont également abordés. Dans la pratique, la planification stratégique et la planification opérationnelle peuvent se recouper, en particulier lors de la phase d'urgence. Cela ne signifie pas que vous ne devez pas effectuer toutes les étapes de la planification stratégique, mais qu'il faut faire la planification stratégique et opérationnelle simultanément. Fondée sur le rapport de l'analyse de situation, la planification stratégique est le processus au cours duquel la DPF doit se décider où elle veut intervenir et pourquoi, puis choisit le meilleur scénario pour assurer les meilleures chances d'y parvenir. C'est le processus de définition d'un objectif et de développement d'une stratégie pour atteindre cet objectif.

Le plus souvent, le cadre logique est le résultat du processus de planification stratégique (voir Étape de Concevoir le cadre logique et rédiger le document de projet).

3.2. Définition de l'objectif

Pour la DPF un objectif d'un projet : Est l'élément central; il Aborde la problématique principale identifiée dans le contexte d'intervention; Décrit l'état positif dans lequel se trouvera, à la fin du futur projet, la population cible en faveur de laquelle il aura été mené. Ce changement est dû aux actions menées durant le projet. L'objectif décrit l'effet de l'intervention sur le groupe bénéficiaire.

Il doit être SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et limité dans le Temps). Ce principe doit principalement caractériser aussi les indicateurs.

Ex. - Amélioration du bien-être des enfants touchés par le conflit à Kamango en fournissant des services de protection de l'enfance collectifs et individuels et en rétablissant un environnement scolaire protecteur qui favorise un apprentissage approprié et sûr.

- *5000 enfants et leurs familles ont accès à des services et mécanismes de protection de l'enfance à base communautaire d'ici fin août 2016.*



DPF-asbl

3.3. Définition des résultats

Une fois que l'objectif du projet potentiel a été défini, les résultats et activités attendus doivent être déterminés. Cette étape définit le changement que la DPF veut observer. En effet, en définissant les résultats et les activités attendus. Il faut établir un cadre pour l'intervention et les changements souhaités à observer à la fin du projet.

Au sein de la DPF, on distingue quatre types de résultats en contexte. Selon la phase de réponse :

- **Résultat immédiat** : après exécution d'une activité ;
- **Résultat intermédiaire** : après atteinte d'un objectif spécifique ou la réalisation d'un paquet d'activité ;
- **Résultat final** : il s'observe après atteinte de l'objectif global, c'est le changement qui se manifeste juste à la fin du projet.
- **Impact** : Il décrit les changements à long terme qui interviennent au-delà des avantages directs d'un projet ou d'un programme. Il dépend généralement des interactions entre un grand nombre d'acteurs et de facteurs externes.

3.4. Définition des risques et les hypothèses

Un risque est un facteur qui pourrait influencer négativement l'atteinte des résultats d'un projet ou d'un programme. La DPF met un accent particulier sur les risques externes, c'est à dire ceux qui sont dus à des circonstances ou événements sur lesquels elle n'a peu ou pas d'influence. Il faudra considérer une multiplicité de risques, principalement ceux liés à l'infrastructure, l'économie, la législation, les réglementations, la politique, les marchés, les catastrophes et la sécurité. Par exemple: « Les conditions de sécurité s'aggravent. ».

Par contre une hypothèse est un facteur extérieur qui est déjà en place et qui a le potentiel d'influencer (et même de déterminer) le succès d'une intervention et qui échappe au contrôle direct de la DPF. Elle est donc externe à l'organisation (ex : « Le chef de projet peut recruter tout le personnel principal dans les deux premières semaines de la mise en œuvre du projet » n'est pas une hypothèse en tant que telle puisqu'elle dépend de l'organisation elle-même). Une hypothèse est donc la condition qui doit être remplie si le projet doit se poursuivre. (ex : « La situation politique et sécuritaire demeure stable »).

Les étapes suivantes sont recommandées pour la formulation de ces derniers :

- Lister les risques critiques externes. Généralement, ils ont été identifiés durant la phase d'analyse de situation et les premières étapes de la planification stratégique ;
- Analyser la probabilité d'occurrence de ces risques externes pour évaluer si l'intervention est faisable ;
- Reformuler les risques externes en tant qu'hypothèses, c'est-à-dire des déclarations sur les conditions positives nécessaires au succès de l'intervention ;
- Conserver seulement les hypothèses qui sont probables, c'est-à-dire qui sont raisonnablement susceptibles de se produire, ni certaines ni improbables. Ne considérer pas les faits, les choses dont vous êtes sûrs qu'elles vont se produire ou les événements peu réalistes comme des hypothèses ;
- Après avoir analysé les risques et les hypothèses, vérifiez la cohérence et la faisabilité de la chaîne des résultats.



3.5. Définition des indicateurs et moyens de vérification

Cette étape consiste à identifier les outils. En effet, les indicateurs et les moyens de vérification sont des outils qui permettent de suivre, de contrôler et d'évaluer l'intervention.

Un indicateur est un facteur ou une variable de nature qualitative ou quantitative qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer ou au moins de décrire précisément les changements liés à une intervention. Les informations recueillies sur les indicateurs sont utilisées pour évaluer les progrès accomplis et guider la prise de décisions au cours de la mise en œuvre, du monitoring et de l'évaluation de l'intervention. Un indicateur devra toujours être lié à un objectif ou un résultat. Les indicateurs constituent la pierre angulaire de la planification stratégique et, par extension, de tout système de suivi. On les appelle « **indicateurs** » parce qu'ils indiquent si un résultat a été atteint, plutôt que d'être un élément de preuve en tant que tel. Les indicateurs permettent de parvenir à une compréhension commune et à un consensus sur la manière dont les changements sont saisis et reflétés à différents niveaux.

La DPF considère 2 types d'indicateurs : les indicateurs **qualitatifs** qui sont exprimés en mots, affirmations ou études de cas. Ils décrivent et expliquent. Et les indicateurs **quantitatifs** sont exprimés en nombres, proportions, rapports, taux de changement. Ils mesurent.

Ces indicateurs doivent être SMART.

3.6. Rédaction du cadre logique et le document de projet

Le cadre logique est le résultat des cinq premières étapes de la planification stratégique. En effet, le cadre logique est une matrice à quatre lignes et quatre colonnes résumant les aspects clés d'un projet. Il présente une suite logique de relations de cause à effet fondée sur la chaîne des résultats. La matrice du cadre logique permet de présenter les éléments essentiels du projet de manière succincte, tout en vérifiant leur cohérence logique. Il faut remplir toutes les cases dans un cadre logique. Définir, en particulier, les moyens de vérification, ainsi que les hypothèses et les risques.

Il est extrêmement important de concevoir correctement un cadre logique, car il n'est pas seulement utilisé pour la conception du projet, mais aussi pour sa mise en œuvre, son monitoring et son évaluation. Il est également utilisé lors de la rédaction des rapports de projet.

Bien qu'il n'est pas obligatoire de le développer pour chaque intervention ; tout gestionnaire de projet au sein de la DPF doit savoir utiliser ce document.

Voici un modèle standard à utiliser en cas de besoin :

	Logique d'intervention	I.O.V	M.V	HYPOTHESES/ C.C
Objectif Global				
Objectifs spécifiques				
Résultats immédiats				
Activités				

Après la finalisation du cadre logique, le planificateur de tel ou tel projet passera à la rédaction du document de projet. Le document de projet est un document de référence obligatoire

résumant les éléments élaborés lors de la planification stratégique. Ce document n'est pas destiné à la collecte de fonds. Toutefois, il sert de base à l'élaboration des demandes de fonds en fonction du modèle prescrit par les bailleurs. Il comprend un résumé, une partie narrative présentant les éléments essentiels de la planification stratégique, un cadre logique ainsi que des éléments de planification opérationnelle : budget, chronogramme d'activités et organigramme. Dans les contextes d'urgence et crise humanitaire, où le temps pour la planification stratégique est limité et souvent insuffisant pour élaborer un document de projet complet.

Néanmoins la DPF recommande de suivre l'une des deux options suivantes :

- Si le projet doit être présenté dans son ensemble à un bailleur spécifique et déjà identifié, il faudra utiliser le format de demande de financement du bailleur.
- Si la source de financement n'est pas encore connue ou si le projet doit être présenté à plusieurs bailleurs, il faudra utiliser le format de document de projet de la DPF.

Et si le temps ne le permet pas ; il faudra au minimum concevoir un TdR détaillé.

3.7. Planification opérationnelle

La planification opérationnelle est le processus consistant à déterminer comment les objectifs définis durant la planification stratégique seront atteints « sur le terrain ». La planification opérationnelle couvre la mise en œuvre de l'intervention une fois que la planification stratégique a été achevée. En effet, afin de traduire les objectifs stratégiques en résultats pratiques, il faut planifier les actions requises (**chronogramme d'activités**), identifier les personnes chargées du travail (**organigramme**) et détailler les coûts et le financement des actions (**budget**). Le chronogramme d'activités, l'organigramme et le budget sont des annexes obligatoires à tout document de projet et cadre logique. Ils doivent couvrir toute la durée du projet.

4. Cadre d'exécution

4.1. Contractualisation

Pour des projets financés par des bailleurs extérieurs, avant le démarrage des activités du projet (compétitif, spécial ou de subsidiarité, la Coordinatrice de la DPF asbl procède à la signature d'une convention de financement avec le bailleur du dit projet.

La convention de financement définit notamment :

1. Les responsabilités des parties, la DPF ASBL d'une part, et l'Institution hôte d'autre part;
2. Les catégories de dépenses éligibles et leurs sources de financement, le niveau de couverture de ces dépenses ainsi que le détail des coûts à financer (rubriques budgétaires) ;
3. La date de mise en vigueur et la durée de la Convention de financement ;
4. Les modalités et séquence de rapportage ;
5. La date de clôture des décaissements et la liste des partenaires financiers ;

4.2. Lancement des activités ou du projet/programme

Que ça soit un projet financé par un bailleur extérieur ou un projet pris en charge par les fonds propres de l'organisation, après la phase de planification ou la phase programmatique, la mise en œuvre proprement dite du projet sur terrain commence une activité de lancement des activités,

laquelle qui consiste à prendre contact avec les différentes parties prenantes, principalement au niveau local (autorités locales, leaders locaux, et population cible) pour les informer sur la globalité de la manière dont sera exécuté, suivi et évalué le projet.

4.3. Exécution proprement dite

D'autres procédures d'exécution technique et financière des projets compétitifs ou spéciaux sont spécifiées par le contrat ou la convention de financement liant le DPF asbl et l'Institution hôte. En règle générale, les projets financés par la DPF asbl sont exécutés conformément aux dispositions du manuel spécifique du projet compétitif ou spécial considéré ou du manuel de gestion administrative, et financière de la DPF asbl. Les procédures d'exécution technique et financière concernent notamment :

- Des procédures de décaissement des fonds au profit des institutions hôtes (avance initiale, renouvellement des fonds, justification des dépenses) ;
- Des procédures d'utilisation des fonds par les institutions hôtes (passation marchés de travaux, passation marchés d'équipement et fournitures, passation marchés de services, frais de mission, frais de formation, frais de personnel, frais de carburant, etc.....) ;
- Des procédures de gestion et du suivi des immobilisations acquises par les institutions hôtes dans le cadre des projets compétitifs ou spéciaux).

Pour plus de détails, il conviendra de se référer au manuel de gestion financière de la DPF asbl qui décrit les procédures de décaissement, d'utilisation et de justification des fonds alloués aux Institutions Hôtes abritant et/ou coordonnant les projets compétitifs et les projets spéciaux.

4.4. Rapportage des projets

Tout projet soumis au financement doit faire l'objet de deux rapports à adresser à la coordination et en suite au bailleur :

- Un rapport technique ;
- Un rapport financier.

Ces deux rapports sont généralement présentés en trois types pendant toute la période de l'exécution du projet : * Rapport de démarrage, * Rapports Intermédiaires ou mi-parcours et * le rapport final ; que ça soit un rapport technique ou un rapport financier.

Généralement, le rapport technique est adressé au Directeur des Programmes pour lecture et vérification avant l'envoi à la coordination pour validation.

Par contre le rapport financier est adressé au directeur Administratif et Financier qui vérifie ce dernier, en vue d'être validé par la coordination.

Une fois validés, le rapport (narratif et financier) est soumis aux différentes parties prenantes (Conseil d'Administration, partenaires techniques et financiers).

5. Le Suivi (Monitoring)

5.1. Définition et objectif

Le monitoring est la collecte, l'analyse et l'utilisation de données sur les événements et les processus liés à l'avancement d'un projet. Il sert à apprécier l'avancée d'un projet, à s'assurer qu'il est dans la bonne voie pour atteindre les résultats attendus, à observer et comprendre les écarts, les difficultés voire les nouvelles opportunités. Le monitoring est un élément clé du pilotage efficace des projets et des programmes. Il est mené de manière continue, systématique



et s'appuie sur un ensemble cohérent de méthodes, d'outils et de fonctions. Il est lié au mécanisme de gouvernance du projet et articule différents niveaux (ressources, prestations, réalisations, contexte, etc.). C'est pourquoi nous parlons d'un système de monitoring ou suivi. Le plan de monitoring du projet explique comment ce système est concrètement mis en œuvre.

5.2. Principale caractéristique du suivi au sein de la DPF

Par rapport aux projets de développement, les systèmes de monitoring doivent prendre en considération les caractéristiques suivantes:

- Volume financier élevé de l'action;
- Court délai de l'action;
- Nombre important de bénéficiaires caractérisés par un degré élevé de vulnérabilité;
- Contexte en évolution rapide notamment au niveau des besoins;
- Interventions multisectorielles; multiplicité des acteurs;
- Rotation élevée du personnel;
- Restriction d'accès, sécurité;
- Systèmes d'information en place pouvant s'être effondrés, infrastructures pouvant être endommagées ou absentes;

En outre, le monitoring en situation d'urgence ou crise humanitaire peut se faire dans des contextes de conflits violents ou instables. Cela signifie qu'il faut tenir compte de ces principales caractéristiques pour s'assurer qu'aucune nuisance n'est causée lors de la mise en œuvre et du monitoring des activités du projet.

5.3. Identification de l'objectif et le périmètre du monitoring

Le système de monitoring doit toujours répondre aux questions suivantes : «Pourquoi avons-nous besoin du système de monitoring?», «Quel doit être son degré d'exhaustivité?» , et «Quel serait le niveau de complexité approprié?»

Cette étape est souvent négligée, surtout dans un contexte d'urgence, car la priorité est de «sauver des vies» le plus rapidement possible. De plus, il est souvent impossible d'effectuer cette analyse au début de la réponse à une urgence. Toutefois, le fait de se concentrer sur l'objectif et le périmètre du monitoring peut contribuer à garantir la mise en œuvre d'un système solide pour faciliter le pilotage du projet et l'établissement des rapports. Cela est particulièrement important lorsque la situation se stabilise et qu'il y a plus de temps pour réfléchir à des approches stratégiques.

L'objectif et le périmètre du monitoring sont définis lors de la phase de programmation opérationnelle, avant le début de la mise en œuvre du projet.

Il peut être produit par la Coordinatrice, le Directeur des programmes, le chef de projet, ainsi que les responsables M&E, sont chargés de définir l'objectif et le périmètre du monitoring. C'est un processus conjoint.

5.4. Définition des modalités de mesure des indicateurs

Une fois l'objectif et le périmètre du monitoring définis, vous devez envisager le monitoring d'un point de vue opérationnel et définir plus précisément les modalités de mesure des indicateurs, qui font également partie du PMP.



Les outils suivants peuvent être utilisés : Matrice de planification des indicateurs • Calendrier des activités de monitoring • Tableau de suivi des indicateurs • Fiche de référence pour les indicateurs • Plan d'utilisation des informations • Budget du monitoring.

Le PMP est élaboré pendant la phase de programmation opérationnelle, avant la mise en œuvre du projet. Il s'agit d'un document qui est constamment mis à jour au cours du projet.

Deux étapes pour l'élaboration d'un plan de monitoring de projet: a) Examiner les indicateurs; b) Sélectionner les méthodes de collecte de données et concevoir les outils.

5.5. Planification de l'utilisation des informations

Lors de la conception du PMP, il faudra toujours planifier la façon dont les informations seront utilisées. Cela comprend :

- ⇒ Définir et/ou adapter le système de gestion de l'information ;
- ⇒ Compléter l'analyse des données : l'analyse ou la réflexion et l'examen critique font partie d'un mécanisme de pilotage approprié et agile ;
- ⇒ Planification des produits et rapports de monitoring ;
- ⇒ Planification de l'utilisation des informations.

Cette étape est d'une importance cruciale. Trop souvent, les données collectées sont insuffisamment analysées et utilisées, ce qui représente une perte de temps, de ressources et de personnel considérable. Les produits de communication, notamment les rapports, ne doivent pas être une fin en soi, mais servir un but bien planifié qui répond aux objectifs énoncés à l'étape (objectif et périmètre du monitoring) et qui s'adapte aux exigences du public.

Définir/Adapter le système de gestion de l'information Une fois les indicateurs révisés et les méthodes et outils définis, le système de gestion de l'information doit être adapté. Pour ce faire, répondez aux questions suivantes :

- 1) Quelle est la nature des données à collecter et le niveau de détail attendu?
- 2) Comment et où les données seront-elles stockées? Notre base de données répond-elle à nos besoins ?
- 3) Avons-nous un plan d'analyse clair ?
- 4) Savons-nous exactement ce que nous voulons savoir ?

Il est à noter que les données du monitoring ne sont pertinentes que si elles sont utilisées par les parties prenantes au projet. La capacité du projet à atteindre les résultats attendus ne pourra se faire que si les acteurs impliqués améliorent leur action, ce qu'ils ne pourront faire qu'en réfléchissant sur les informations, en prévoyant du temps pour la réflexion, pour en tirer des leçons et prendre les décisions nécessaires. C'est-ce que l'on appelle l'analyse ou la réflexion et l'examen critique. Il est aussi important de s'assurer que les décisions prises sont bien mises en œuvre.

*** Rapports et produits de monitoring**

Qu'il soit interne ou externe, un bon produit de monitoring doit être: a) Planifié et anticipé: la fréquence des rapports et du partage de l'information doit être clairement identifiée et résumée dans le suivi des rapports. b) Préparé pour un public spécifique et ses besoins, clairement identifiés avant de commencer le rapport. c) Ciblé, c'est-à-dire qu'il doit se concentrer uniquement sur l'information qui est nécessaire et suffisante pour renseigner ce qui doit l'être.

d) Dans le format de communication et de rapport approprié : utilisez les formats du bailleur et, s'il n'en existe pas, les formats de DPF. e) Produit par les personnes qui en sont responsables : cela peut sembler évident, mais l'identité de la personne qui est responsable n'est souvent pas claire, ce qui crée des processus de production de rapports et autres produits longs et agités. La personne responsable peut être différente selon le type de rapport. e) Fondé sur la détermination des stratégies de diffusion de l'information. f) Fondé sur l'identification des rôles et des responsabilités : qui sera impliqué, à quel niveau et pour faire quoi ?

* Utilisation de l'information

Il s'agit ici de savoir comment l'information est distribuée aux utilisateurs. Pour être fructueuse, l'utilisation de l'information doit être planifiée pendant la phase de planification.

5.6. Planification des ressources nécessaires pour le suivi

Il est toujours capitale de définir le nombre et les profils de l'équipe du monitoring requis pour chaque aspect du monitoring (collecte des données, traitement des données, analyse des données, gestion de l'information, etc.). Cela dépend de l'ampleur du projet, de son volume financier, de l'objectif et du périmètre du monitoring, de la gestion de l'information et des produits de communication prévus ; mais aussi de définir les rôles et responsabilités de ces personnes ; de clarifier et cartographier les flux de communication, les rôles et les fonctions, ainsi que les modalités de pilotage ; et en fin d'identifier les besoins de formation, d'encadrement et/ou de soutien pour le monitoring à distance.

5. Evaluation des projets et programmes

5.1. Définition et Objectif

Le concept évaluation est défini comme étant une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats sur le développement.

L'évaluation doit permettre d'améliorer les politiques, programmes et projets des années futures grâce à la prise en compte des enseignements tirés du passé et fournir les éléments en vue de la justification des actions menées, avec des informations destinées au public.

Bref, l'évaluation est : un outil *intégré au projet* ; un outil *de pilotage*, une aide de décision permettant de collecter l'information qui permet de prendre les décisions d'arrêter le projet, le poursuivre, le modifier ; de permettre des choix éclairés ; permettre de dresser un état des lieux à une date donnée, d'effectuer un diagnostic, d'ébaucher des recommandations... un outil *démocratique* (transparence) permettant d'être redevable (« avoir des comptes à rendre », utilisation de fonds publics) ; d'informer l'ensemble des acteurs sur diverses composantes du projet (et non pas communiquer) ; de solidifier la relation de confiance ; la transparence à différents niveaux.

Notons alors qu'au sein de la DPF, l'évaluation n'est pas un audit, ni un instrument de comptabilité : ***c'est la globalité du projet qui est étudié.***

5.2. Les critères d'évaluation

Pour la DPF ; le but d'une évaluation est d'analyser les effets d'un programme et de porter un jugement. Ce jugement s'articule autour de six critères principaux. Les sources d'information



majeures pour analyser ces critères sont les usagers (ceux qui ont participé activement, ceux qui ont participé partiellement, ceux qui ont refusé de participer, les exclus).

Les critères d'évaluation à utiliser sont les suivants :

- ✓ **La pertinence** concernant l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre.

Les questions posées ici sont de savoir dans quelle mesure les objectifs envisagés par le projet répondent aux problèmes identifiés ou aux besoins réels ? Dans quelle mesure les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires ? aux besoins du territoire ? concerne la valeur ajoutée du projet, la mise en œuvre est-elle motivée ?

La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet. Dans l'hypothèse où des changements se produiraient tant au niveau des problèmes initialement identifiés que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel), une mise au point ou une nouvelle orientation devrait être donnée.

- ✓ **L'efficacité** mesurant le degré de réalisation des objectifs, la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints (traduit en indicateurs : nombre d'événements réalisés, nombre de visiteurs, nombres de personnes formées...). Elle nécessite des objectifs clairs au démarrage, l'intérêt est de mesurer les écarts et de pouvoir les analyser.
- ✓ **L'efficience** concernant l'utilisation rationnelle des moyens à disposition, elle analyse si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel), mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats prévus (mesure quantitative et qualitative). La question centrale est de savoir si : le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale ? Des résultats similaires auraient-ils pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais ?
- ✓ **L'impact** mesurant les retombées de l'action à moyen et long terme, l'appréciation de tous les effets du projet sur son environnement, aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique, écologique, l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet, les comparaisons dans l'espace et dans le temps (avant/après - avec/sans)
- ✓ **La durabilité** (pérennité, viabilité) visant à savoir si les effets du programme perdurent après son arrêt, analysant les chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure terminée ; la durabilité permet de déterminer si les résultats positifs du projet sont susceptibles de perdurer une fois taris les financements externes.

5.3. Types d'évaluation promue par la DPF

En se focalisant sur la programmation dans le temps ou selon le cycle de vie d'un projet, dans les règles générales, ces types d'évaluations doivent être faites pour le bon développement de l'organisation et s'assurer de la réussite de ses projets concourant vers l'atteinte de son objectif tant qu'organisation humanitaire :

- **L'évaluation ex-ante** : elle se fera généralement dans la phase d'analyse de la situation ; Elle intervient dans le cadre des documents de préparation du projet. Elle a pour but de faire l'état des lieux en mettant un accent particulier sur l'analyse de la situation qui recommande la mise en œuvre du projet.
- **L'évaluation intérimaire** ou à mi-parcours (in-ante) : elle est faite tout au long de la mise en œuvre du projet. A ce stade il s'agit de répondre aux questions suivantes : a)

les objectifs fixés pour une certaine étape ont-ils été atteints ?; b) les objectifs sont-ils toujours valables ; b) les objectifs fixés pour la fin du projet seront-ils atteints ? c) une nouvelle planification est-elle nécessaire ?

- **L'évaluation terminale (ex-poste) :** Elle est faite juste à la fin du projet pour savoir si les objectifs fixés pour la fin du projet ont-ils été atteints ?
- **L'évaluation d'impact ou ex-ex-post :** elle est faite longtemps après l'exécution du projet, généralement 6 mois après, pour les projets de grande envergure.

Certaines des questions abordées lors des évaluations de l'impact sont les suivantes : Le projet atteint-il les buts fixés ? Les changements constatés au niveau de l'objectif final, peuvent-ils être attribués au projet, ou sont-ils le résultat d'autres facteurs externes qui interviennent simultanément ?

En se focalisant sur la nature de l'évaluateur, nous distinguons au sein de la DPF, 5 types d'évaluation :

➤ **L'auto-évaluation ou évaluation interne**

C'est l'évaluation par les acteurs mêmes de l'action (l'équipe d'exécution de la DPF). Cet acte est très délicat, car il faut à la fois être critique et objectif (par souci de crédibilité). L'auto-évaluation menée sur nos propres activités par une équipe est un facteur très important de gain de qualité dans les projets et programmes.

➤ **L'évaluation par les bénéficiaires**

Bien que rarement faite, vu le contexte humanitaire de notre pays, ce type d'évaluation peut être mené en amont comme en aval de la mise en œuvre d'un projet. C'est une des clés de la maîtrise du développement par un groupe donné. C'est l'une des composantes du développement dit participatif ou à base communautaire.

Il est à noter que le plus souvent, c'est un exercice qui peut faire ressortir des points positifs ou négatifs auxquels des personnes extérieures n'auraient pas pensé. Néanmoins ce processus peut être source de conflits d'intérêt et de tensions sociales.

➤ **L'évaluation conjointe**

Elle est menée par une équipe constituée d'éléments extérieurs au projet, du personnel du projet auquel s'ajoutent parfois les bénéficiaires du projet. De telles évaluations conjointes ne peuvent être utilement pratiquées que par des professionnels de la matière concernée, avec l'appui des professionnels de la communication. En effet, ce type d'évaluation se heurte souvent à des tensions socio-politiques et des hétérogénéités d'intérêts.

➤ **L'évaluation externe**

Elle admet un regard extérieur. Elle permettra de passer outre de nombreux tabous et d'avoir un regard neuf sur le projet. L'évaluation externe exige au préalable que soit clairement définis, un cahier des charges et des termes de références afin d'éviter des dérapages.

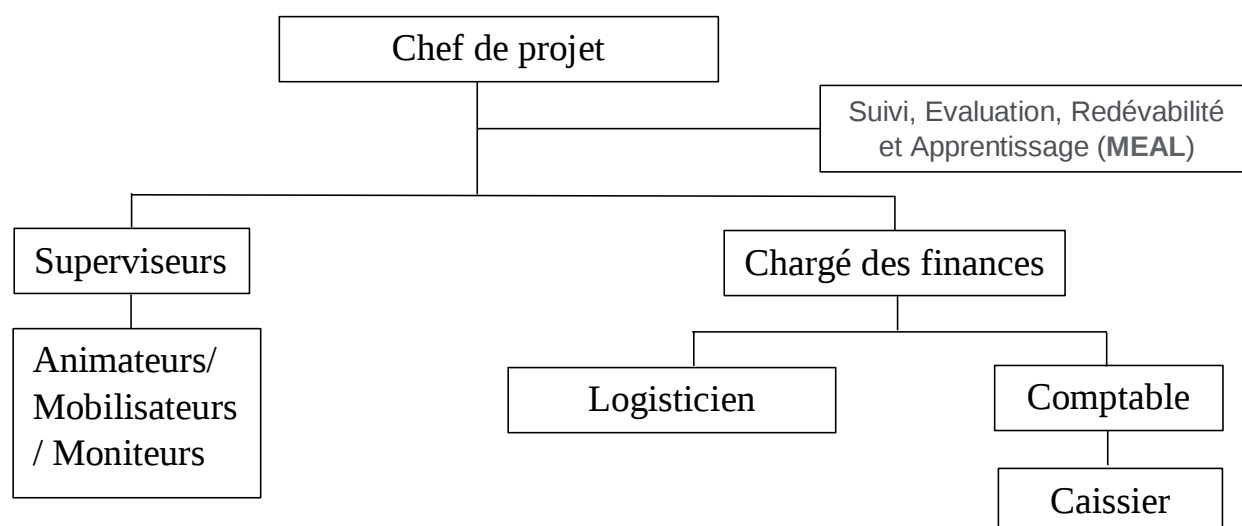
➤ **L'évaluation menée par les services du bailleur de fonds**

Elle prend en général la forme d'un audit financier, comptable et de procédures.



ANNEXES

Annexe 1. ORGANIGRAMME STANDARD DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS



Annexe 2 : CANEVAS DE PRESENTATION DE PROPOSITION DE PROJET

INFORMATION GENERALE

- Titre du projet :
- Présentation sommaire de l'organisation :
- Personne contact de l'organisation : nom, titre, coordonnées (adresse, tél, Email) :

PROJET

- Résumé du projet ;
- Contexte et justification ;
- Objectifs du projet ;
- Cible et bénéficiaires ;
- Durée du projet
- Activités ;
- Résultats attendus ;
- Stratégies de mise en œuvre du projet
- Risques et hypothèses ;
- Inclusion et participation communautaires ;
- Organisation administrative du projet ;
- Chronogramme des activités ;
- Budget .

Annexe 3 : CANEVAS DE RAPPORTAGE D'UNE ACTIVITE

I. IDENTIFICATION DE L'ACTIVITE		
Titre du projet		
Code du projet		
Organisation de mise en œuvre du projet		
Accompagnateurs financiers		
Secteur de l'activité		
Titre de l'activité		
Cible principale		
Autres participants		
Nombre des participants		
Entité administrative		
Localisation précise de l'activité.		
Dates de réalisation		
Personne responsable de l'activité		
Facilitateur		
Durée de l'activité		
II. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ACTIVITE		
III. OBJECTIFS DE L'ACTIVITE ET CONTRIBUTION AU PROJET		
a. Objectifs du projet auquel l'activité contribue		
b. Objectifs spécifiques de l'activité:		
c. Résultats prévus et atteints par l'activité		
d. Résultats atteints mais qui n'étaient pas prévus au départ		
e. Résultats prévus mais pas atteints		

Fait à, le..../..../20/....

Présenté par

Annexe 4 : CANEVAS DU RAPPORT MI-PARCOURS D'UN PROJET

- I. *CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET (une page maximum)*
- II. *IDENTIFICATION DU PARTENAIRE (localisation, domaines d'intervention, expérience en rapport avec le projet, capacités opérationnelles (personnel, moyens logistiques), ...*
- III. *REALISATIONS SELON LA PLANIFICATION*

IV. *Evaluation synthèse : tableau*

<i>Résultat attendu</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Cible pour la période du rapport</i>	<i>Résultats atteints</i>	<i>Gap</i>	<i>Commentaire</i>

- V. *DEFIS*
- VI. *LECONS APPRISES*
- VII. *PLANIFICATION POUR LES MOIS RESTANTS*

ANNEXES

Annexe 5 : CANEVAS DU RAPPORT FINAL D'UN PROJET

- I. *CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET (une page maximum)*
- II. *IDENTIFICATION DU PARTENAIRE (localisation, domaines d'intervention, expérience en rapport avec le projet, capacités opérationnelles (personnel, moyens logistiques), ...*
- III. *REALISATIONS SELON LA PLANIFICATION*

IV. *Evaluation synthèse : tableau*

<i>Résultat attendu</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Cible pour la période du rapport</i>	<i>Résultats atteints</i>	<i>Gap</i>	<i>Commentaire</i>

- V. *DEFIS*
- VI. *LECONS APPRISES*
- VII. *CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS*

ANNEXES