



Evaluer • Echanger • Eclairer

Les outils de la DAECT

Pour une évolution en matière de suivi-évaluation

Propositions à destination de la DAECT, Juin 2015



Ministère des Affaires étrangères et du Développement international
Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats
Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales

Sommaire :

Introduction.....	3
Raison d'être des recommandations	4
12 recommandations	5
Pour améliorer les projets et leur pilotage par les collectivités.....	6
Pour consolider certaines informations au niveau de l'AECT et rendre compte de ses effets.....	10
Annexes	13
Annexe 1 : tableaux de synthèse des projets (proposition).....	14
Annexe 2 : propositions pour le libellé des dossiers types	17
Annexe 3 : analyse de l'échantillon de dossiers soumis à la DAECT	22

**Sigles utilisés :**

AFD :	Agence française de développement
AECT :	Action extérieure des collectivités territoriales
CNCD :	Commission nationale de la coopération décentralisée
DAECT :	Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales
DD :	Développement durable
F3E :	Fonds pour la promotion des Études préalables, des Études transversales et des Évaluations.
UE :	Union européenne

Introduction

L'avenir de l'action extérieure des collectivités territoriales (AECT) est aujourd'hui sérieusement obscurci par un certain nombre de facteurs, parmi lesquels : la crise économique et financière et ses incidences budgétaires, le renouvellement des exécutifs qui ne perçoivent pas tous l'intérêt de l'AECT, la nouvelle organisation territoriale française.

La promotion de l'AECT est au cœur de la mission de la DAECT. Les mécanismes d'appels à projets développés vont bien dans ce sens. Ces outils visent non seulement à soutenir l'effort financier des collectivités territoriales, mais aussi à contribuer à la qualité de leurs projets. Dans un contexte difficile décrit plus haut, la DAECT souhaite travailler avec les collectivités territoriales pour développer des argumentaires en faveur de l'AECT. L'une des solutions consiste à mieux **rendre compte des effets de l'AECT** – en particulier ici, pour les territoires français – et, en arrière-plan, à **améliorer la qualité des projets et programmes d'AECT**.

La DAECT a sollicité de la part du F3E un appui conseil, compte tenu de son expertise en matière d'évaluation et d'analyse des pratiques de coopération. Il lui a été demandé d'analyser les appels à projets de la DAECT pour proposer des pistes d'évolution. En raison du calendrier très contraint, Il est demandé au F3E de faire des propositions à mettre en débat ultérieurement par la DAECT auprès des associations d'élus.

Ce rapport provisoire présente quelques constats et propositions faits par le F3E. **Il s'agit d'un document de travail destiné avant tout à poser les termes d'un débat entre la DAECT et les collectivités territoriales.**

Précisions sur les termes employés dans ce rapport :

Dans ce rapport, nous utiliserons fréquemment les termes de « suivi-évaluation » et d'« évaluation ».

Nous distinguons le *suivi* du *suivi-évaluation*. Le *suivi* (« simple ») d'un projet permet de suivre l'utilisation des moyens et de vérifier que les réalisations directes correspondent au prévisionnel (comparaison prévu-réalisé).

Le *suivi-évaluation*, lui, interroge l'action et peut conduire à l'infléchir si besoin (modifier le rythme du projet, introduire de nouvelles activités, faire évoluer la stratégie...). Le suivi-évaluation est dans un registre évaluatif. Il amène à tirer des enseignements chemin faisant, pour améliorer l'action.

Un dispositif de suivi-évaluation peut prévoir différentes formes d'analyse au fil du temps, y compris une évaluation (par exemple externe), à mi-parcours ou finale.

Ainsi, une démarche évaluative peut se faire soit chemin faisant (suivi-évaluation), soit à la fin (évaluation finale), soit après le projet/programme (évaluation ex-post), soit encore en mêlant plusieurs exercices complémentaires.

Raison d'être des recommandations

Une analyse a été réalisée à partir d'un échantillon de dossiers fournis par la DAECT (voir [annexe 3](#)).
A la lumière de cette analyse, plusieurs enjeux d'évolution des appels à projets apparaissent.

a) En amont des projets

Certaines notions ne sont manifestement pas comprises de la même façon par tous

Dans les dossiers reçus, la notion d'évaluation est parfois confondue avec celle de *communication*. Par ailleurs, la chaîne logique qui distingue : activités, résultats directs, effets et impact n'est pas toujours claire. Il y a notamment des confusions entre *résultats directs* (qui dépendent du projet) et *effets* (qui ne dépendent pas uniquement du projet, mais aussi d'autres facteurs).

Enfin, la rubrique « viabilité et durabilité » semble introduire des ambiguïtés entre la durabilité des projets (à questionner) et celle des partenariats qui résulte, elle, d'une volonté politique entre deux collectivités. Par ailleurs, la notion de « désengagement du maître d'ouvrage » peut n'être pas très appropriée lorsqu'il s'agit de services publics territoriaux ou d'appui institutionnel. Ce sont alors les acteurs d'appui qui doivent se désengager, mais pas le maître d'ouvrage – le maître d'ouvrage étant la collectivité sur le territoire de laquelle se passe l'action.

Des exigences identiques pour des projets très disparates dans leurs ambitions

Au sein d'un appel à projet, un même dossier type est proposé tant aux microprojets qu'aux projets les plus ambitieux. Le degré d'exigence pourrait être fonction du degré d'ambition des projets.

La notion d'enjeux partagés entre territoires français et partenaire n'est pas toujours questionnée

Les projets décrits font peu référence à la notion d'enjeux partagés entre les deux territoires partenaires. On est beaucoup dans les résultats visés pour le territoire partenaire, peu ou pas pour le territoire français. Les dossiers type ne sont pas incitatifs en ce sens, sauf celui de l'appel franco-qubécois.

b) Les projets

Il manque souvent une vision synthétique de ce que cherche à faire le projet

Certains projets sont très détaillés, mais on peine à ressortir de leur lecture avec les idées claires sur la trajectoire dans laquelle s'inscrit le projet. Il manque alors : (i) une vision synthétique des activités, résultats et indicateurs ; (ii) une mise en perspective du projet pour le resituer dans la stratégie plus globale qui le sous-tend à long terme.

Le suivi-évaluation n'est pas défini en vue d'améliorer le pilotage du projet

On se retrouve souvent avec une longue liste d'indicateurs sans qu'on se soit posé la question de leur utilité en termes de pilotage. Les sources du suivi-évaluation (comment et où trouver les données) ne sont pas toujours assez précises pour s'assurer de leur réalisme. Le suivi-évaluation n'apparaît pas dans les budgets, en général.

Les rapports ne sont pas d'une grande aide pour valoriser l'AECT

On a du mal à ressortir de la lecture de ces rapports avec les idées claires sur le ou les points clés à mettre en valeur pour valoriser ce projet (ou sur ses principales difficultés). Certains rapports se contentent de décrire ce qui a été fait, sans véritable analyse (points forts/points faibles, enseignements tirés, etc.). On est alors plus dans la communication que dans le *reporting*.

12 recommandations

Les objectifs de la DAECT, tels qu'ils ont été exposés au F3E, semblent pouvoir être scindés en deux :

- contribuer à **améliorer les projets et programmes** cofinancés par la DAECT, par le biais d'outils invitant les collectivités territoriales à mieux concevoir et structurer leurs projets / programmes ;
- permettre à la DAECT de **consolider certaines informations** tirées des projets cofinancés, **de façon à pouvoir rendre compte des effets de l'AECT**.

Le premier objectif bénéficie directement aux collectivités territoriales – et donc indirectement à la DAECT. Le deuxième vise à outiller à la fois la DAECT vis-à-vis de ses tutelles, et les collectivités territoriales vis-à-vis de leur assemblée délibérante et de leurs citoyens.

A la lumière des analyses réalisées, **douze recommandations** sont proposées à la DAECT pour faire évoluer ses outils.

Ces recommandations dépassent le seul suivi-évaluation. En effet, l'expérience du F3E montre que la réflexion sur le suivi-évaluation est indissociable de celle sur la planification. On suit et on évalue en fonction de ce que l'on a décidé de faire. Si les objectifs ne sont pas clairs, le suivi-évaluation ne peut l'être. Il y a un continuum. **Aussi les recommandations ci-dessous remontent-elles la chaîne de la conception des projets pour aboutir au suivi-évaluation.**

12 recommandations

Pour améliorer les projets et leur pilotage par les collectivités

- A. Créer des conditions facilitant le dépôt de meilleurs dossiers
 1. Proposer deux dossiers types distincts : l'un simplifié, l'autre développé
 2. Proposer deux sessions de dépôt, pour chaque appel à projet
 3. Fournir une grille d'appréciation des dossiers
 4. Proposer un glossaire
- B. Faire des dossiers d'appels à projets des outils d'aide à la réflexion des collectivités
 5. Orienter les rubriques vers le pilotage du projet
 6. Préciser les ambitions du projet en termes d'impact sur les territoires, en particulier sur le territoire français
 7. Donner une vision synthétique et structurée du projet
 8. Structurer le suivi-évaluation autour de questions évaluatives
 9. Suggérer d'introduire la capitalisation aux côtés du suivi-évaluation
- C. Proposer une trame de rapport technique permettant de mieux tirer les enseignements et de mieux communiquer
 10. Orienter les rapports techniques vers une réflexion sur les enseignements à tirer du projet, et sur les éléments sur lesquels communiquer en priorité

Pour consolider certaines informations au niveau de l'AECT et rendre compte de ses effets

11. Proposer un nombre réduit d'indicateurs quantitatifs consolidables
12. Identifier des « bonnes pratiques », pour illustrer les indicateurs

Pour améliorer les projets et leur pilotage par les collectivités

A. Créer des conditions facilitant le dépôt de meilleurs dossiers

⇒ Ces recommandations constituent des conditions préalables à l'amélioration des dossiers.

1. Proposer deux dossiers types distincts : l'un simplifié, l'autre développé

⇒ *Enjeu : répondre à la diversité des projets : des microprojets aux plus ambitieux.*

Proposer deux dossiers types distincts : une trame « développée » et une autre « simplifiée ». Le dossier type « simplifié » serait à destination des microprojets, pour lesquels on ne peut avoir la même exigence que pour les autres¹. Le dossier type « développé » pourrait être simplifié sur certains points, par rapport à la trame actuelle – à l'instar de celle pour l'appel à projet franco-qubécois – mais avec un équilibre différent et un détail plus prononcé sur certaines parties. (voir propositions en [annexe 2](#))

2. Proposer deux sessions de dépôt, pour chaque appel à projet

⇒ *Enjeu : aider les collectivités à proposer des dossiers plus aboutis.*

Un calendrier fixé à l'avance, avec deux sessions possibles pour un même appel à projets, permettrait de laisser suffisamment de temps aux collectivités territoriales pour construire des dossiers plus aboutis, conjointement avec leurs partenaires. Le principe des deux sessions leur permettrait aussi d'avoir une session de « rattrapage », au cas où le premier dossier déposé ne satisferait pas aux critères de qualité de la DAECT.

Ceci serait particulièrement utile pour les projets pluriannuels.

Idéalement, l'une des sessions devrait permettre un démarrage des projets qui coïncide avec l'exercice budgétaire des collectivités.

A défaut de pouvoir proposer deux sessions, l'objectif est au moins d'améliorer la prévisibilité des appels. À titre d'exemple, la session unique pourra être lancée chaque année à la même date. Son calendrier serait fixé de façon à permettre aux collectivités de démarrer leur projet en début d'année civile.

3. Fournir une liste de critères d'appréciation des dossiers

⇒ *Enjeu : favoriser l'élaboration de dossiers plus pointus.*

En amont de l'appel à projets, diffuser une liste de critères d'appréciation des dossiers utilisée par la DAECT serait utile pour aider les collectivités à mieux cibler la formulation de leurs dossiers. Cette liste constituerait un socle commun aux divers appels à projet. Dans certains appels à projets, elle pourrait être complétée par des critères spécifiques.

4. Proposer un glossaire

⇒ *Enjeu : favoriser la formulation de dossiers plus précis.*

Rajouter dans la notice des dossiers type un *glossaire* avec la définition de quelques termes clés, pour éviter toute confusion : objectif, résultat, activité ; changement, effet et impact ; indicateurs ; évaluation, suivi-évaluation ; capitalisation...

¹ Le critère permettant de passer d'un dossier type à l'autre doit être étudié avec soin. Un seuil budgétaire serait le plus simple à établir, à défaut d'être pleinement satisfaisant. Si cette option était retenue, alors ce seuil pourrait être déterminé en fonction de l'éventail des budgets reçus. Deux alternatives seraient possibles : fixer un seuil sur la base du montant du cofinancement demandé à la DAECT ou sur celui du budget total du projet. Les deux ont leurs avantages et inconvénients, mais se caler sur le budget global semblerait a priori préférable.

B. Faire des dossiers d'appels à projets des outils d'aide à la réflexion des collectivités

⇒ Il s'agit que ces dossiers invitent les collectivités à préciser (i) la façon dont le pilotage de leur projet sera organisé et (ii) sur quelle base elles pourront rendre compte des effets du projet ici (territoire français) et là-bas (territoire partenaire). L'idée est ainsi que ces dossiers types ne soient pas vus comme des contraintes mais plutôt comme des outils structurant d'aide à la réflexion.

5. Orienter les rubriques vers le pilotage du projet

⇒ Enjeu : faire en sorte que les dossiers remplis par les collectivités ne soient pas juste des exercices obligés, uniquement destinés à obtenir des cofinancements, mais constituent aussi des documents de référence utiles au pilotage de leur projet

Les dossiers types doivent inviter les collectivités à rédiger leur dossier en privilégiant deux orientations :

- *aider au pilotage du projet* : en quoi le dossier peut-il constituer un outil utile pour préciser la stratégie qui sous-tend le projet, et pour son suivi-évaluation ?
- *rendre compte de ses effets* : en quoi peut-on anticiper le recueil et l'analyse de données permettant de rendre compte des effets du projet ?

Le détail des activités à mener importe moins que ce que l'on vise à obtenir à travers elles.

Ceci sera précisé par une mention au début du dossier type, pour bien en fixer l'esprit. Ex. : « nous vous invitons à rédiger un document opérationnel, qui vous soit directement utile. »

La formulation des rubriques doit également faciliter cela. En particulier, dans l'appel à projets triennal, il est demandé (partie V) : un objectif de l'action, des indicateurs de suivi, des résultats qualitatifs, des résultats quantitatifs et des impacts attendus.

Cela fait beaucoup de rubriques et les dossiers reçus proposent parfois des réponses pléthoriques, manifestement plus destinées à rassurer et convaincre la DAECT qu'à constituer des repères opérationnels. Des rubriques plus directes seraient possibles. Voir propositions en [annexe 2](#).

Globalement, la description du dispositif de gouvernance est très importante à préciser. Il convient de distinguer d'une part le pilotage global du projet (qui sera généralement partenarial), et d'autre part la claire répartition de la maîtrise d'ouvrage qui revient à chaque collectivité pour les actions menées sur son propre territoire (ici et là-bas).

6. Préciser les ambitions du projet en termes d'impact sur les territoires, y compris sur le territoire français

⇒ Enjeu : inviter les collectivités à proposer des projets reposant sur des enjeux partagés entre les deux collectivités partenaires – et non juste des projets d'aide au développement.

A l'instar de l'appel franco-qubécois, inviter systématiquement les collectivités à identifier aussi des résultats sur le territoire français – pas seulement sur le territoire partenaire. Ceci sous-entend un temps de réflexion conjointe. On pourra être, le cas échéant, sur un principe de réciprocité, mais dans la plupart des configurations, on sera plutôt sur un principe d'enjeux partagés.

Une fois ces objectifs et résultats attendus définis, il s'agit de préciser comment y parvenir. Cela peut passer par des actions sur le territoire partenaire (ex. : l'accompagnement par un service français d'homologues étrangers peut amener le service à faire évoluer ses pratiques). Mais cela peut aussi passer par des actions spécifiques à mener sur le territoire français – peut-être au-delà de la seule éducation à la citoyenneté – ce qui peut alors poser des questions sur

les critères d'éligibilité aux cofinancements DAECT (quels types d'action en France cofinancer ?).

NB : S'inscrire dans cette approche d'enjeux partagés ne sera pas toujours possible immédiatement par toutes les collectivités pour tous leurs projets. Dans certains cas, une évolution des partenariats existants sera nécessaire pour y parvenir – ce qui ne peut se faire du jour au lendemain.

7. Donner une vision synthétique et structurée du projet

⇒ *Enjeu : avoir une vision synthétique et structurée du projet – utile tant aux collectivités qu'à la DAECT.*

Introduire une rubrique permettant de donner cette vision synthétique. Un tableau de synthèse est proposé en ce sens en [annexe 1](#) (pour un dossier type « développé »). Ce tableau présente l'avantage d'introduire plusieurs notions essentielles :

- La *progressivité* des résultats à atteindre. Les actions d'AECT se situent souvent sur un temps long, qui dépasse celui du projet. Il est donc important de remettre le projet en perspective avec les objectifs de long terme.
- Des *indicateurs* qualitatifs de changement, simples et opérationnels. Les différentes étapes de résultats constituent des indicateurs sur la progression de l'action et le chemin qu'il reste à parcourir.
- La *contribution* du projet aux objectifs de long terme. Le projet et ses suites seront rarement suffisants pour atteindre, seuls, les résultats envisagés à long terme. Le projet ne constitue qu'une pièce du puzzle de la réalité. L'important est de s'articuler au mieux avec les autres acteurs et initiatives qui concourent aussi à l'objectif de long terme.
- La *distinction claire entre résultats visés ici et là-bas*. Bâtir un projet d'AECT sur la base d'enjeux partagés entre les deux territoires partenaires exige de formaliser clairement les objectifs attendus spécifiquement pour chaque territoire.

Il constitue une sorte de tableau de bord du projet, utile à son pilotage (voir proposition n°5).

8. Structurer le suivi-évaluation autour de questions évaluatives

⇒ *Enjeu : mettre en avant la finalité du suivi-évaluation (à quoi va-t-il servir, et à qui ?) plutôt que les outils (indicateurs).*

Lorsqu'une collectivité rédige son dossier, elle est rarement en capacité de définir des indicateurs de résultat pertinents. Il est trop tôt. Et il y a d'autres précisions plus utiles à demander à ce stade, pour s'assurer de la qualité du projet.

Ainsi, deux précisions sont essentielles :

- le *cadre général* du suivi-évaluation : *pour qui* est fait ce suivi-évaluation, et *pourquoi* ?
- les *questions évaluatives* auxquelles le suivi-évaluation doit apporter des réponses.

Tout d'abord, préciser le cadre général du suivi-évaluation : *à qui* seront destinées en priorité les données issues du suivi-évaluation (ex. : est-ce pour un comité de pilotage regroupant les différents partenaires ? Uniquement pour le chef de file ? etc.), et *à quoi* serviront-elles ? La réponse à ces deux questions orientera le dispositif de suivi-évaluation.

Par exemple, les informations utiles à un élu ne seront pas nécessairement les mêmes que pour un technicien. Autre exemple : si l'objectif est juste de produire des données pour communiquer sur le projet, alors on ne recueillera pas les mêmes informations que s'il s'agit d'alimenter la réflexion d'un comité de pilotage annuel qui se penche sur la programmation des activités.

Ensuite, inviter les collectivités à définir les *questions évaluatives* qui guideront leur suivi-évaluation, plutôt que des indicateurs. Les indicateurs sont utiles pour objectiver les réponses². Mais ils ne sont que des moyens. Le but du suivi-évaluation est de répondre à des interrogations que l'on a (ex. : le développement des capacités de tel service permet-il à celui-ci de fonctionner de façon autonome ? L'instance de concertation mise en place remplit-elle son rôle ? etc.). L'essentiel est avant tout d'identifier ces questions, et de les prioriser pour rester réaliste.

La plupart du temps, les étapes qui décrivent la progression des résultats, telles que suggérées dans le tableau synthétique (cf. recommandation [n°7](#)), suffiront comme indicateurs qualitatifs. Des indicateurs quantitatifs pourront ensuite émerger au cours du projet, à l'occasion de l'analyse des informations recueillies, lors de la mise en œuvre du suivi-évaluation. Ces indicateurs quantitatifs aideront à donner une idée de l'ampleur des changements qui se sont produits (ex. : si un indicateur qualitatif permet de constater que la mise en réseau des acteurs d'un territoire s'est accrue, il est intéressant de le compléter par un indicateur quantitatif donnant une idée de la proportion des acteurs impliqués dans cette dynamique de réseau). Mais l'expérience montre qu'au stade de la conception des projets, on est rarement en capacité de définir des indicateurs quantitatifs pertinents pour qualifier des changements / résultats. On en reste bien souvent à des indicateurs d'activité (ex. : le nombre de personnes formées ne suffit pas pour savoir si une institution a renforcé ses capacités ou pas). Et mieux vaut quelques indicateurs en nombre réduits, mais bien ciblés, qu'un grand nombre d'indicateurs dont on ne saura que faire.

NB : Pour les indicateurs dont la vocation est d'obtenir une consolidation de l'AECT en revanche, on peut avoir une réflexion en amont. Car leur vocation est différente. (Voir recommandation [n°11](#))

9. Suggérer d'introduire la capitalisation aux côtés du suivi-évaluation

⇒ *Enjeu : favoriser la diffusion d'une culture de la capitalisation, complémentaire de celle de l'évaluation, et utile pour valoriser l'AECT.*

Sans qu'il soit question de l'imposer, il serait utile d'inviter les collectivités à réfléchir à l'opportunité d'introduire la capitalisation dans leurs interventions. La capitalisation est complémentaire de l'évaluation : « capitaliser c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable ». Contrairement à l'évaluation, la capitalisation ne porte pas de jugement³. [Pour en savoir plus.](#)

La capitalisation est un moyen pour développer les capacités des acteurs. Elle constitue une source, complémentaire du suivi-évaluation, dans laquelle on pourra puiser pour alimenter la communication.

C. Proposer une trame de rapport technique qui permette de mieux tirer des enseignements et de mieux communiquer

⇒ *Un rapport technique peut aussi constituer un outil au service de la réflexion des collectivités, pourvu qu'il ne se borne pas à décrire les activités menées.*

² Dans le suivi-évaluation, l'idée est que les indicateurs renseignent sur la *progression* du projet, chemin faisant. Ils peuvent porter sur différents aspects : la mise en œuvre de moyens, la mise en œuvre des activités ; l'atteinte de résultats, etc. Ce seront à chaque fois des indicateurs différents.

³ si le suivi-évaluation est orienté vers les changements chez les acteurs (par exemple le renforcement des capacités d'une institution), via une démarche qualitative, alors capitalisation et suivi-évaluation auront des frontières assez poreuses.

10. Orienter les rapports techniques vers une réflexion sur les enseignements à tirer du projet, et sur les éléments sur lesquels communiquer en priorité

⇒ *Enjeu : faire en sorte que les rapports constituent des outils utiles (i) pour améliorer l'action et (ii) pour identifier ce sur quoi communiquer en priorité (tant pour les collectivités que pour la DAECT).*

Réduire significativement la place réservée dans les rapports à la description des activités menées et inviter les collectivités à développer plutôt des rubriques ciblées – portant à la fois sur les changements ici et là-bas – en encourageant la réflexion qualitative :

- Qu'est-ce qui a changé (sur le territoire, chez les acteurs – y compris les changements imprévus – ici et là-bas) ? Quelle a été la contribution du projet à ces changements ?
- Quelles difficultés ont été rencontrées ? Quels enseignements tire-t-on de ce projet ?
- Quelles sont les prochaines étapes de changement envisagées ?
- Si l'on devait valoriser ce projet et communiquer dessus, quels seraient les quelques points les plus significatifs à mettre en avant (changements survenus, innovation, liens entre changements ici et là-bas...) ? Quels arguments développeriez-vous pour en parler ? Auriez-vous des illustrations particulièrement éloquentes ? Des données chiffrées pour donner une idée de l'ampleur de ces changements ?

La mise en œuvre des recommandations [n°7](#) et [n°8](#) devraient permettre aux collectivités de renseigner ce type de questions sans trop de difficultés.

Une précaution s'impose toutefois : ne pas imposer aux collectivités qui feraient appel à d'autres cofinancements (AFD, UE...) une multiplication de formats impliquant plusieurs rapports distincts à produire. Là encore, la souplesse est de mise. La question pourrait aussi se poser pour le dossier type.

Pour consolider certaines informations au niveau de l'AECT et rendre compte de ses effets

Disposer de données consolidées pour communiquer sur l'AECT constitue un enjeu distinct du précédent. Le but est d'avoir quelques données ciblées, en nombre réduit.

Cet enjeu renvoie davantage à des indicateurs d'évaluation finale qu'à des indicateurs de suivi-évaluation.

11. Proposer un nombre réduit d'indicateurs quantitatifs consolidables

⇒ *Enjeu : communiquer sur quelques chiffres-clés faciles à obtenir, illustrant l'ampleur des réalisations de l'AECT.*

Au vu de la diversité des projets reçus par la DAECT, il semble irréaliste de proposer des indicateurs quantitatifs sur une base sectorielle. Pour être pertinents, des indicateurs sectoriels devraient être très spécifiques à chaque secteur (éducation, culture, développement urbain, changement climatique...). On se retrouverait alors avec une très longue liste d'indicateurs, et un échantillon réduit de réponses sur la plupart des indicateurs.

La solution proposée consiste à partir des *modalités d'intervention* de l'AECT, qui sont transversales aux différents secteurs. Cela aurait l'avantage de fournir des chiffres assez faciles à illustrer (voir recommandation [n°12](#)).

La liste de ces modalités d'intervention ainsi que les indicateurs sont évidemment à définir avec les collectivités – de même que l'ensemble des autres recommandations proposées ici

doivent être discutées avec elles. Une première ébauche est toutefois suggérée ci-dessous, à titre d'illustration. Lorsque ce serait possible, chaque indicateur serait décliné entre résultat ici (sur le territoire français) et là-bas (sur le territoire partenaire).

Une autre entrée est possible, à partir des cinq *thématiques* qui structurent la **nouvelle arborescence de l'atlas de la CNCD**. Pour chacune de ces thématiques, le nombre des différents types de *bénéficiaires* pourrait être établi. Dans la plupart des cas, ces chiffres ne devraient pas être trop compliqués à réunir ; ils ont le mérite de pouvoir être communs à des projets extrêmement différents et peuvent donner une certaine idée de l'ampleur des projets. À vérifier toutefois avec les collectivités la faisabilité d'un tel décompte.

En fonction du type de projet mis en œuvre, chaque collectivité pourrait renseigner quelques-uns de ces indicateurs. Un nombre maximum pourrait être proposé – 5 indicateurs maximum par projet, par exemple – afin d'inciter à cibler les plus pertinents.

<i>Option 1 : modalités d'intervention</i>	<i>Exemples d'indicateurs possibles</i>	<i>ici</i>	<i>là-bas</i>
Appui institutionnel / renforcement des capacités	• Nb de personnes formées (ici et là-bas) – qu'il s'agisse de formation stricto sensu ou d'accompagnement, etc.		
Échanges entre acteurs du territoire	• Nb de personnes du territoire français parties là-bas (et vice-versa)		
Organisations de manifestations	• Nb de manifestations (culturelles, économiques, sociales, citoyennes...) organisées • Nb de participants		
Ressources	• Montant des ressources financières mobilisées par chaque collectivité (au-delà de ses ressources propres)		
...	•		
<i>Option 2 : bénéficiaires, par thématique</i>	<i>Indicateurs possibles</i>	<i>ici</i>	<i>là-bas</i>
Économie durable	• Nb de personnes (habitants) directement bénéficiaires du projet • Nb d'entreprises directement bénéficiaires du projet (y compris PME/TPE, exploitations agricoles familiales...) • Nb d'emplois créés ou consolidés		
Culture et patrimoine	• Nb de personnes (habitants) directement bénéficiaires du projet • Nd d'acteurs culturels directement bénéficiaires du projet		
Éducation, social et recherche	• Nb de personnes (habitants) directement bénéficiaires du projet En particulier : ○ Nb de femmes directement bénéficiaires du projet ○ Nb d'enfants ou de jeunes directement bénéficiaires du projet • Nb d'acteurs du territoire directement bénéficiaires du projet		
Gouvernance locale, politique, humanitaire et coopération transfrontalière	• Nb de personnes (habitants) directement bénéficiaires du projet • Nb d'agents de collectivités directement bénéficiaires du projet • Nb d'élus locaux / régionaux directement bénéficiaires du projet • Nb d'acteurs du territoire directement bénéficiaires du projet		
Environnement, climat et énergie	• Nb de personnes (habitants) directement bénéficiaires du projet		



12. Identifier des « bonnes pratiques », pour illustrer les indicateurs

⇒ *Enjeu : illustrer les indicateurs par des expériences particulièrement évocatrices.*

Illustrer les indicateurs quantitatifs de façon qualitative, avec des exemples de projets particulièrement évocateurs ou innovants qui « donnent à voir » ce que peut faire l'AECT. On pourrait imaginer, par exemple, une plaquette de communication sur l'AECT fournissant quelques chiffres clés, illustrés par des « bonnes pratiques » sous forme d'encadrés. L'identification de ces « bonnes pratiques » renvoie à l'importance du *reporting* (cf. recommandation [n°10](#)).

Annexes

Annexe 1 : tableaux de synthèse des projets (proposition)

Ces tableaux renvoient à la recommandation [n°7](#), pour un dossier « développé », dans le cadre d'un projet pluriannuel.

Deux tableaux similaires sont proposés : l'un pour les résultats visés sur le territoire partenaire du chef de file, l'autre pour le territoire français.

Action sur le territoire **partenaire** :

Au-delà de votre projet (stratégie à long terme)	Objectifs à long terme du projet, décrivant la stratégie poursuivie avec votre partenaire, pour favoriser le développement du territoire partenaire			
	<i>Sujet/thème n° 1 :</i>	<i>Sujet/thème n° 2 :</i>	<i>Sujet/thème n° 3⁴ :</i> Ex. sur le renforcement des capacités <i>techniques</i> d'un technicien communal (TC) en matière de gestion de la filière assainissement	
	Résultats progressifs visés après le projet. <i>Il s'agit des changements que vous imaginez chez les acteurs et/ou le territoire, à partir de la fin du projet, pour que l'objectif à long terme ci-dessus se réalise. Ils donnent une perspective au projet.</i>	Résultats graduels, visés après le projet 	A plus long terme : • Le TC fait des propositions pour améliorer la qualité technique du service • Il identifie des possibilités d'extension du service à proposer aux élus. Au cours du prochain projet (nouvelle phase) : • Il sait prendre les mesures appropriées face à une difficulté rencontrée par le service	
Votre projet	Résultat global espéré à l'issue du projet			
	Résultats progressifs, visés dans le cadre du projet. <i>Il s'agit ici de décomposer les résultats en plusieurs étapes progressives, décrivant le processus que vous proposez de mener⁵. Ce sont des changements que vous imaginez chez les acteurs et/ou le territoire. Il ne s'agit donc pas de décrire les activités que le projet compte mener, mais la façon dont on souhaite que les acteurs et le territoire évoluent progressivement. Ces étapes joueront un rôle de signaux / indices permettant d'apprécier si le projet avance dans la bonne direction ou pas.</i>	Résultats graduels, visés dans le cadre du projet 	Au l'issue du projet : • Le TC sait évaluer la qualité du travail de chaque intervenant, aux différentes étapes de la filière, à partir de cahiers des charges définis avec eux A court terme : • Le TC a une vision claire du fonctionnement de chaque étape de la filière (collecte, évacuation, traitement, recyclage) et de la façon dont elles s'articulent entre elles (goulots d'étranglement, etc.) • Il a une vision claire de la couverture du service sur le territoire (aujourd'hui).	
	Articulation de votre projet avec ces autres actions (comment développer des complémentarités, ou au contraire limiter les oppositions ?)			
Activités à mettre en œuvre pour atteindre ces résultats				Autres actions ou politiques , mises en œuvre par d'autres acteurs, et qui contribuent à l'atteinte des objectifs à long terme (et qui devraient être complémentaires de votre projet, ou qui – au contraire – s'y opposeront)
Organisation entre les différents acteurs du projet (rôles et responsabilités respectives)				
Votre projet				Votre contexte

⁴ Le tableau comporte ici 3 colonnes, mais il pourrait n'en avoir que 2, ou au contraire 4...

⁵ ■ On pourra avoir une réflexion temporelle (étapes à court, moyen et long terme), mais il n'y a pas lieu de rechercher nécessairement des enchaînements mécaniques de cause à effet directs entre les étapes. ■ Il sera normal que des liens existent entre les différentes colonnes.

Action sur le territoire français :

Au-delà de votre projet (stratégie à long terme)

Votre projet

Objectifs à long terme du projet, décrivant la stratégie que vous poursuivez avec votre partenaire, pour favoriser le développement <u>du territoire français</u>			
<u>Sujet/thème n° 1 :</u>	<u>Sujet/thème n° 2 :</u>	<u>Sujet/thème n° 3⁶ :</u>	
Résultats progressifs visés <u>après</u> le projet. <i>Il s'agit des changements que vous imaginez chez les acteurs et/ou le territoire, à partir de la fin du projet, pour que l'objectif à long terme ci-dessus se réalise. Ils donnent une perspective au projet.</i>	Résultats graduels, visés après le projet	Idem	
Résultat global espéré à l'issue du projet			
Résultats progressifs, visés <u>dans le cadre</u> du projet. <i>Il s'agit ici de décomposer les résultats en plusieurs étapes progressives, décrivant le processus que vous proposez de mener⁷. Ce sont des changements que vous imaginez chez les acteurs et/ou le territoire. Il ne s'agit donc pas de décrire les activités que le projet compte mener, mais la façon dont on souhaite que les acteurs et le territoire évoluent progressivement. Ces étapes joueront un rôle de signaux / indices permettant d'apprécier si le projet avance dans la bonne direction ou pas.</i>	Résultats graduels, visés dans le cadre du projet	Idem	Articulation de votre projet avec ces autres actions (comment développer des complémentarités, ou au contraire limiter les oppositions ?)
Activités à mettre en œuvre pour atteindre ces résultats			Autres actions ou politiques , mises en œuvre par d'autres acteurs (y compris d'autres services de votre collectivité), et qui contribuent à l'atteinte des objectifs à long terme (et qui devraient être complémentaires de votre projet, ou qui – au contraire – s'y opposeront)
Organisation entre les différents acteurs du projet (rôles et responsabilités respectives)			

Votre projet

Votre contexte

⁶ Le tableau comporte ici 3 colonnes, mais il pourrait n'en avoir que 2, ou au contraire 4...

⁷ ■ On pourra avoir une réflexion temporelle (étapes à court, moyen et long terme), mais il n'y a pas lieu de rechercher nécessairement des enchaînements mécaniques de cause à effet directs entre les étapes. ■ Il sera normal que des liens existent entre les différentes colonnes.

Annexe 2 : propositions pour le libellé des dossiers types

Les propositions faites ici se basent sur l'appel à projets triennal.

a) Cas d'un dossier « développé »

Libellés actuels	Propositions d'évolution (en rouge)
<u>III. PRÉSENTATION DU DOSSIER DÉPOSÉ ET INFORMATIONS SUR LES PARTENAIRES</u>	<u>III. PRÉSENTATION DU DOSSIER DÉPOSÉ ET INFORMATIONS SUR LES PARTENAIRES</u>
Intitulé du projet :	Intitulé du projet :
(...)	(...)
Collectivité territoriale française chef de file :	Collectivité territoriale française chef de file :
Autres collectivités territoriales françaises partenaires :	Collectivité territoriale maître d'ouvrage de l'action menée sur le territoire français :
Collectivité locale partenaire dans le pays bénéficiaire :	Autres collectivités territoriales françaises partenaires :
Autre collectivité locale partenaire dans le pays bénéficiaire ou dans un autre pays :	Collectivité locale maître d'ouvrage de l'action menée sur le territoire partenaire :
	Autre collectivité locale étrangère partenaire :
<u>IV. DESCRIPTIF DU PROJET DÉPOSÉ</u>	<u>IV. DESCRIPTIF DU PROJET DÉPOSÉ</u>
<u>DESCRIPTION DU PROJET</u>	<u>DESCRIPTION DU PROJET</u>
Résumé [texte]	Résumé [texte]
	Tableau de synthèse du projet <i>[cf. annexe 1]</i>
Contexte [texte]	Contexte <i>Se concentrer sur ce qui peut être utile pour montrer la pertinence du projet et/ou les enjeux à garder en tête lors de la mise en œuvre du projet et son suivi-évaluation.</i> [texte]
Historique [texte]	Historique <i>Se concentrer sur ce qui permet de comprendre la raison d'être de ce projet et, s'il y a lieu, le chemin déjà parcouru que le projet va poursuivre (ici et là-bas).</i> [texte]
Objectifs du projet : finalité générale [texte]	Objectifs du projet : <i>(= situations souhaitées à l'issue du projet, ici et là-bas)</i> <ul style="list-style-type: none"> • finalité générale à long terme • résultat global espéré à l'issue du projet [texte]
Innovation (préciser le cas échéant le caractère innovant du projet) [texte]	Innovation (préciser le cas échéant le caractère innovant du projet) [texte]
Année de signature de la Convention de coopération : [année] Année de début du projet : [année] Année de fin prévisionnelle du projet : [année]	Bénéficiaires du projet (ici et là-bas) [texte]
Bénéficiaires du projet [texte]	Année de signature de la Convention de coopération : [année] Année de début du projet : [année] Année de fin prévisionnelle du projet : [année]

ACTIONS ENVISAGÉES**Fil rouge du projet et articulations des actions entre elles**

[texte]

Synergie et complémentarité de ces actions avec d'autres projets (projets de la coopération française (DCP ...) et d'autres bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux ; projets d'ONG françaises ou locales ; programmes des structures publiques et parapubliques locales. Complémentarité avec les stratégies régionales ou locales en France

[texte]

COMMUNICATION ET ÉVALUATION

Avez-vous engagé pour ce projet une communication ?

- En France
 Dans le pays partenaires

Allez-vous engager une politique d'évaluation de ce projet ?

- Oui
 Non

VIABILITÉ DU PROJET

Précisions sur la viabilité technique, organisationnelle, environnementale, financière (ou rentabilité), politique, sociale et culturelle du projet

[texte]

Indiquer la manière dont le maître d'ouvrage prévoit de se désengager progressivement du projet

[texte]

V. DÉTAIL DES ACTIONS DU PROJET PROPOSÉ

ACTION [numéro de l'action]

Intitulé de l'action

[texte]

Objectif de l'action

[texte]

Description sommaire

[texte]

Déroulement de l'action (solutions techniques retenues, travaux à entreprendre, programmes de formation envisagés...)

[texte]

Indicateurs de suivi de l'action

[texte]

Résultats qualitatifs attendus

[texte]

ACTIONS ENVISAGÉES**Fil rouge du projet et articulations des actions entre elles**

[texte]

Synergie et complémentarité de ces actions avec d'autres projets (projets de la coopération française (DCP ...) et d'autres bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux ; projets d'ONG françaises ou locales ; programmes des structures publiques et parapubliques locales. Complémentarité avec les stratégies régionales ou locales en France

Mettre l'accent (i) sur les acteurs, projets ou politiques qui concourent à la même finalité à long terme que le projet, (ii) puis sur la façon dont le projet va s'articuler avec eux.

[texte]

COMMUNICATION ET ÉVALUATION

Avez-vous engagé pour ce projet une **stratégie de** communication ?

- En France
 Dans le pays partenaires

Si oui, en quoi consistera-t-elle ? Est-elle budgétée ?

Allez-vous engager un **processus** d'évaluation de ce projet ?

- Oui
 Non

Si oui, en quoi consistera-t-elle ? Est-elle budgétée ?

VIABILITÉ DU PROJET

Précisions sur la viabilité technique, organisationnelle, environnementale, financière (ou rentabilité), politique, sociale et culturelle du projet

[texte]

Indiquer la manière dont le (ou les) acteur(s) d'appui prévoi(en)t de se désengager progressivement du projet

[texte]

V. DÉTAIL DES ACTIONS DU PROJET PROPOSÉ (ICI ET LA-BAS)

ACTION [numéro de l'action]

Intitulé de l'action

[texte]

Objectif de l'action

[texte]

Description sommaire

[texte]

Déroulement de l'action (solutions techniques retenues, travaux à entreprendre, programmes de formation envisagés...)

[texte]

Bénéficiaires de l'action (ici et là-bas)

[texte]

Résultat attendu de l'action

(= situation souhaitée à l'issue du projet, ici et/ou là-bas)



Résultats quantitatifs attendus

[texte]

Impacts attendus en fin de projet

[texte]

Bénéficiaires de l'action

[texte]

Instrument d'évaluation envisagé pour l'action proposée

NB : Les différentes étapes qui, selon vous, permettront d'atteindre ces résultats seront décrites dans le tableau placé en [annexe 1](#).

[texte]

Questions évaluatives

Quelle(s) question(s) pensez-vous utiles de vous poser à intervalles réguliers, durant la mise en œuvre du projet, pour évaluer la réussite de cette action ?

[texte]

Sources du suivi-évaluation

Comment répondrez-vous aux questions évaluatives ci-dessus ? En faisant quelles activités, ou en utilisant quels outils ? Où trouverez-vous les informations nécessaires pour répondre à ces questions ?

[texte]

VI. PRÉSENTATION DES PARTENAIRES DU PROJET EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

Maître d'ouvrage du projet : [Nom]

Autres maîtres d'ouvrage: [Nom], [Nom]

Maître d'œuvre local du projet : [Nom]

Autres maîtres d'œuvre local du projet : [Nom], [Nom]

Préciser son rôle (notamment apport financier du partenaire dans la construction de la coopération)
[Texte]

Autres structures concernées

Nom de ou des structures : [Nom]

VI. PRÉSENTATION DES PARTENAIRES DU PROJET EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

Maître d'ouvrage du projet :

- Pour les actions menées ici : [Nom]
- Pour les actions menées là-bas : [Nom]

NB : il peut y avoir autant de maîtres d'ouvrage que de territoires sur lesquels se passe l'action.

Maître d'œuvre local du projet :

- Pour les actions menées ici : [Nom]
- Pour les actions menées là-bas : [Nom]

NB : il peut y avoir autant de maîtres d'œuvre que de territoires sur lesquels se passe l'action.

Maîtres d'ouvrage de la coopération : [Nom], [Nom]

Préciser la répartition des rôles entre les différents acteurs (notamment apport financier du partenaire du chef de file dans la construction de la coopération)

[Texte]

Autres structures concernées

Nom de ou des structures : [Nom]

b) Cas d'un dossier « simplifié »

Les différences entre la version « développée » et la version « simplifiée » se situent principalement au niveau de la partie V, avec notamment la suppression du tableau de l'annexe 1 (voir [texte en rouge](#)).

Nouvelle version « développée »	Nouvelle version « simplifiée »
<u>IV. DESCRIPTIF DU PROJET DÉPOSÉ</u>	<u>IV. DESCRIPTIF DU PROJET DÉPOSÉ</u>
<u>DESCRIPTION DU PROJET</u>	<u>DESCRIPTION DU PROJET</u>
Résumé [texte]	Résumé [texte]
Tableau de synthèse du projet <i>[cf. annexe 1]</i>	
Contexte <i>Se concentrer sur ce qui peut être utile pour montrer la pertinence du projet et/ou les enjeux à garder en tête lors de la mise en œuvre du projet et son suivi-évaluation.</i> [texte]	Contexte <i>Se concentrer sur ce qui peut être utile pour montrer la pertinence du projet et/ou les enjeux à garder en tête lors de la mise en œuvre du projet et son suivi-évaluation.</i> [texte]
Historique <i>Se concentrer sur ce qui permet de comprendre la raison d'être de ce projet et, s'il y a lieu, le chemin déjà parcouru que le projet va poursuivre (ici et là-bas).</i> [texte]	
Objectifs du projet : <i>(= situations souhaitées à l'issue du projet, ici et là-bas)</i> <ul style="list-style-type: none"> • finalité générale à long terme • résultat global espéré à l'issue du projet [texte]	Objectif du projet : finalité générale <i>(= situation souhaitée à l'issue du projet, ici et là-bas)</i> [texte]
Innovation (préciser le cas échéant le caractère innovant du projet) [texte]	Innovation (préciser le cas échéant le caractère innovant du projet) [texte]
Bénéficiaires du projet (ici et là-bas) [texte]	Bénéficiaires du projet (ici et là-bas) [texte]
Année de signature de la Convention de coopération : [année] Année de début du projet : [année] Année de fin prévisionnelle du projet : [année]	Année de signature de la Convention de coopération : [année] Année de début du projet : [année] Année de fin prévisionnelle du projet : [année]
<u>ACTIONS ENVISAGÉES</u> Fil rouge du projet et articulations des actions entre elles [texte]	<u>ACTIONS ENVISAGÉES</u>
Synergie et complémentarité de ces actions avec d'autres projets (projets de la coopération française (DCP ...) et d'autres bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux ; projets d'ONG françaises ou locales ; programmes des structures publiques et parapubliques locales. Complémentarité avec les stratégies régionales ou locales en France Mettre l'accent (i) sur les acteurs, projets ou politiques qui concourent à la même finalité à long terme que le projet, (ii) puis sur la façon dont le projet va s'articuler avec eux. [texte]	Synergie et complémentarité de ces actions avec d'autres projets (projets de la coopération française (DCP ...) et d'autres bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux ; projets d'ONG françaises ou locales ; programmes des structures publiques et parapubliques locales. Complémentarité avec les stratégies régionales ou locales en France Mettre l'accent (i) sur les acteurs, projets ou politiques qui concourent à la même finalité à long terme que le projet, (ii) puis sur la façon dont le projet va s'articuler avec eux. [texte]
<u>COMMUNICATION ET ÉVALUATION</u> Avez-vous engagé pour ce projet une stratégie de communication ?	<u>COMMUNICATION ET ÉVALUATION</u> Avez-vous engagé pour ce projet une stratégie de

- En France
 Dans le pays partenaires

Si oui, en quoi consistera-t-elle ? Est-elle budgétée ?
 Allez-vous engager un processus d'évaluation de ce projet ?

- Oui
 Non

Si oui, en quoi consistera-t-elle ? Est-elle budgétée ?

VIABILITÉ DU PROJET

Précisions sur la viabilité technique, organisationnelle, environnementale, financière (ou rentabilité), politique, sociale et culturelle du projet
 [texte]

Indiquer la manière dont le (ou les) acteur(s) d'appui prévoi(en)t de se désengager progressivement du projet
 [texte]

V. DÉTAIL DES ACTIONS DU PROJET PROPOSÉ (ICI ET LA-BAS)

ACTION [numéro de l'action]

Intitulé de l'action
 [texte]

Description sommaire
 [texte]

Déroulement de l'action (solutions techniques retenues, travaux à entreprendre, programmes de formation envisagés...)
 [texte]

Bénéficiaires de l'action (ici et là-bas)
 [texte]

Résultat attendu de l'action
 (= situation souhaitée à l'issue du projet, ici et/ou là-bas)
NB : Les différentes étapes qui, selon vous, permettront d'atteindre ce résultat seront décrites dans le tableau placé en annexe 1.
 [texte]

Questions évaluatives
 Quelle(s) question(s) pensez-vous utiles de vous poser à intervalles réguliers, durant la mise en œuvre du projet, pour évaluer la réussite de cette action ?
 [texte]

Sources du suivi-évaluation
 Comment répondrez-vous aux questions évaluatives ci-dessus ? En faisant quelles activités, ou en utilisant quels outils ? Où trouverez-vous les informations nécessaires pour répondre à ces questions ?
 [texte]

communication ?

- En France
 Dans le pays partenaires

Si oui, en quoi consistera-t-elle ? Est-elle budgétée ?
 Allez-vous engager un processus d'évaluation de ce projet ?

- Oui
 Non

Si oui, en quoi consistera-t-elle ? Est-elle budgétée ?

VIABILITÉ DU PROJET

Précisions sur la viabilité technique, organisationnelle, environnementale, financière (ou rentabilité), politique, sociale et culturelle du projet
 [texte]

Indiquer la manière dont le (ou les) acteur(s) d'appui prévoi(en)t de se désengager progressivement du projet
 [texte]

V. DÉTAIL DES ACTIONS DU PROJET PROPOSÉ (ICI ET LA-BAS)

ACTION [numéro de l'action]

Intitulé de l'action
 [texte]

Description sommaire
 [texte]

Déroulement de l'action (solutions techniques retenues, travaux à entreprendre, programmes de formation envisagés...)
 [texte]

Bénéficiaires de l'action (ici et là-bas)
 [texte]

Résultat attendu de l'action
 (= situation souhaitée à l'issue du projet, ici et/ou là-bas)
 [texte]

Questions évaluatives
 Quelle(s) question(s) pensez-vous utiles de vous poser à intervalles réguliers, durant la mise en œuvre du projet, pour évaluer la réussite de cette action ?
 À l'issue du projet, qu'est-ce qui vous permettra d'affirmer que le résultat attendu est atteint ?
 [texte]

Sources du suivi-évaluation
 Comment répondrez-vous aux questions évaluatives ci-dessus ? En faisant quelles activités, ou en utilisant quels outils ? Où trouverez-vous les informations nécessaires pour répondre à ces questions ?
 [texte]




Annexe 3 : analyse de l'échantillon de dossiers soumis à la DAECT

Cette analyse se base sur un échantillon de dossiers fournis par la DAECT parce que représentatifs des dossiers reçus.

a) Constats généraux


Confusions entre certaines notions

- 
 • Les dossiers type proposent de développer les aspects d'évaluation et de communication dans une même rubrique. Certains dossiers reçus développent avant tout la dimension communication au détriment de l'évaluation. Les deux sont importants, mais l'un ne saurait remplacer l'autre.
- Dans la rubrique « indicateurs », certains dossiers font état *d'activités* de suivi ou d'évaluation à mettre en œuvre (ex. : « faire un bilan »). Ce sont là des *sources* de suivi-évaluation, ce qui nous semble pertinent (voir recommandation [n°8](#)), mais cela ne constitue pas des indicateurs.
- La distinction entre activités, résultats directs, effet et impact n'est pas toujours claire. Par exemple, une formation (*activité*) peut avoir pour *résultat direct* l'acquisition de connaissances (le nombre de participants étant un *indicateur de suivi* de l'action). S'il y a, ensuite, évolution des pratiques, alors cette évolution est déjà un *effet* de la formation, car elle ne dépend pas uniquement de la formation : d'autres facteurs explicatifs entre en jeu.
- Enfin, la rubrique « pérennité des projets » entraîne parfois des réponses qui se rapportent à la pérennité du *partenariat* – et non à celle du projet. La relation de partenariat entre deux collectivités s'inscrit dans le long terme et n'a pas à être analysée en termes de pérennité dans ce cadre. En revanche, celle du projet peut être questionnée.

On sait que la viabilité des projets de coopération décentralisée repose souvent en grande partie sur la capacité de la collectivité partenaire à mobiliser des ressources. Cette capacité se construit sur le très long terme et, dans certains pays, reste un objectif assez lointain. Il semblerait utile de préciser ce que la DAECT souhaite obtenir comme information avec cette rubrique. S'agit-il de vérifier que les collectivités se posent cette question ? Cette réflexion est importante mais alors, la question est-elle bien posée ? Ne doit-elle pas être plus directe ?

En revanche, la plupart des trames évoquent la « manière dont le maître d'ouvrage prévoit de se désengager progressivement du projet ». Cette formulation ne convient peut-être pas à certains types de projet. Par exemple dans le cas d'un appui institutionnel à une collectivité, le maître d'ouvrage est la collectivité qui développe ses propres capacités, avec l'appui de l'autre collectivité. Et il n'y a pas lieu de parler de désengagement du maître d'ouvrage. En revanche, la collectivité qui se trouve en appui aura, elle, une démarche de désengagement. Peut-être serait-il préférable de parler de désengagement des « acteurs en position d'appui » ?

Une très grande disparité entre les projets

- 
 • On constate que les dossiers reçus sont très disparates, notamment dans leurs ambitions : certains sont des microprojets, d'autres sont beaucoup plus ambitieux, avec un éventail entre les deux.



Types d'action à évaluer



- La plupart des projets comportent une proportion importante d'actions liées au renforcement des capacités, à l'appui institutionnel, aux échanges de savoir-faire, etc. Autant d'actions « immatérielles » dont il est difficile d'évaluer ce qu'elles produisent par le biais d'indicateurs *quantitatifs*. D'où l'importance d'avoir aussi une réflexion sur la dimension *qualitative* du suivi-évaluation.

b) En amont des projets : le contexte et la stratégie qui sous-tend le projet



Points forts :

- Les trames d'appel à projets distinguent bien le rôle de chef de file du projet et celui de maître d'ouvrage des actions réalisées. Ceci incite à reconnaître le rôle de maître d'ouvrage à la collectivité sur le territoire de laquelle se passent les actions. L'appel franco-qubécois est encore plus clair sur le sujet.
- L'appel à projet franco-qubécois invite très clairement les collectivités à préciser leur conception des enjeux partagées entre les deux collectivités, incluant donc une réflexion sur ce qui est attendu côté français.



Points faibles :

- Les projets décrits font peu référence à la notion d'enjeux partagés entre les deux territoires partenaires. On est beaucoup dans les résultats visés pour le territoire partenaire, peu ou pas pour le territoire français. La trame de l'appel à projet n'est pas incitative en ce sens, sauf celle de l'appel franco-qubécois.

c) Les projets en eux-mêmes : description et structuration



Points forts :

- L'essentiel des points importants pour la conception d'un projet sont présents dans les trames des appels à projets (contexte, historique, articulation avec les autres acteurs ou politiques, objectifs, résultats attendus, instruments de suivi et d'évaluation, etc.).



Points faibles :

- Il est parfois difficile d'avoir une vision synthétique de ce que cherche à faire le projet, à la fois en termes de réalisations et en termes d'indicateurs. Ceci concerne à la fois le projet en lui-même et la stratégie qui le sous-tend. En effet, un certain nombre de projets s'inscrivent dans une dynamique de moyen/long terme et poursuivent une finalité de long terme. D'où l'intérêt de mettre en perspective les projets avec la stratégie à long terme.
- Les premiers éléments contenus dans les dossiers (en termes de contexte, d'historique) sont parfois peu utiles pour apprécier la pertinence du projet et mettre en perspective les enjeux en termes de suivi-évaluation.

d) Le suivi-évaluation, le *reporting*

Construction des dispositifs de suivi-évaluation

Points forts :

- Les dossiers types suggèrent de réfléchir systématiquement à des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs.
- Ils comportent aussi une question sur les instruments d'évaluation envisagés.

Points faibles :

- Il est souvent proposé une liste à la Prévert d'indicateurs et de résultats qui, finalement, ne dessinent pas un chemin à suivre ni un horizon à atteindre. On se retrouve avec trop d'indicateurs, qui n'apportent pas suffisamment d'élément pour piloter l'action. Il convient de les remettre en perspective avec des questions évaluatives et privilégier la fin (les questions) au détriment des moyens (les indicateurs) : voir pour cela la recommandation [n°8](#).
- Le nombre et la diversité de ces indicateurs ne permettent pas non plus de construire des données consolidées.
- Certains « instruments d'évaluation envisagés pour l'action » sont trop vagues (ex. : « analyse de l'intégration des associations et de la population »). Il manque des sources de suivi plus claires : comment et où trouver l'information ?

Ressources

Points faibles :

- Les budgets ne comportent pas ou peu de ressources pour l'évaluation ou le suivi-évaluation, encore moins pour la capitalisation.

Rapports (*reporting*)

Points faibles :

- On a du mal à ressortir de la lecture de ces rapports avec les idées claires sur le ou les points clés à mettre en valeur pour valoriser ce projet (ou sur ses principales difficultés).
- Certains rapports se contentent de décrire ce qui a été fait, sans véritable analyse (points forts/points faibles, enseignements tirés, etc.). On est alors plus dans la communication que dans le *reporting*.