



© Tdh / Odile Meylan

Manuel de cycle de projet

Annexes

La Fondation Terre des hommes est la plus importante organisation suisse d'aide à l'enfance. Créée en 1960, Terre des hommes construit un avenir meilleur pour les enfants démunis et leurs communautés grâce à des approches novatrices et des solutions concrètes et durables. Active dans plus de 30 pays, Terre des hommes développe et met en place des projets de terrain qui permettent d'améliorer la vie quotidienne de plus d'1,4 million d'enfants et de leurs proches, notamment dans les domaines de la santé et de la protection. Cet engagement est financé par des soutiens individuels et institutionnels dont 85% sont affectés directement aux programmes de Terre des hommes.

© 2012, Terre des hommes
– aide à l'enfance

Table des matières

ANNEXE 1: Le processus décisionnel de la phase d'identification d'un projet	4
ANNEXE 2.1: Le processus décisionnel de la planification d'un projet	6
ANNEXE 2.2: Le programme type et l'organisation d'un séminaire de planification	6
ANNEXE 2.3: Le canevas annoté du document de planification stratégique	9
ANNEXE 4.1: Le rapport mensuel (sitrep)	12
ANNEXE 4.2: Le rapport annuel projet et la matrice de suivi	13
ANNEXE 5.1: Le processus décisionnel dans l'évaluation d'un projet	15
ANNEXE 5.2: Le canevas de la réponse à l'évaluation	17
ANNEXE 6: Les termes de référence d'une capitalisation d'expériences	18

ANNEXE I: LE PROCESSUS DÉCISIONNEL DE LA PHASE D'IDENTIFICATION D'UN PROJET

Le processus décisionnel varie selon qu'il s'agisse (I) d'un avant-projet dont l'aboutissement coïncide avec la période d'élaboration des budgets annuels (août-octobre), (II) d'un avant-projet soumis à une autre période de l'année, ou (III) d'une réponse humanitaire rapide menée par la Cellule Urgence.

I. Identification d'un projet dont l'aboutissement coïncide avec la période d'élaboration des budgets ordinaires annuels (août-octobre).

L'enveloppe prévisionnelle chiffrée dans l'avant-projet est incluse dans le budget du pays pour l'année suivante. L'accord du Conseil est donné lors de l'approbation annuelle des budgets prévisionnels de la Fondation.

Etapes d'identification d'un projet sous budget ordinaire

Etapes	Responsable	Acteur principal	Acteurs impliqués	Selon besoin
1. Décision d'initier une analyse préliminaire et définition des préalables (cadrage géographique, thématique et financier)	Chef dpt opérations	RP ou Chef cellule urgence	Délégation	
2. Elaboration des Termes de référence de l'analyse préliminaire	RP ou Chef cellule urgence	Délégation	PR ou CR CP ou Desk	
3. Analyse préliminaire (étude de la documentation et visite terrain)	RP ou Chef cellule urgence	Délégation ou évaluateur/trice	PR ou CR CP ou Desk	
4. Elaboration d'un avant-projet	RP ou Chef cellule urgence	Délégation ou évaluateur/trice	PR ou CR CP ou Desk Admin	
5. Contacts avec des bailleurs potentiels	RP ou Chef cellule urgence	Délégation, RP ou Chef cellule urgence	CP ou Desk	Dpt Comm/ RdF
6. Approbation de l'avant-projet	Chef dpt opérations	RP ou Chef cellule urgence	CP ou Desk PR ou CR	
7. Insertion de l'avant-projet dans le processus de budgétisation annuelle	RP ou Chef cellule urgence	Admin	CP ou Desk	
8. Vote du budget annuel et décision de principe d'initier la planification d'un projet	Conseil	Chef dpt opérations	COGES	

Dans le cas où Tdh ne dispose pas encore de délégation dans le pays en question, la décision de s'engager dans un nouveau pays d'intervention revient au Bureau du Conseil.

II. L'identification d'un projet aboutit en cours d'année, en dehors des périodes de validation des budgets (novembre – juillet).

L'avant-projet est alors soumis au COGES et, selon son volume budgétaire, au Bureau du Conseil sous la forme d'un Appel à décision. L'accord, dans ce cas, est toujours conditionné à l'identification d'un financement à 100% de l'intervention envisagée (budget complémentaire).

Etapes d'identification d'un projet sous budget complémentaire

Etapes	Responsable	Acteur principal	Acteurs impliqués	Selon besoin
1. Décision d'initier une analyse préliminaire et définition des préalables (cadrage géographique, thématique et financier)	Chef dpt opérations	RP ou Chef cellule urgence	Délégation	
2. Elaboration des Termes de référence	RP ou Chef cellule urgence	Délégation	CP ou Desk PR ou CR	
3. Analyse préliminaire (étude de la documentation et visite terrain)	RP ou Chef cellule urgence	Délégation ou évaluateur/trice	PR ou CR	
4. Elaboration d'un avant-projet	RP ou Chef cellule urgence	Délégation ou évaluateur/trice	CP ou Desk Admin PR ou CR	
5. Contacts avec des bailleurs potentiels	RP ou Chef cellule urgence	Délégation, RP ou Chef cellule urgence	CP ou Desk Admin	Dpt Comm/RdF
6. Elaboration de l'appel à décision	RP ou Chef cellule urgence	RP ou Chef cellule urgence, CP ou Desk	Délégation, Admin	
7. Soumission d'un appel à décision	Chef dpt opérations	RP ou Chef cellule urgence		
8. Approbation de l'appel à décision	SG au sein du COGES	Chef dpt opérations	COGES	
9. Recherche de fonds	RP ou Chef cellule urgence	CP ou Desk Délégation	Admin	

III. L'analyse préliminaire concerne une réponse humanitaire rapide par la Cellule Urgence d'une durée jusqu'à 3 ou 4 mois dans une situation d'urgence complexe**Etapes d'identification d'un projet de réponse humanitaire rapide**

Etapes	Responsable	Acteur principal	Acteurs impliqués	Selon besoin
1. Décision d'initier l'identification d'une réponse humanitaire rapide et définition des préalables (cadrage géographique, thématique et financier)	Chef dpt opérations	Chef cellule urgence	1 rép. / dpt	CP ou Desk Délégation PR ou CR
2. Recrutement/mobilisation d'une équipe multidisciplinaire	Chef cellule urgence	Desk	Dpt RH PR ou CR	RP/CP Délégation
3. Mission menée sur le terrain	Desk	Equipe multidisciplinaire	1 rép/dpt PR ou CR	RP/CP Délégation
4. Recherche de fonds	Chef cellule urgence	Equipe multidisciplinaire Desk	Dpt Comm/ RdF	RP/CP Délégation
5. Elaboration d'un projet de réponse humanitaire rapide (durée 3 à 4 mois)	Desk	Equipe multidisciplinaire	PR ou CR	RP/CP Délégation
6. Approbation du projet	Chef dpt opérations après consultation du SG au sein du COGES	Chef cellule urgence		

ANNEXE 2.1 : LE PROCESSUS DÉCISIONNEL DE LA PLANIFICATION D'UN PROJET

Processus décisionnel de la planification

Étapes	Responsable	Acteur principal	Acteurs impliqués	Selon besoin
1. Planification du processus de planification	RP	Délégué/e	RP/CP	PR ou CR
2. Organisation et préparation des rencontres et ateliers	Délégué/e	Délégué/e ou consultant	Chef de projet	RP/CP Délégation
3. Tenue des entretiens et ateliers	Délégué/e	Animateur (pour les ateliers)	Délégué/e, chef de projet, RP/CP, PR/CR	Equipe du projet, employés nationaux, partenaires, autres acteurs, représentants communautaires, consultants
4. Ecriture du document de planification stratégique et du cadre logique	Délégué/e	Délégué/e ou consultant	Chef de projet PR ou CR	
5. Relecture du document	RP	RP	PR ou CR, CP	Délégation
6. Validation du document	RP	RP		

ANNEXE 2.2: LE PROGRAMME TYPE ET L'ORGANISATION D'UN SÉMINAIRE DE PLANIFICATION

Si on a la possibilité de mener la planification stratégique en un seul atelier, l'expérience a montré qu'il est utile de le structurer comme présenté ci-dessous. Mais il est aussi possible de séparer les différentes parties en une série de réunions et ateliers avec la participation de groupes différents. Dans ce cas il sera d'autant plus important d'organiser une réunion d'orientation avec toutes les parties prenantes lors du démarrage du projet.

Des méthodes d'animation pour les différentes sessions sont présentées dans les sections correspondantes du manuel.

Programme d'un atelier de planification

	1 ^{er} jour	2 ^{ème} jour	3 ^{ème} jour	4 ^{ème} jour	5 ^{ème} jour
Participants	Un large auditoire, y inclus des représentants d'organisations communautaires, d'ONG, d'organisations internationales partenaires et des autorités (voir section 2.3)	Un cercle plus restreint de personnes, choisies pour leurs compétences tant en planification, dans le sujet à traiter que de connaissance du contexte local.			Comme au premier jour.
Programme	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil; ouverture de l'atelier par un représentant de Tdh et éventuellement des autorités; points logistiques; objectif de l'atelier; présentation du programme • Rappel des préalables par le/la représentant/e du siège • Présentation des résultats de l'analyse des acteurs, des problèmes et des ressources par un membre de l'équipe qui avait participé à la phase d'identification • Discussion, révision et validation de l'analyse des acteurs, des problèmes et des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulation de la vision • Analyse de l'avant-projet (SWOT), si applicable • Définition de l'objectif: détermination du groupe des bénéficiaires / des groupes-cibles du projet, accord sur des mots-clé pour cerner en quoi la situation des bénéficiaires sera améliorée à la fin du projet (la formulation exacte de l'objectif sera faite ultérieurement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction à la politique thématique et à son/ses modèle/s d'action par le CR ou PR, identification des éléments applicables dans le contexte donné • Formulation des résultats finaux du projet • Développement d'une représentation de l'action et donc des résultats intermédiaires et actions pour chaque résultat final 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite du travail autour des représentations de l'action • Réflexion sur les risques et hypothèses pour chaque résultat • Formulation des indicateurs et moyens de vérification pour chaque résultat et l'objectif • Présentation de tous les éléments dans un cadre logique 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification de la stratégie en fonction des critères d'appréciation • Rappel et résumé du travail accompli • Clôture

Préparation et organisation pratique de l'atelier

- Finalisation du programme et clarification du rôle de l'animateur un à deux mois avant l'atelier
- Envoi des documents préparatoires aux participants
- Arrivée sur place une demi-heure avant le début de l'atelier
- Installation de la salle si ça n'a pas été déjà fait (tables en U, vérification du nombre de chaises, mise en place de tables pour le beamer et l'imprimante)
- Installation de l'équipement et essai du beamer
- Vérification avec l'établissement/la structure que les pauses et repas seront servis aux heures convenues
- Mise en place des personnes "techniques" (pour la prise de PV et, éventuellement, les traductions)
- Accueil des participants et invités (avec remise du programme, d'éventuels documents nécessaires, un bloc note et un stylo)

Animation de l'atelier

Le rôle de l'animateur ou de l'animatrice est de structurer et de gérer un processus afin de permettre aux participants d'amener la substance. Il ou elle doit:

- clarifier l'objectif de la session et veiller à ce que le groupe reste focalisé sur cet objectif
- identifier et utiliser les méthodes et processus les plus appropriés pour le groupe et l'objectif visé
- questionner et écouter de manière active
- assurer que tous les participants ont des opportunités de contribuer aux travaux
- remettre en question les vues des participants afin d'arriver aux meilleurs résultats

Première journée :

- Bref discours de bienvenue, par l'animateur (avec remerciements divers)
- Ouverture " officielle " de l'atelier (éventuellement par un responsable politique ou une personnalité)
- Tour de table de présentation
- Présentation des questions logistiques par la secrétaire de l'atelier (repas et pauses,

transports, éventuellement logement, éventuellement per-diem, etc.)

- Présentation des "bonnes pratiques" (règles communes) de l'atelier par l'animateur :
 - pas de téléphones portables (utilisation durant les pauses et les repas)
 - pas d'ordinateurs (sauf pour les personnes chargées de prendre les PV)
 - respect de la parole (chacun pourra s'exprimer à son tour, sans monopoliser la parole; éviter les apartés)
 - respect des horaires et participation en continu (sauf cas de force majeure, à signaler à l'animateur)
 - pas de cigarettes (possibilité de fumer durant les pauses et les repas)
- Identification de rapporteurs, chargés de présenter un résumé de la journée précédente à l'ouverture au début des journées suivantes (chaque jour un ou des rapporteurs différents)
- Rappel par l'animateur de l'objectif de l'atelier
- Présentation par l'animateur du programme et du fonctionnement de l'atelier
- Exercices selon le programme établi et la technique d'animation choisie
- Clôture de la première journée

Journées suivantes :

- Accueil des participants
- Rappel du travail accompli de la veille par le/les rapporteurs
- Exercices selon le programme établi et la technique d'animation choisie
- Clôture
- A la fin de la 4ème journée, présentation plus complète des résultats obtenus afin de se mettre d'accord sur la rétrocession du lendemain

Dernière journée :

- Accueil des participants
- Rappel du travail accompli de la veille par le/les rapporteurs
- Exercices selon le programme établi et la technique d'animation choisie
- Evaluation de l'atelier par les participant/es : degré de satisfaction par rapport à l'organisation, l'animation, les contributions thématiques, le travail accompli
- Clôture par un représentant de Tdh

ANNEXE 2.3: LE CANEVAS ANNOTÉ DU DOCUMENT DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- Le document de planification stratégique est un document interne qui reflète et résume les travaux menés lors de la planification stratégique. Les différents éléments qu'il comporte sont décrits et expliqués dans le chapitre « planification stratégique » ci-dessus.
- Ce document n'est pas destiné à être utilisé dans cette forme pour la recherche de fonds, mais il forme la base pour la rédaction de demandes de financement suivant les canevas de demande prescrits par les bailleurs.
- Dans ce canevas, veuillez trouver en **gras** les titres et sous-titres du document, et en italique des conseils pour la rédaction. Le symbole de la main () indique des éléments à insérer dans le document.

Pays / région:

Nom du projet:

Date de début et durée envisagée du projet:

Auteurs et date du document:

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Courte description de la problématique concernée, de l'objectif et de la stratégie du projet et des principales partenariats envisagés – ½ page.

1. LE CADRE DU PROJET

Rappel des préalables: cadrage du positionnement géographique et thématique, les partenariats envisageables et le volume budgétaire potentiel décidé au préalable par le chef des opérations – ½ page au maximum.

2. PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET DE PLANIFICATION

Description des étapes, acteurs et démarches accomplis dans l'identification et la planification du projet. A quels moments et dans quelles formes les bénéficiaires et partenaires ont été consultés, à quels moments et sous quelles formes ont-ils participé à l'identification et la planification?

 *Insérez un tableau avec les personnes contactées ou impliquées dans le processus de planification*

3. ANALYSE DE LA SITUATION, DES PROBLÈMES ET DES ACTEURS

Analyse de la situation générale et, le cas échéant, des conditions opérationnelles

Les problèmes spécifiques du secteur / groupe cible dans lequel le projet pense intervenir

Une analyse de la situation opérationnelle n'est utile que pour les projets dans de nouveaux contextes

Analyse des problèmes

 *Insérez le diagramme de l'analyse des liens de causalité (arbre à problèmes) ou la matrice de l'analyse de capacités élaborées lors de la planification*

Analyse de acteurs / Collaborations prévues

 *Insérez la matrice de l'importance et de l'influence des parties prenantes élaborée lors de la planification*

Analyse de ressources dans la communauté et de la part des intervenants externes

Quelles ressources – externes, locales et même au sein des communautés concernées – pouvons-nous mobiliser? Quels sont les ressources financières qui peuvent être mobilisées, de quels bailleurs? Qui sont nos alliés et comment pouvons-nous joindre nos forces?

4. LE PROJET

4.1. Enoncé de la vision

 *Insérez la vision comme elle a été formulée lors de l'atelier de planification*

4.2. La finalité

 Insérez la formulation de la finalité

4.3. SWOT de l'analyse de l'avant-projet (si applicable)

 Insérez la matrice SWOT

4.4. L'objectif

Rappel des mots-clés élaborés lors de l'atelier de planification. Quelle est la formulation qui est finalement retenue?

4.5. Le modèle d'action du projet

Présentation du modèle d'action choisi pour ce projet, lien avec les modèles d'action de référence et discussion de leur pertinence dans le contexte donné

4.6. Les résultats finaux

Formulation des résultats finaux

4.7. Les résultats intermédiaires et les actions

 Insérez le ou les diagrammes de la représentation de l'action et les tableaux correspondants détaillant les actions et les acteurs

4.8. L'analyse des risques

 Insérez une liste des risques et des mesures de gestion de ces risques. Les risques spécifiques à l'objectif et à chaque résultat final et intermédiaire figurent dans la matrice du cadre logique. Il est inutile de les reproduire ici.

5. CRITÈRES D'APPRÉCIATION

5.1. Conformité avec les principes fondamentaux

Renforcement des capacités

Dans quelle mesure et par quels moyens le projet vise-t-il à renforcer les capacités des partenaires locaux à résoudre les problèmes?

Participation

Dans quelle mesure les futurs bénéficiaires et les partenaires prospectifs ont été contactés et consultés dans le cadre de l'analyse préliminaire et dans la planification stratégique. Leurs avis ont-ils été dûment pris en compte? Un feedback leur a-t-il été donné sur la manière dont leurs contributions ont été intégrées dans la planification?

Empowerment

Le projet est-il conçu de manière à favoriser le renforcement de la capacité autonome des individus, groupements, associations et organisations à reconnaître et se saisir des problèmes qui les concernent, à faire entendre leur voix et à défendre leurs droits?

5.2. Critères de qualité

Selon qu'il s'agit d'un contexte de développement ou d'un contexte d'urgence, les critères sont différents

→ Pour les projets de développement

Pertinence

L'objectif et les résultats du projet correspondent-ils au mieux aux besoins des bénéficiaires, à la politique du pays ainsi qu'aux attentes et à la capacité des partenaires?

Efficacité

L'objectif et les résultats peuvent-ils être atteints moyennant les actions prévues?

Efficienc

Les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) serviront-ils à atteindre les résultats de façon économe?

Viabilité

Les bénéfices résultant du projet seront-ils maintenus après la fin de l'intervention? Le projet va-t-il générer des bénéfices sur le long terme?

Impact

Les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par le projet, directement ou non, intentionnellement ou non ont-ils été pris en compte?

→ Dans des contextes d'urgence

Efficacité

L'objectif et les résultats peuvent-ils être atteints moyennant les actions prévues?

Efficienc

Les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) serviront-ils à atteindre les résultats de façon économe?

Adéquation

Les actions sont-elles adaptées aux besoins et aux capacités locales et nationales?

Interconnectivité

Les actions ayant un caractère d'urgence à court terme prennent-elles en compte et sont-elles reliées aux réponses aux problèmes à plus long terme, de manière à s'inscrire dans une logique de continuité entre l'aide d'urgence, la réhabilitation et le développement? Les bénéfices résultant du projet seront-ils, dans la mesure du possible, maintenus après la fin de l'intervention, soutenant ainsi les efforts ultérieurs de réhabilitation et de développement?

Couverture

Tous les groupes de populations victimes de la crise ou de la catastrophe ont-ils accès à l'assistance? La définition du groupe-cible est-elle pertinente? Ce groupe-cible pourra-t-il être atteint par l'aide de manière efficace?

Coordination

Le projet a-t-il été conçu en coordination avec les autorités nationales et les autres acteurs humanitaires? Une complémentarité et coordination avec les actions et approches des autres acteurs est-elle assurée?

5.3. Approches

Approche genre

La situation et les besoins particuliers de chaque membre de la communauté (hommes et femmes, filles et garçons) sont-ils pris en compte? La dynamique entre ces groupes en termes des relations de pouvoir et d'accès différencié aux ressources a-t-elle été considérée dans l'élaboration du projet?

Approche droit

La situation est-elle analysée en termes de droits et d'obligations correspondantes? Les droits des bénéficiaires qui sont en jeu sont-ils identifiés? Les acteurs qui ont des responsabilités par rapport à ces droits font-ils l'objet d'actions de plaidoyer et/ou de renforcement de capacités pour améliorer le respect et la garantie de ces droits?

5.4. Scénario de sortie

Le projet est-il conçu de manière à optimiser la durabilité de ses effets? Tdh peut-elle se retirer à la fin du projet en laissant derrière des acquis qui durent, et sans avoir créé des besoins qui ne pourront plus être satisfaits?

6. CADRE LOGIQUE

 Insérez la matrice de cadre logique à la fin du document. La matrice doit être remplie complètement, y inclus les risques, les indicateurs et les moyens de vérification pour l'objectif et pour chaque résultat final et intermédiaire

ANNEXE 4.1 : LE RAPPORT MENSUEL (SITREP)

Commentaires:

- Le SITREP doit être soumis sur une base mensuelle et doit être envoyé avant le 10 du mois suivant. Il ne devrait pas dépasser un maximum de 5-6 pages.
- Ne remplir que les chapitres et les points qui sont pertinents par rapport à votre situation. Par exemple, pour les programmes « long terme », plus de précisions peuvent être nécessaires sur le contexte socio-politique et sur des développements liés aux Droits de l'enfant dans le pays, alors que la sécurité et la logistique peuvent nécessiter plus de précisions dans les projets dans les situations d'urgence.
- L'utilisation d'un langage factuel (bullet points) est encouragée.
- Pour des délégations avec un plus grand volume d'activités, le SITREP peut contenir les informations données par les responsables de projet résumées ensuite par le/la Délégué/e. **Dans tous les cas le SITREP demeure sous la responsabilité de la/du Délégué/e et doit refléter son analyse.**
- Le SITREP est un document opérationnel; il doit contenir les informations pertinentes liées aux projets, et/ou à des événements spécifiques. Il est validé, et disponible pour consultation interne.
- Les destinataires du SITREP doivent donner un feedback dans les 10 jours suivant la réception.

Vous trouvez ci-dessous le canevas du SITREP.

SITREP

<insérer le nom du pays>, <insérer la période couverte>

De: Délégué/e (Nom, prénom)
Destinataire: Responsable de programmes / Chargé de programmes
Date:

GENERAL

- *Développements sociopolitiques significatifs dans le pays ou dans la région, dont ceux liés à la situation de l'enfance*
- *Contacts significatifs (autorités, société civile, bailleurs, partenaires.)*

SECURITE / SAFETY

- *Informations sur la sécurité dans le contexte et les conséquences sur les projets*
- *Informations sur la mise à jour des mesures internes de sécurité/sureté*

PROGRAMMES/PROJETS

Projet 1 (nommer le projet avec son code)

- *Principaux développements opérationnels pendant le mois écoulé*
- *Différences et difficultés significatives dans le plan opérationnel et financier (budget)*
- *Informations liées aux autorités et aux partenaires (contrats, MOU,...)*
- *Rapports bailleurs, informations liées au contrat et à la recherche de fonds*
- *Informations liées au cycle du projet, dont planification, évaluations*

Projet 2 (nommer le projet avec son code), même canevas

Projet 3 (nommer le projet avec son code), même canevas

AUTRES ACTIVITES

- *Suivi de la politique de prévention des abus*
- *Pré positionnement Urgences / disaster risk reduction*

COMMUNICATION

- *Évènements et/ou informations à partager pour la communication interne et/ou externe*
- *Relations avec les médias*

ADMINISTRATION; FINANCES ET COMPTABILITE

- Informations spécifiques
- Suivi des budgets, par grands groupes de dépenses, avec commentaires/justifications des déviations de ce qui est attendu (tableau en annexe)
- Suivi Audit

LOGISTIQUE

- Stock sur le terrain, achat/commandes au Siège et informations importantes

RESSOURCES HUMAINES

- Recrutements personnel national, formations, licenciements/démissions, évaluations, règlement staff national, etc.
- Déplacements délégué/ expatrié, vacances (suivi fiche de vacances annuelles), visites par le Siège, consultants, etc.

ANNEXE 4.2: LE RAPPORT ANNUEL PROJET ET LA MATRICE DE SUIVI

<Pays>, < Titre du projet >

Rapport annuel projet <année>

I. DONNÉES GÉNÉRALES

Pays, lieu du projet	
Désignation du projet	
Dépenses annuelles (en chf)	À remplir au siège
Durée de la phase du projet	(exemple : janvier 2008 – décembre 2010)
Partenaires principaux du projet	Organisations/structures avec qui nous avons un accord formel de partenariat

2. RÉSUMÉ (1/2 page)

- Présentation des principaux **résultats, effets et impacts du projet** en termes d'améliorations concrètes de la vie des enfants bénéficiaires, en **faisant référence à l'objectif et aux résultats attendus** du projet. Si possible et pertinent, indiquer des données quantitatives.
- Appréciation de la **pertinence continue de l'approche et des stratégies** du projet, en fonction de l'évolution des besoins et de la situation.
- Enjeux concernant **la suite** qui sera donnée au projet et la pérennité de ses effets, en mentionnant des éléments significatifs du contexte qui influencent les perspectives.

Ceci est la partie la plus importante du rapport. Il s'agit bien d'un résumé et non pas d'une introduction. Evitez alors de donner une description du contexte et une justification du projet, mais parlez des résultats et des effets du projet sur les bénéficiaires. Une lectrice ou un lecteur pressé devrait pouvoir comprendre l'essentiel du projet en ne lisant que ce résumé.

3. SUIVI DE LA SITUATION ET DU CONTEXTE (1/2 - 1 page)

Décrivez et analysez des éléments pertinents de l'évolution du contexte, dont ceux :

- qui avaient une influence sur le groupe cible du projet,
- qui concernaient les thématiques travaillées par le projet (par exemple santé, situation sociale, droit des enfants)
- ou qui **influençaient** autrement **l'atteinte des objectifs** du projet.
- Si pertinent mentionnez des changements significatifs dans le rôle d'autres acteurs (autorités, ONG, institutions internationales, bailleurs, etc.)

4. RÉALISATION DU PROJET SELON LA PLANIFICATION

4.1 OBJECTIF ET STRATÉGIE (1/2 page)

- Rappel de **l'objectif et de la stratégie d'intervention** définis dans le document de projet.
- **Analysez et argumentez la pertinence** continue de l'objectif et des stratégies du projet par rapport à l'évolution des besoins et du contexte.

4.2 PRINCIPAUX RÉSULTATS OBTENUS (1- 2 pages)

- Présentation des résultats obtenus, axe par axe, en se référant aux indicateurs définis dans le cadre logique. Concentrez-vous sur les **effets du projet sur les bénéficiaires (outcomes)** et évitez une énumération des activités menées et des prestations du projet (outputs).
- Expliquez et justifiez les **écarts significatifs** par rapport aux résultats prévus dans la planification. Pour ce chapitre référez vous à la **matrice de suivi** que vous allez annexer au rapport et en tirez les points les plus pertinents et intéressants.

4.3 DÉFIS ET OBSTACLES, ET MESURES CORRECTIVES PRISES (1/2 page)

- Mention des **problèmes et défis** rencontrés lors de la mise en œuvre du projet et qui ont gêné l'atteinte des résultats. Le cas échéant, se référer aux hypothèses et risques identifiés dans le document de projet. Présenter les **mesures qui ont été prises** pour surmonter les problèmes.

5. PERSPECTIVES (1 page max)

- Éléments principaux envisagés pour la **poursuite du projet** pendant l'année suivante, et/ou dans une nouvelle phase. Discussion des perspectives de **pérennité des effets du projet**, et des mesures et stratégies du projet qui contribuent à cette pérennité.

ANNEXE (obligatoire)

Matrice de suivi (1 ou au maximum 2 pages horizontales)

Un tableau contenant une ligne par objectif et résultats finaux, et 4 colonnes : logique d'intervention, indicateurs, mesures de l'indicateur, explications des écarts enregistrés et mesures correctives envisagées. Les deux premières colonnes sont à copier du cadre logique du projet. Les résultats intermédiaires peuvent être omis si les indicateurs au niveau des résultats finaux sont suffisamment parlants.

La matrice de suivi est un outil important d'analyse et de discussion de l'évolution du projet. Le cas échéant, elle doit déclencher une discussion sur une éventuelle révision ou adaptation du projet ou de certains des ces aspects !

ANNEXE 5.1 : LE PROCESSUS DÉCISIONNEL DANS L'ÉVALUATION D'UN PROJET

1. La phase préparatoire

Processus décisionnel de la phase préparatoire d'une évaluation

Étapes	Responsable	Acteur principal de mise en œuvre	Acteurs impliqués
1. Décision sur la mise en œuvre et choix du type d'évaluation, première version des tdr	RP ⁽¹⁾	Chef de délégation	CP Délégation PR ou CR
2. Révision des tdr, si possible en consultation avec les acteurs locaux	Chef de délégation ⁽¹⁾	Chef de projet	Equipe Tdh du projet Acteurs impliqués sur le terrain
3. Finalisation et validation des tdr	RP ⁽¹⁾	Chef de délégation	
4. Choix de l'évaluateur/trice / l'équipe d'évaluation en fonction de profils déterminés	RP ⁽¹⁾	RP ou Chef de délégation ⁽²⁾	CP Délégation PR ou CR
5. Préparation du budget détaillé et du planning de l'évaluation	Chef de délégation	Chef de projet	CP Délégation PR ou CR
6. Négociation et signature du contrat de mandat (en cas d'évaluation externe)	RP	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	CP Délégation PR ou CR
7. Briefing de l'évaluateur/trice / l'équipe d'évaluation et remise de la documentation nécessaire	RP ou chef de délégation	RP ou chef de délégation	CP PR ou CR Equipe d'évaluation
8. Elaboration de la méthodologie et préparation des outils de l'évaluation	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Equipe d'évaluation
9. Phase de préparation à l'évaluation sur le terrain	Chef de délégation	Chef de projet	Equipe Tdh du projet Acteurs impliqués sur le terrain

⁽¹⁾ Dans certains cas, les termes de référence de l'évaluation et/ou le choix de l'évaluateur/trice (étapes 1 à 4) peuvent être imposés par les bailleurs.

⁽²⁾ Les rôles et responsabilités en cas d'évaluation interne menée par un conseiller régional sont définis dans la «Matrice de communication et de décisions» correspondante.

2. La phase terrain

Processus décisionnel de la phase terrain d'une évaluation

Etapes	Responsable	Acteur principal de mise en œuvre	Acteurs impliqués
1. Briefing de l'évaluateur/trice / l'équipe d'évaluation à l'arrivée sur le terrain	Chef de délégation	Chef de projet	Equipe Tdh du projet
2. Première réunion avec les acteurs principaux impliqués dans le projet pour présenter l'objectif et la méthodologie de l'évaluation	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Equipe Tdh du projet Acteurs impliqués sur le terrain Equipe d'évaluation
3. Récolte des informations et données nécessaires, consultation des acteurs locaux et des bénéficiaires	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Equipe Tdh du projet Acteurs impliqués sur le terrain Bénéficiaires Interlocuteurs divers Equipe d'évaluation
4. Travail d'analyse, élaboration des constats et premières conclusions	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Equipe d'évaluation
5. Réunion de synthèse avec les acteurs et interlocuteurs impliqués dans le projet pour présenter et discuter les résultats et conclusions	Chef de délégation	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Equipe Tdh du projet Acteurs impliqués sur le terrain Interlocuteurs divers Equipe d'évaluation

3. La phase de synthèse

Processus décisionnel de la phase de synthèse d'une évaluation

Etapes	Responsable	Acteur principal de mise en œuvre	Acteurs impliqués
1. Réunion de restitution/ debriefing au siège pour présenter une synthèse de la mission et des conclusions et recommandations	RP	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	CP PR ou CR Equipe d'évaluation
2. Soumission d'une première version du rapport d'évaluation	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Equipe d'évaluation
3. Circulation du rapport pour commentaires	RP	RP	CP PR ou CR Délégation
4. Finalisation du rapport en tenant compte des commentaires	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Evaluateur/trice / chef de l'équipe d'évaluation	Equipe d'évaluation
5. Acceptation du rapport	RP	RP	CP PR ou CR Délégation
6. Rédaction de la réponse à l'évaluation	RP	Chef de délégation	CP

4. La phase de diffusion et de suivi

Processus décisionnel de la phase de diffusion et de suivi d'une évaluation

Etapes	Responsable	Acteur principal de mise en œuvre	Acteurs impliqués
1. Diffusion du rapport d'évaluation et de la réponse à l'évaluation	RP	CP	Direction PR ou CR Délégation Bailleurs de fonds Acteurs externes
2. Information des acteurs locaux et bénéficiaires concernés par le projet sur les résultats de l'évaluation et les suites que Tdh entend leur donner	Chef de délégation	Chef de projet	Acteurs impliqués sur le terrain Bénéficiaires Interlocuteurs divers
3. Mise en œuvre et suivi des recommandations	RP	Chef de délégation	CP PR ou CR Délégation

ANNEXE 5.2 : LE CANEVAS DE LA RÉPONSE À L'ÉVALUATION

Réponse à l'évaluation

Réponse à l'évaluation <Titre du rapport d'évaluation, date du rapport d'évaluation>		
1. Appréciation générale de l'évaluation et de ses constats et conclusions <i>Indiquez de manière générale l'appréciation de la délégation et de la zone géographique par rapport à l'évaluation</i>		
2. Plan d'action pour la prise en compte des recommandations <i>Indiquez dans le tableau ci-dessous la décision de la zone géographique et de la délégation par rapport aux recommandations de l'évaluation, et la suite qui leur sera donnée</i>		
Recommandation 1 : <Citez ici la 1 ^{ère} recommandation> Prise de position : <i>Indiquez si et dans quelle mesure la recommandation est considérée pertinente et sa mise en œuvre est considérée faisable</i> Plan d'action de mise en œuvre:		
Actions	Délai	Personne responsable
1. Décrivez la 1 ^{ère} action visant la mise en œuvre de la recommandation	Définissez le délai pour la mise en œuvre de cette action	Définissez qui est responsable pour la mise en œuvre
2. etc.	etc.	etc.
Et ainsi de suite pour toutes les recommandations		
<Auteur du document>, <Date>		

ANNEXE 6: LES TERMES DE RÉFÉRENCE D'UNE CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES

TITRE

1. CONSTAT INITIAL ET CONTEXTE DE LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES

- *Quelle est l'expérience dont nous voulons apprendre : définition de l'objet de la capitalisation d'expériences*
- *Qu'est-ce qui justifie le choix de ce projet / ces expériences pour mener une capitalisation d'expériences?*
- *Cadrage: Quel(s) projet(s), quelle période, quels acteurs et quels champs thématiques allons nous prendre en compte?*
- *Éléments pertinents du contexte*

2. OBJECTIF ET QUESTIONS CLÉS

- *Quel est le but de cette capitalisation d'expériences?*
- *Quels aspects particuliers sont pertinents pour nous et doivent guider l'exercice?*
- *Qui sont les destinataires des résultats? Quels sont leurs besoins et attentes?*
- *Quelles sont les attentes de l'équipe qui va capitaliser?*

3. PROGRAMME ET MISE EN ŒUVRE

- *Quels éléments ou facteurs sont importants dans le processus de récolte et classification des expériences et informations?*
- *Quels sujets sont importants dans la phase d'analyse et d'interprétation?*
- *Quelles sources d'information seront utilisées?*
- *Comment la capitalisation d'expériences va se dérouler: qui va participer, quelles étapes, méthodes et procédures seront utilisées?*
- *Sous quelle forme les résultats seront-ils présentés?*
- *Quand et comment les résultats seront-ils transmis ou diffusés aux destinataires?*

Date d'élaboration des termes de référence:

Personne responsable du pilotage de la capitalisation d'expériences:



© Tdh / Odile Meylan



Siège | Hauptsitz | Sede | Headquarters
Avenue de Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne
T +41 58 611 06 66, F +41 58 611 06 77
www.tdh.ch, CCP: 10-11504-8