

OUTILS & MÉTHODES

Le suivi-évaluation à l'usage des **partenaires financiers** du secteur eau et assainissement



pS-Eau

programme
Solidarité-Eau

Le suivi-évaluation

à l'usage des
partenaires financiers
du secteur eau et
assainissement





Rédaction : Vincent Dussaux, Philippe Mouton (pS-Eau)

Cet ouvrage est le fruit des réflexions menées dans le cadre d'un groupe de travail composé de : Karine Blanc (Métropole de Lyon), Anne Blassiau (Communauté Urbaine de Bordeaux), Yann Bhogal (Ville de Paris), Mélanie Lunel (Agence des Micro Projets), Alexandra Naud (Région Aquitaine), Bamadi Sanokho (Conseil départemental du Val de Marne), Elena Senante (Fonds Suez Initiatives), Christian Szacowny (Agence de l'eau Rhin Meuse), Lamine Traoré (FORIM).

Mise en page : Anne-Charlotte Delavergne, Elise Marty

Illustrations : Camille Lapellerie

Impression : Pure impression

© 2016, programme Solidarité Eau, France

Sommaire

	page
Préambule	5
Pourquoi se préoccuper de suivi-évaluation ?	5
Pourquoi cet ouvrage ?	5
Le suivi-évaluation à l'usage des partenaires financiers : de quoi s'agit-il ?	6
Pourquoi suivre et évaluer ?	7
Une fonction principale : s'assurer de la qualité d'un projet	7
Trois fonctions secondaires : vérifier, améliorer, communiquer	8
Qu'est-ce que le suivi-évaluation ?	9
Que suivre et évaluer ?	9
Quel type d'informations collecter ?	9
Auprès de qui collecter l'information ?	10
A quel moment collecter l'information ?	10
Éléments méthodologiques pour mettre en place un dispositif de suivi-évaluation	12
① L'instruction des demandes de financement	13
Définir les conditions d'éligibilité du projet	14
Apprécier la qualité du projet	14
Formater les demandes de financement pour en faciliter l'analyse	15
Définir une méthodologie commune d'analyse des projets	16
Communiquer sur le dispositif de financement	16
Mobiliser des moyens en interne et en externe	17
② Le suivi à distance des projets mis en œuvre	18
S'assurer de la conformité d'un projet	18
Aider au pilotage du projet	20

3 Le suivi sur le terrain des projets réalisés	22
Définir les objectifs poursuivis par la mission de terrain	22
Définir des axes d'analyse du projet in situ	23
Identifier les informations nécessaires et leurs sources	25
Organiser les restitutions et échanges autour des résultats de la mission terrain	26
Affecter des moyens adaptés aux ambitions des missions de terrain	28
Synthèse	30
Annexes	31

Préambule

Dans le cadre de ses activités de production de connaissances soutenues par l'Agence Française de Développement, le pS-Eau a animé en 2014-2015 un groupe de travail sur le thème du suivi-évaluation à l'usage des partenaires financiers de la coopération décentralisée et non gouvernementale pour l'accès à l'eau et à l'assainissement dans les Pays En Développement (PED).

Ce groupe était composé de personnes impliquées dans le fonctionnement de fonds de soutien logés auprès de collectivités territoriales, d'associations, d'agences de l'eau et de fondations d'entreprise.

Le présent document est le fruit de ces travaux. Il constitue un outil visant à généraliser et améliorer la pratique du suivi-évaluation au sein des partenaires financiers de la coopération non gouvernementale.

Pourquoi se préoccuper de suivi-évaluation ?

En France, les collectivités territoriales, les agences de l'eau, les structures associatives d'appui et les entreprises de l'eau ont développé de nombreux dispositifs permettant le financement récurrent des projets portant sur l'accès aux services d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement dans les PED.

Ces acteurs non gouvernementaux deviennent ainsi parties prenantes, en tant que partenaires financiers, de projets généralement portés par des associations de solidarité internationale.

Pour ces acteurs, qui ont financé en 2015 environ 300 projets dans le secteur Eau et Assainissement pour un montant d'environ 32 M€¹, se pose nécessairement la question suivante : les sommes investies contribuent-elles significativement au développement durable des services d'eau et d'assainissement dans les PED ?

Le suivi-évaluation permet d'apporter des éléments de réponse à cette question.

Pourquoi cet ouvrage ?

Ce guide s'adresse aux différents organismes non gouvernementaux (collectivités territoriales, agences de l'eau, associations, entreprises et fondations) qui financent de manière récurrente des projets portés par des associations de solidarité internationale et des collectivités territoriales dans les domaines de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Nous désignerons ces dispositifs de financement par le terme « fonds de soutien ».

Dans cet ouvrage, nous nous sommes donnés pour objectifs :

- 1 d'expliquer ce qu'est le suivi-évaluation et ses multiples intérêts pour un partenaire financier
- 2 de proposer un support méthodologique pour construire un dispositif de suivi-évaluation adapté aux usages d'un partenaire financier.

Parce que nous sommes convaincus que le meilleur dispositif de suivi-évaluation est celui que l'on conçoit soi-même pour répondre à ses propres préoccupations, l'ouvrage ne propose pas d'outils « clefs en main » mais plutôt des lignes directrices et des points d'attention, illustrés par des exemples issus du groupe de travail.

Nous vous proposons de retrouver des exemples d'outils de suivi-évaluation en annexe ainsi que sur la page web dédiée du pS-Eau : www.pseau.org/suivi-eval

¹ Dont environ 14 M€ issus des agences de l'eau, 13 M€ des collectivités territoriales et 5 M€ des entreprises et fondations d'entreprise

Le suivi-évaluation à l'usage des partenaires financiers : de quoi s'agit-il ?



Pourquoi suivre et évaluer ?



Une fonction principale : s'assurer de la qualité d'un projet

L'objectif principal des dispositifs de suivi-évaluation pour un partenaire financier est d'être en capacité de s'assurer en continu de la **qualité**² des actions qu'il soutient. Autrement dit, il doit s'assurer que tout est mis en œuvre pour maximiser les chances de succès des projets financés.

Il doit s'en assurer à différentes étapes du projet (avant le démarrage du projet, pendant sa mise en œuvre et après sa fin), et ce afin d'être en mesure de prendre des décisions (financer ou non, proposer des modifications au projet, revoir les modalités d'attribution des fonds, etc.).

Bien que la question de la qualité des projets de coopération pour le développement ait été largement documentée, elle reste cependant une notion assez subjective, sujette à des interprétations diverses suivant l'importance que l'on accorde à telle ou telle dimension de l'action.

Par exemple : un projet de qualité doit-il viser le meilleur taux d'accès à l'eau potable possible au détriment de l'implication des autorités institutionnelles, en concentrant l'intégralité des moyens financiers sur les seules infrastructures ? Ou, au contraire, un projet de qualité doit-il prévoir le renforcement des autorités locales quitte à affecter moins de moyens financiers sur la réalisation des ouvrages ?

Ainsi, la notion de qualité doit être définie et partagée entre les différentes parties prenantes d'un fonds de soutien.

2. L'ISO 9000 définit la qualité comme l'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »



Trois fonctions secondaires : vérifier, améliorer, communiquer

Outre l'objectif général de suivi en continu de la qualité des projets, les dispositifs de suivi-évaluation permettent d'assurer les 3 fonctions suivantes :

1 Vérifier la conformité de la mise en œuvre d'un projet

Sans aller jusqu'à un exercice d'audit, un dispositif de suivi-évaluation vise à collecter des informations pour s'assurer globalement que le destinataire des fonds exécute bien le projet conformément aux engagements qu'il a pris vis-à-vis du partenaire financier (exécution des activités, respect du calendrier, respect du budget, mise en concurrence, etc.).

2 Améliorer les pratiques

Les informations traitées par les dispositifs de suivi-évaluation permettent d'engager une discussion entre les différentes parties prenantes sur l'avancement, les résultats ou les impacts d'un projet. Ces échanges peuvent aboutir à une amélioration des pratiques à différents niveaux :

- pour un projet en cours d'exécution : décider de réorientations ou modifications à apporter au projet pour maximiser ses chances de succès,
- pour un projet achevé : tirer des enseignements du passé pour améliorer les pratiques futures des acteurs du projet,
- pour un ensemble de projets : tirer des enseignements pour améliorer les pratiques futures du partenaire financier (modifications des modalités et critères de sélection et de financement, amélioration des instructions de demandes).

3 Communiquer sur les projets menés et les résultats obtenus

Les dispositifs de suivi-évaluation permettent de rendre compte de façon objective de l'avancement d'un projet et des résultats obtenus, et ainsi de communiquer sur le projet. Cette communication peut être conçue comme un devoir de redevabilité envers les citoyens et/ou contributeurs au fonds de soutien financier, mais aussi comme un moyen d'éducation au développement du public dans les pays industrialisés.

Qu'est-ce que le suivi-évaluation ?

Suivre, c'est collecter, traiter et diffuser des informations, dans la durée.

Evaluer, c'est apprécier la qualité, en fonction de critères définis.

Le suivi-évaluation consiste à collecter de l'information sur un projet ou un processus, afin d'en apprécier la qualité tout au long de son exécution.

Rien ne sert de couler sous les données et les rapports si leur exploitation devient impossible !



Que suivre et évaluer ?

Le suivi-évaluation peut porter sur différentes composantes d'un projet ou d'un ensemble de projets : contexte, objectifs, résultats (attendus ou atteints), activités.

L'objet du suivi-évaluation doit cependant être défini précisément et de façon réaliste, en tenant compte des moyens qui pourront raisonnablement être affectés au suivi.



Quel type d'informations collecter ?

Les informations collectées peuvent être quantitatives (ex : nombre d'ouvrages réalisés, coût d'une activité, nombre de « jour/homme » de formation, etc.) ou qualitatives (ex : enquêtes de satisfaction des bénéficiaires, réunions d'échanges entre parties prenantes, etc.).



Après de qui collecter l'information ?

L'information peut être collectée en France auprès des porteurs de projets, ou sur le terrain auprès des différentes parties prenantes du projet ou des bénéficiaires. Elle peut être traitée directement par le porteur de projet, par le partenaire financier ou par un tiers indépendant du projet. Des outils de collecte de l'information peuvent être définis (grille d'indicateurs, enquête, etc.).



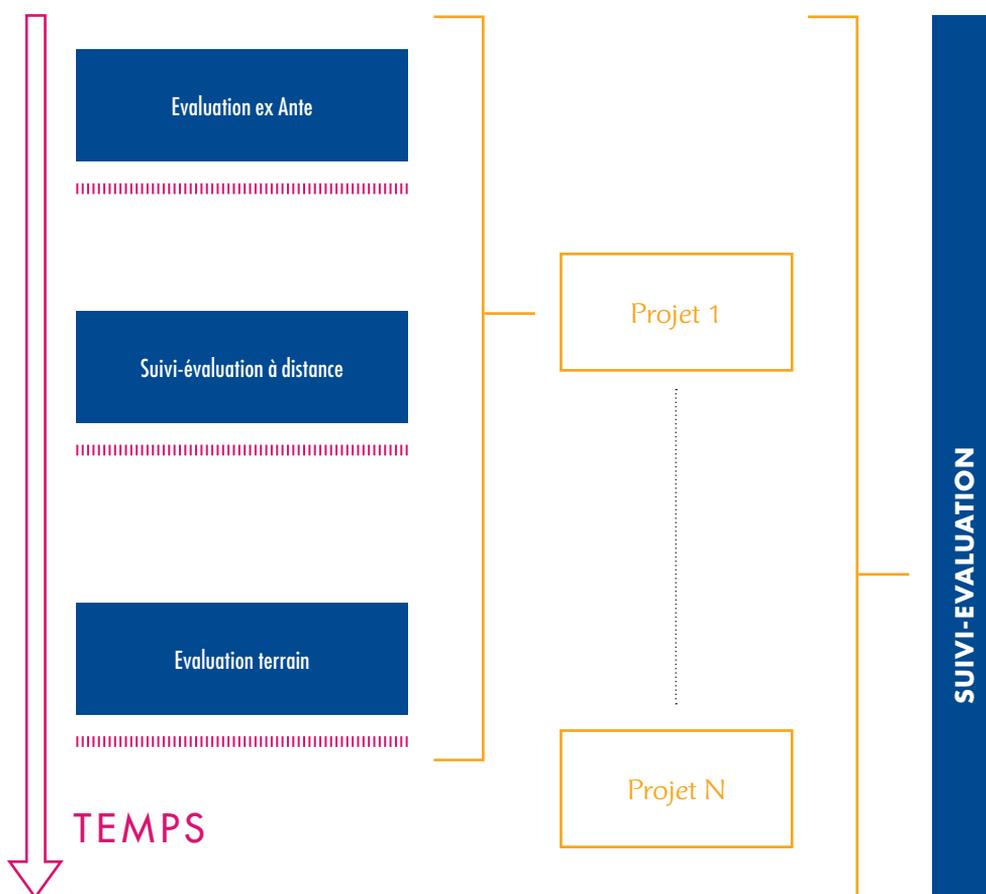
A quel moment collecter l'information ?

Le suivi-évaluation est un processus continu.

Dans ce guide, nous distinguerons les 3 phases d'activités suivantes, qui caractérisent globalement le rôle d'un partenaire financier vis-à-vis d'un projet donné :

- l'instruction des demandes de financement (que l'on peut qualifier aussi d' « évaluation ex ante »),
- le suivi à distance de la mise en œuvre des projets,
- le suivi sur le terrain (en général plutôt réalisé à la fin du projet).

Le suivi-évaluation portera donc sur ces 3 phases d'activités, qui font chacune l'objet d'une sous-partie du chapitre suivant.



Éléments
méthodologiques
pour mettre en place
un dispositif de
suivi-évaluation



Dans ce chapitre, nous partons du principe que le partenaire financier a préalablement défini une politique de coopération ou de solidarité internationale et une stratégie globale de mise en œuvre. C'est-à-dire, notamment, que les points suivants ont été arrêtés :

- ▶ le type d'organisation qui peut-être soutenue financièrement,
- ▶ le type de projets et d'activités éligibles à un financement,
- ▶ l'enveloppe globale du fonds de soutien et les fourchettes de subventions,
- ▶ les instances d'instruction des demandes de financement.

L'instruction des demandes de financement

La phase d'instruction d'une demande de financement d'un projet consiste à analyser ce dernier pour décider de son financement, ou pour proposer des modifications visant à l'améliorer. L'analyse du projet porte d'abord sur son éligibilité, puis sur sa qualité.



Définir les conditions d'éligibilité des projets

En accord avec sa politique en matière de coopération internationale et en fonction du type d'actions qu'il souhaite promouvoir et soutenir, le partenaire financier doit préalablement définir des critères d'éligibilité à un soutien financier. Ces critères peuvent être relatifs au profil du porteur de projet (quel type d'acteur, quelle origine territoriale, quelles garanties de confiance), à la nature du projet (quels domaines d'intervention), aux zones géographiques (quels territoires concernés), etc.

D'autres critères plus spécifiques peuvent aussi être pris en considération : le caractère innovant et expérimental d'un projet, la prise en compte de la problématique du genre, l'existence d'un volet éducation au développement sur le territoire du partenaire financier, etc.

Ces critères sont objectifs et généralement binaires (« oui/non »).

POINT CLÉ

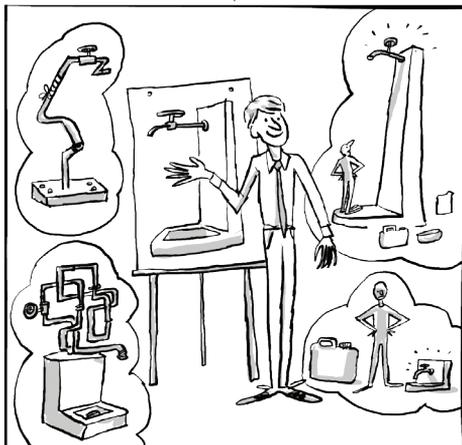
Des critères d'éligibilité sans ambiguïté





Apprécier la qualité du projet

Standardiser des critères précis pour atténuer l'arbitraire et la diversité des points de vue



Apprécier la qualité du projet revient à estimer ses chances de réussite. La qualité d'un projet n'est cependant pas une notion absolue. Aussi, nous vous recommandons de définir le plus clairement possible les critères de qualité que vous retiendrez, en prenant en compte ceux généralement reconnus dans le milieu de l'aide au développement³.

A titre d'exemple, voici les 7 critères généraux conseillés par le pS-Eau pour apprécier un projet dans le domaine de l'accès à l'eau et à l'assainissement :

1 La pertinence : il s'agit de s'assurer que le projet répond à un besoin local réel, à une demande exprimée, et qu'il s'inscrit de manière optimale dans son environnement (le projet prend en compte les stratégies de développement, les actions existantes, etc.)

2 La cohérence : il s'agit de s'assurer que le projet suit une logique d'intervention appropriée. Les activités, moyens humains, financiers et matériels sont bien identifiés et sont réalistes.

3 L'efficacité : il s'agit de s'assurer que le projet mobilise des moyens en adéquation avec les résultats attendus.

4 La capacité des acteurs du projet : il s'agit de s'assurer que les acteurs qui mettront en œuvre le projet disposent de l'expérience, des compétences et des moyens nécessaires.

5 La viabilité technique et financière : il s'agit de s'assurer que les solutions techniques et financières sont adaptées au contexte et garantissent un fonctionnement durable des infrastructures.

6 La viabilité institutionnelle : il s'agit de s'assurer que les acteurs qui joueront un rôle de premier plan dans l'organisation et la gestion du service sont identifiés, impliqués, et seront en capacité de garantir un service continu et durable.

7 Les impacts : il s'agit d'apprécier dans quelle mesure le projet contribue au développement local au-delà de l'amélioration du service de l'eau et/ou de l'assainissement (ex : amélioration de la santé, de la condition des femmes, développement économique...)

POINT CLÉ

Des critères de qualité explicites



3. Voir en particulier les critères d'évaluation définis par le CAD-OCDE



Formater les demandes de financement pour en faciliter l'analyse

A projet unique, bien souvent une multitude de dossiers à remplir !



Les modèles de dossier de projet facilitent l'instruction des demandes de financement en établissant une trame plus ou moins détaillée que le porteur de projet doit remplir. Cette trame passe en revue un certain nombre de questions auxquelles le demandeur doit apporter des réponses claires et précises. Formater les demandes permet de garantir l'exhaustivité des informations essentielles, qui reprennent généralement les critères d'éligibilité et les critères de qualité. Le dossier type à remplir peut être en

ligne. Les modèles peuvent se décliner assez précisément, sous des formats libres ou imposés.

Les modèles de dossier de projet présentent de nombreux avantages : facilitation de l'analyse du projet par les instructeurs, incitation du demandeur à prendre en considération les critères de qualité adoptés par le partenaire financier. Cependant, il faut garder en tête que les modèles imposés représentent une contrainte pour les porteurs de projets qui doivent généralement adresser des demandes à plusieurs bailleurs, avec un risque de

multiplication des formats de dossier. Pour que la contrainte reste raisonnable, il est souhaitable de garder une certaine souplesse dans le modèle de dossier, voire d'adopter des modèles de dossier communs ou compatibles entre différents bailleurs.

POINT CLÉ

Un modèle de dossier de projet incitant le demandeur à fournir des informations sur l'ensemble des points attendus par le partenaire financier





Définir une méthodologie commune d'analyse des projets

Une grille d'analyse des dossiers de projet permet d'harmoniser la procédure d'instruction sur la base d'une méthodologie commune aux différents instructeurs et animateurs du dispositif. La grille vise à s'assurer que tous les critères d'éligibilité et de qualité ont été passés en revue, et à consigner commentaires et avis des instructeurs. Une grille d'analyse commune permet de mieux objectiver et mettre en discussion les appréciations portées par les instructeurs. Par ailleurs, les appréciations qui y sont consignées peuvent constituer des points d'attention qui seront utiles lors des phases suivantes si le projet est financé.

POINT CLÉ

Une grille d'analyse des projets commune aux différents instructeurs et reprenant tous les critères d'éligibilité et de qualité



Communiquer sur le dispositif de financement

Une bonne communication autour du dispositif de financement diminue le nombre de projets non éligibles reçus et assure une transparence sur les critères d'appréciation de la qualité des projets.

La communication peut s'appuyer sur des réunions d'information des porteurs de projets organisées à l'initiative du partenaire financier ou d'une structure partenaire, sur des plaquettes de communication, sur des pages web, sur les réseaux sociaux, etc. Ces différents supports d'information visent à clarifier les procédures que devra suivre un porteur de projet pour déposer une demande d'aide, à exposer de manière factuelle les différents critères d'éligibilité appliqués au demandeur

et au projet, et à expliciter les critères d'évaluation de la qualité du projet.

Les outils de communication peuvent aussi être l'occasion d'informer les porteurs de projets sur des ressources extérieures qu'ils peuvent solliciter pour finaliser leur dossier : structures d'accompagnement à la conception de projet, guichets de financement complémentaires auxquels ils peuvent s'adresser, etc.

POINT CLÉ

Des outils de communication explicitant les procédures et les critères de sélection des projets



Accompagner le demandeur

Le temps dédié à l’instruction peut être l’occasion d’ouvrir un dialogue entre bailleur et demandeur pour parfaire un dossier comprenant encore certaines lacunes ou imprécisions. Des conseils peuvent être prodigués directement par le bailleur ou via un acteur extérieur d’appui aux porteurs de projets⁴. In fine, c’est le regard du demandeur sur son projet qui change, en l’amenant à revoir et améliorer ses pratiques.



Mobiliser des moyens en interne et en externe

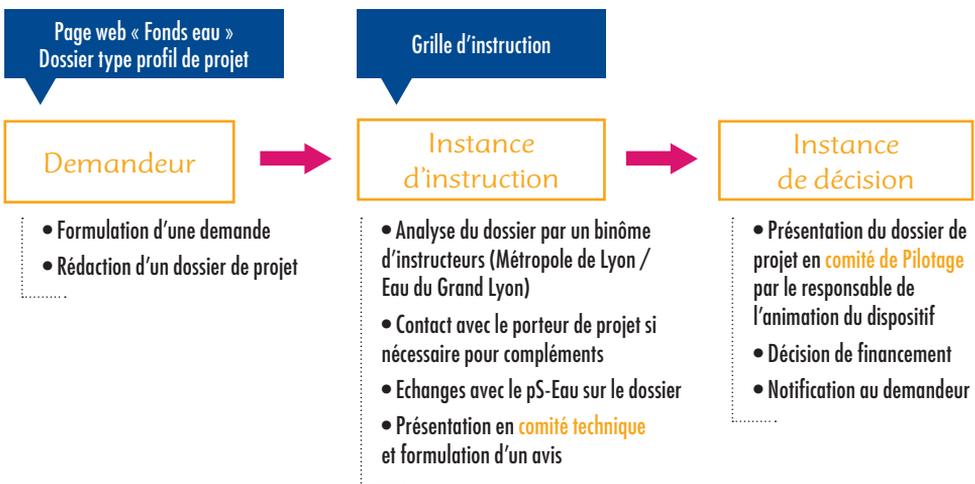
La phase d’instruction des demandes d’aide nécessite de recourir à différentes instances :

- une instance d’instruction (comité d’évaluation des projets),
- une instance de décision (comité de validation des projets et d’attribution des subventions),
- éventuellement, des instances d’accompagnement des porteurs de projets (structure spécialisée ou instructeur en appui pour améliorer la qualité des dossiers).

Ces différentes instances regroupent des personnels :

- en interne : agents en charge de l’instruction des dossiers et/ou de l’accompagnement des porteurs de projets, élu(e)s et équipes de direction en charge de valider les dossiers, etc.
- en externe, au sein de structures tierces : spécialistes sectoriels, délégués pour la gestion des services publics de l’eau et/ou de l’assainissement, cofinanceurs, organismes partenaires, etc.

Procédure d’instruction d’une demande à la Métropole de Lyon :



4. Tels que les Réseaux Régionaux Multi-Acteurs, les OPAP dans le cas du dispositif PRA-OSIM, le pS-Eau, etc.

2 Le suivi à distance des projets mis en œuvre

Le suivi à distance revient à collecter des informations auprès du porteur de projet afin de s'assurer que sa mise en œuvre est conforme aux engagements contractuels, d'anticiper d'éventuelles modifications à apporter au projet, et parfois de conseiller le porteur de projet dans ses prises de décisions modificatives.

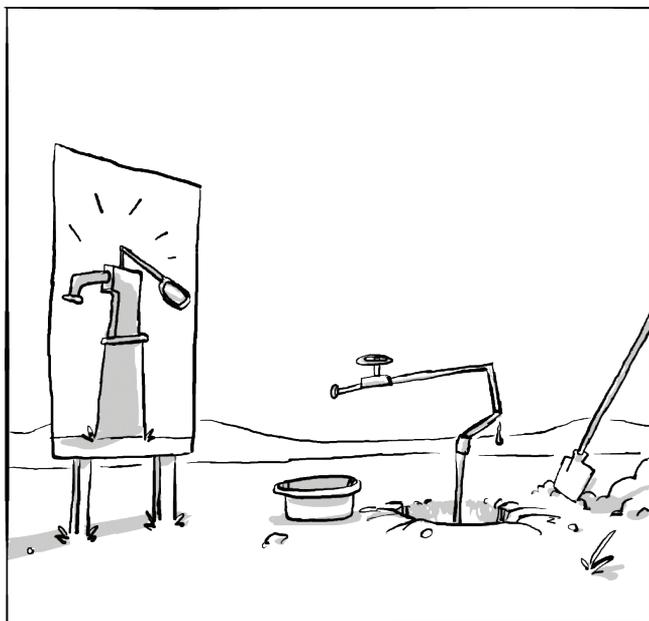
En pratique, le suivi de la mise en œuvre des projets peut être séquencé en 3 étapes correspondant aux trois finalités des dispositifs de suivi-évaluation.

S'assurer de la conformité d'un projet

Il s'agit de vérifier que la réalisation du projet se déroule conformément aux engagements contractuels du porteur de projet tels que définis dans la convention de financement. Le contrôle peut-être effectué à différentes étapes d'un projet :

- en fin de projet, au moyen des comptes-rendus techniques et financiers finaux,
- si nécessaire, en cours de réalisation de projet, au moyen de comptes-rendus intermédiaires.

Ces contrôles sont généralement réalisés avant le versement d'une partie de l'aide (solde ou versement intermédiaire).



Gare à la fiction qui peut parfois surpasser la réalité !

➤ Conformité et aléas des projets

Cette notion de conformité peut néanmoins être diversement interprétée (par exemple : une activité peut être modifiée mais le résultat final demeurer le même). Tout projet étant soumis à des aléas difficiles à anticiper, les partenaires financiers ne doivent pas s'attendre à ce que la mise en œuvre d'un projet se déroule exactement tel que prévu. En revanche, il est légitime qu'ils soient consultés en cas de modification majeure apportée au projet. Les conventions de financement doivent être suffisamment explicites à cet égard.

Les conventions de financement doivent être rédigées avec précaution puisqu'elles définissent les engagements du porteur de projet vis-à-vis du bailleur : les objectifs à atteindre, les activités à réaliser, les moyens à utiliser, les informations à transmettre sur le déroulé du projet, etc. Elles précisent en outre les dispositions qui peuvent être prises si le porteur de projet ne respecte pas ses engagements.

Les conventions peuvent être plus ou moins détaillées, en reprenant les éléments principaux relatifs au projet (objectifs, activités, budget, calendrier), voire en annexant à la convention l'ensemble du dossier de projet qui devient dès lors contractuel.

POINT CLÉ

Des modèles de conventions de financement qui précisent les engagements du demandeur et du bailleur



Les comptes-rendus intermédiaires et finaux ont pour objectif de recueillir de l'information sur l'avancée du projet. Ils conditionnent généralement un versement intermédiaire ou le versement du solde. Ils visent principalement à vérifier la conformité de l'exécution du projet, et peuvent servir de base de discussion avec le porteur de projet sur les éventuelles modifications apportées.

Les comptes-rendus finaux sont souvent essentiellement descriptifs des activités réalisées et de leurs coûts. Ils peuvent servir de source d'information et de documentation au partenaire financier pour établir des bilans globaux et communiquer sur les projets financés.

Des modèles de comptes-rendus sont souvent proposés aux structures financées afin de faciliter leur exploitation par le partenaire financier. L'obligation de se conformer à ces outils dans le compte-rendu des activités et des résultats obtenus peut en outre participer au renforcement des structures peu aguerries à cet exercice.

POINT CLÉ

Des modèles de comptes-rendus intermédiaires et finaux précisant quelles informations sont attendues par le partenaire financier





Aider au pilotage du projet

Il s'agit de prodiguer des conseils, soumettre des propositions au porteur de projet. Un projet est « vivant » et un porteur de projet est amené à prendre des décisions modificatives plus ou moins importantes au cours de son exécution : réaménagement des activités, redéfinition des cibles, modifications de choix techniques, réévaluations budgétaires, etc. En fonction de l'importance et du type de décisions à prendre, le partenaire financier s'attend à être consulté, et peut être en mesure de conseiller ou de donner son avis au porteur (qui reste néanmoins responsable des orientations choisies).

Des rencontres ponctuelles entre le partenaire financier et un porteur de projet pour échanger sur la mise en œuvre des activités peuvent être organisées, soit à l'initiative du porteur de projet, soit de manière systématique et programmées à la demande du partenaire financier.

Ces rencontres sont l'occasion d'aller plus en profondeur dans la compréhension de l'avancement du projet et des éventuels changements apportés. Elles permettent notamment de faire un point prospectif sur le projet, et donnent la possibilité au partenaire financier

POINT CLÉ

Une programmation de points d'étape avec les porteurs de projets, individuels ou collectifs



▶ Le suivi-évaluation orienté pilotage de projet

Il est à noter que les dispositifs de suivi-évaluation orientés pour le pilotage de projets sont des outils encore peu utilisés, mais qui ont pour objet principal d'aider le porteur de projet à prendre des décisions en cours de réalisation, en concertation avec les différentes parties prenantes, y compris les partenaires financiers (Cf. « *Concevoir et mettre en œuvre le suivi-évaluation des projets eau et assainissement - guide méthodologique* », F3E et pS-Eau, 2011).

de se prononcer sur d'éventuels choix à faire par le porteur de projet.

Certains partenaires financiers organisent aussi des temps d'échanges collectifs entre les différents porteurs de projets qu'ils financent, afin de les encourager à partager leurs expériences, leurs questionnements, et ainsi les aider à la décision dans le pilotage de leur projet⁵.

5. Dans la même idée, certains partenaires financiers tels que le Fonds Suez Initiatives organisent des réunions avec l'ensemble des bailleurs, ce qui permet d'aller plus loin dans la compréhension de l'avancement du projet.

► **Faciliter le suivi administratif et financier**

Un bon suivi des projets permet aussi d'anticiper les changements et réorientations éventuels du projet impactant le budget prévisionnel et les fonds alloués par le partenaire financier. La remontée d'information vers le partenaire financier durant l'exécution du projet facilite la gestion administrative et financière : mise à jour de la programmation des versements, avenants éventuels à la convention, etc.

► **Ne pas négliger le temps nécessaire au suivi des projets depuis la France**

Le suivi de l'exécution des projets financés nécessite principalement de la disponibilité en temps de travail et en ressources humaines, qui peuvent varier fortement en fonction des dispositifs de suivi adoptés.

Un travail méthodique de suivi orchestré par la Ville de Paris

De 2005 à 2015, la ville de Paris a soutenu 43 projets d'eau et d'assainissement portés par des ONG dans 21 pays, pour un montant total de subventions de 4,8 millions d'euros.

Les outils

- une convocation du porteur de projet 6 mois après le démarrage du projet pour faire le point sur l'état d'avancement et les difficultés éventuelles. Une fiche d'étape est remplie pour résumer les échanges ;
- un rapport intermédiaire à produire au bout d'un an ;
- un rapport final à produire une fois le projet terminé ;

- une restitution des principales activités conduites et résultats obtenus, une fois le rapport final remis. Les élu(e)s sont invité(e)s à y participer ;
- une fiche de suivi qui récapitule l'ensemble des informations clés sur le projet, ainsi que la tenue à jour de la réception des documents de rendu et financiers⁶.

Les ressources humaines affectées

2,5 équivalents-temps-plein

6. Voir la fiche consultable en annexe

3

Le suivi sur le terrain des projets réalisés

Se doter d'un programme de mission précis et détaillé pour démystifier les préjugés des collègues !



La collecte d'informations directement sur le terrain est souvent considérée par les partenaires financiers comme un moyen efficace de s'assurer de la qualité d'un projet. L'intention initiale est souvent de réaliser des missions d'évaluation ex post, c'est-à-dire à la fin ou après la fin d'un projet. Cependant, dans la pratique, les contraintes propres aux partenaires financiers les amènent à réaliser ces missions à différents moments de la vie d'un projet et les objectifs poursuivis ne sont pas exactement ceux d'une évaluation. On parlera donc ici de mission de suivi-évaluation sur le terrain, ou plus succinctement de mission de terrain.



Définir les objectifs poursuivis par la mission de terrain

Lorsque l'on décide d'effectuer la visite d'un projet sur le terrain, et bien que la réponse puisse sembler évidente, il est utile de se poser la question : quels objectifs allons-nous poursuivre lors de cette mission ?

En pratique, une mission de terrain peut répondre à tout ou partie des 3 objectifs suivants :

1 Contrôler la conformité du prévisionnel par rapport au réalisé

Il s'agit de vérifier que les activités réalisées sur le terrain sont conformes aux engagements pris par le porteur du projet, donc que les fonds octroyés ont été bien utilisés.

2 Améliorer les pratiques des porteurs de projets et instructeurs

La mission peut-être un moyen :

- de prodiguer des conseils visant à améliorer la méthodologie d'intervention des porteurs de projets, à partir des enseignements et recommandations formulés à l'issue des missions,
- d'affûter la culture « solidarité internationale et démarche qualité d'un projet » des agents du partenaire financier chargés d'instruire et de suivre les projets, en tirant des enseignements à partir des constats faits sur le terrain.

3 Informer et communiquer sur les projets menés et les résultats obtenus

Il s'agit de collecter de la matière brute issue du terrain, de l'analyser et de la qualifier pour valoriser et promouvoir les actions de solidarité et de coopération internationales.

En pratique, les missions de terrain poursuivent souvent des objectifs combinés. Cependant, il nous semble utile de se fixer un objectif principal qui orientera le contenu de la mission, et déterminera le positionnement de l'agent en mission vis-à-vis des personnes et organisations qu'il sera amené à rencontrer. Si l'objectif de contrôle est souvent la motivation initiale qui pousse un partenaire financier à réaliser une visite de terrain, il est cependant le plus délicat à mettre en avant puisqu'il place le partenaire financier en position d'inspecteur, et les acteurs locaux en position d'inspectés. Un schéma peu propice à un dialogue franc et constructif. Au contraire, les objectifs d'amélioration des pratiques et de retour d'informations sont plus consensuels et plus à mêmes de poser les bases d'une collaboration de l'ensemble des parties prenantes du projet.



Définir des axes d'analyse du projet in situ

Une fois les objectifs de la mission de terrain définis, il faut préciser sur quoi va porter l'analyse, et ainsi quelles informations vont être collectées. Pour cela, nous conseillons de définir des axes d'analyse du projet, si possible en concertation avec le porteur de projet et après avoir pris connaissance des différents documents relatifs au projet (dossier de projet, comptes-rendus, etc.)

Ces axes d'analyse peuvent par exemple être définis des manières suivantes :

- en fonction des centres d'intérêt du partenaire financier (objectif principal de collecte d'informations),
- en fonction des risques / faiblesses identifiés sur le projet lors de la phase d'instruction

ou de la lecture des rapports (objectif principal de vérification des engagements et/ou de conseil au porteur de projet),

- en repartant des 7 critères classiques d'analyse de la qualité des projets eau et assainissement⁷.

Les axes d'analyse sont obligatoirement déterminés en adéquation avec les moyens nécessaires pour organiser la mission et la collecte d'informations, sachant que ces moyens sont contraints et limités. Ainsi, il est souvent préférable de retenir un petit nombre d'axes d'analyse à approfondir pendant la mission, plutôt qu'un grand nombre d'axes d'analyse que l'on ne pourra que survoler.

7. Voir la liste des critères proposés pour la phase d'instruction des projets page 14

Principaux axes d'analyse retenus par les participants au groupe de travail

AXE D'ANALYSE	OBJECTIF DE MISSION ASSOCIÉ
Contrôle des travaux (infrastructures)	Contrôle de la conformité
Organisation du service	Amélioration des pratiques - Information
Gouvernance du projet	Amélioration des pratiques - Information
Gestion technique et financière du service	Contrôle de la conformité - Amélioration des pratiques - Information
Changement de comportements	Contrôle de la conformité - Information
Satisfaction des usagers	Contrôle de la conformité - Information
Impacts sanitaires et environnementaux	Information

POINT CLÉ

Des termes de référence pour les missions de terrain qui cadrent la définition des objectifs poursuivis et des axes d'analyse



► Adapter les objectifs et axes d'analyse en fonction du moment de la mission de terrain

Le moment auquel la mission de terrain est effectuée est important car les données collectées et leurs appréciations (axes d'analyse) seront bien différentes selon que la mission se déroule pendant la mise en œuvre du projet, juste à sa fin ou longtemps après. Par exemple :

- Contrôle de la conformité des travaux → pendant la mise en œuvre ou en fin de projet.
- Analyse de la gestion technique et financière → au plus tôt après la mise en service des équipements (donc généralement à la fin du projet)
- Analyse des impacts → après la fin du projet

En pratique, la période choisie pour organiser une mission de suivi-évaluation se décide en fonction des opportunités pour la réaliser : calendrier, disponibilité des évaluateurs, mutualisation possible, contexte politique et sécuritaire des pays, etc.



Identifier les informations nécessaires et leurs sources

Les axes d'analyse définis, il faut désormais identifier quelles informations devront être collectées, et auprès de qui.

Une partie des informations figure très probablement dans les différents documents relatifs au projet (dossier de projet, comptes-rendus). A partir de ces informations, il s'agit de déterminer lesquelles seront à recouper lors de la mission sur le terrain, et lesquelles seront des données complémentaires à appréhender sur place.

D'une manière générale, les informations seront collectées :

◀ **lors d'entretiens avec les autorités nationales.** Ces entretiens permettent de s'assurer que les autorités compétentes ont bien été informées du projet, et que ce dernier s'intègre bien dans la stratégie nationale et dans le cadre réglementaire.

◀ **lors d'entretiens avec les acteurs locaux :** partenaire local, maître d'ouvrage, exploitant, entreprises, formateurs, usagers, etc.

◀ **au sein de documents disponibles localement** relatifs à la réalisation du projet ou à l'exploitation du service d'eau ou d'assainissement (rapports de l'exploitant, schémas des équipements, cahier de collecte des

redevances, etc.)

◀ **lors de visites des équipements** (constats visuels). Le temps alloué aux missions ne permet pas souvent de faire une visite exhaustive des équipements. Il est raisonnable de sélectionner de façon concertée un nombre restreint de sites représentatifs des divers ouvrages mis en place par le projet.

Encore une fois, nous tenons à souligner que la qualité de l'information recueillie lors des entretiens dépend beaucoup de la relation (de confiance ou de défiance) qui s'instaure entre les agents en mission et les acteurs locaux. Une relation de confiance doit permettre d'aborder les sujets difficiles ou délicats dans le but de trouver des solutions, et sans crainte de la « sanction » (arrêt du projet, non reconduction des financements, ou tout simplement un jugement négatif sur le projet).

POINT CLÉ

Une liste des documents sources à consulter



Des canevas pour les entretiens avec les acteurs nationaux et locaux





Organiser les restitutions et échanges autour des résultats de la mission terrain

Et encore un rapport de classé, un l



Afin qu'elle soit pleinement utile, et donc justifiée, une mission terrain de suivi-évaluation doit systématiquement faire l'objet de la rédaction et de la diffusion d'un compte-rendu et de plusieurs moments de restitution collective, afin de partager les enseignements et d'en débattre avec les différents acteurs du projet.

◀ Restitution sur le terrain

Ce type de restitution « à chaud », à la fin de la mission de terrain, est une pratique à systématiser de l'avis général des participants au groupe de travail. Il s'agit d'une restitution en face à face en présence du porteur du projet (si présent), du ou des évaluateurs et des acteurs pivots sur le terrain. Elle a l'avantage d'associer directement les acteurs clés sur place, qui sont de fait les responsables

de l'organisation et de la gestion des ouvrages construits, et donc du service mis en place auprès des usagers.

◀ Restitution au porteur de projet

Cette restitution doit évidemment être systématique, pour partager les enseignements de l'évaluation, les recommandations qui en sont issues, et parfois les décisions ou suggestions éventuelles qui s'imposent à l'endroit du projet et/ou du demandeur.

Elle se traduit par l'envoi du compte-rendu de mission aux porteurs de projets, suivi de l'organisation éventuelle d'une restitution en face à face en présence du porteur

du projet, du ou des évaluateurs et de la structure « commanditaire » (lorsque recours à une expertise externe). Dans les deux cas, le porteur de projet doit avoir la possibilité de réagir et d'apporter des éléments d'informations ou des explications complémentaires.

◀ Restitution auprès des instances de pilotage des dispositifs d'appui financier

Il s'agit d'organiser une séance de présentation des missions terrain et des enseignements tirés auprès des comités de pilotage ou conseils d'administration qui regroupent élus et administrateurs chargés du fonds de soutien financier.

◀ Restitution auprès des autres partenaires financiers

Un partenaire financier peut décider de transmettre aux autres cofinanceurs d'un même projet les résultats issus d'une mission de suivi-évaluation. Cela se traduit par l'envoi du rapport de mission, et/ou une restitution publique lors de rencontres d'échanges de pratiques et d'expériences entre acteurs de coopération.

POINT CLÉ

Des modèles de comptes-rendus de mission de terrain



Des outils de restitution des missions auprès des parties prenantes (diaporamas, vidéos, etc.)



▶ **Quelle attitude adopter si la mission de suivi-évaluation conduit à une « mauvaise appréciation » par rapport aux résultats obtenus⁸?**

Ne pas verser les sommes restantes si la mission de suivi-évaluation intervient sur un projet non soldé ;

Recadrer et apporter les mesures correctives nécessaires en accompagnant le porteur de projet dans la recherche des solutions à mettre en œuvre ;

En cas d'incompétence du porteur de projet à mener finalement à bien les activités prévues : i) recommander une formation/un accompagnement approfondi pour monter en compétence, ou ii) déléguer la mise en œuvre à un opérateur qualifié, avant la soumission éventuelle d'un nouveau projet ;

En cas de malhonnêteté avérée du porteur de projet : éliminer toute possibilité pour ce porteur de projet de solliciter à nouveau une subvention pour un futur projet.

Il faut néanmoins garder à l'esprit qu'il est toujours préférable de privilégier l'échange à la sanction, dans une logique d'apprentissage de ses erreurs. Et qu'une évaluation « n'est que » le regard d'une ou de quelques personnes, avec un timing serré sur place, qui mérite donc nuance et relativité dans l'appréciation donnée.

8. Les interprétations retenues pour qualifier une « mauvaise appréciation » sont les suivantes : divergence flagrante dans la conduite du projet par rapport aux activités prévisionnelles, impossibilité pour le porteur de projet de mener le projet à terme.



Affecter des moyens adaptés aux ambitions des missions de terrain

Moyens humains : qui réalise les missions terrain ?

Il peut s'agir de ressources humaines internes, disposant de compétences ou d'expérience des projets d'accès à l'eau et à l'assainissement dans les pays en développement. Pour les instructeurs des dossiers de demandes de financement, il s'agit d'une opportunité souvent très formatrice d'avoir une vision sur le terrain du projet qu'ils ont instruit.

Le partenaire financier peut aussi mobiliser des compétences et des ressources externes dans son entourage (consultants spécialisés, organismes partenaires, etc.) ou localement (experts locaux). La constitution d'un binôme constitué d'un représentant du partenaire financier et d'un expert local est souvent une solution intéressante, bien qu'engendrant des coûts supplémentaires.

Moyens financiers / temporels : combien ça coûte ? Combien de temps ça prend ?

La durée moyenne consacrée par projet est souvent contrainte par la capacité du partenaire financier à libérer du temps d'un agent. En pratique, on observe usuellement des temps de séjour sur le site d'un projet (i.e. hors temps de transport vers le lieu du projet) d'environ un à deux jours. Pour une mission de terrain aux objectifs réduits (3 à 4 axes d'analyse), et en mutualisant les temps de déplacements internationaux sur plusieurs projets, nous recommandons de prévoir **au minimum 5 jours** à consacrer à un projet (analyse documentaire : 1 jour ; mission de terrain : 2 jours ; déplacements locaux : 1 jour ; synthèse et restitution : 1 jour).

Exemple de séquençage d'une mission terrain

Recueil et analyse documentaire

Echanges avec le porteur de projet et les partenaires pour les informer de la visite, caler les aspects logistiques, discuter de l'avancement du projet et se mettre d'accord sur les objectifs de la visite.

Lecture des documents relatifs au projet : documents de programmation (cadre logique, documents de projets, qui rappellent ce que le porteur de projet s'est engagé à réaliser) ; documents de travail (rapports intermédiaires ou finaux, supports de formation, fiches techniques, etc.).

Définition des axes d'analyse prioritaires pour la visite sur le terrain, à partir des échanges avec le porteur de projet et la lecture des documents.

Enquête sur le terrain

Prévoir un contact avec les autorités nationales (soit avant, soit après les visites des projets) pour vérifier si les projets s'intègrent bien dans la stratégie nationale : les autorités sont-elles informées des projets ? Les choix techniques et organisationnels des projets sont-ils en adéquation avec les orientations nationales et le cadre réglementaire ?, etc.

Visite du projet sur le terrain : visite des équipements, discussion avec le partenaire local, rencontres avec les différentes parties prenantes du projet (maître d'ouvrage, exploitant, entreprises, formateurs, usagers, etc.).

En fin de visite : **organisation d'une réunion avec l'ensemble des parties prenantes** pour échanger et rendre compte du sentiment général sur le projet (préfiguration de ce qui sera restitué au porteur de projet en France).

Synthèse et restitution des enseignements

Rédaction d'un rapport de mission pour chaque projet, qui fournit l'ensemble des conclusions et des recommandations formulées par l'évaluateur. Ce rapport final doit inclure une synthèse qui reprend les principales conclusions de l'évaluation.

Diffusion et présentation du rapport au commanditaire de l'évaluation. Après lecture, constats et recommandations peuvent être ajoutés.

Diffusion du rapport au porteur de projet. Prévoir un temps d'échange oral avec lui et éventuellement avec d'autres parties prenantes du projet.

Synthèse

Éléments méthodologiques pour mettre en place un dispositif de suivi-évaluation
au niveau d'un organisme de financement de projets

GROUPE D'ACTIVITÉS	 POINT CLÉ
1 L'instruction des demandes de financement	
Définir les conditions d'éligibilité du projet	<i>Des critères d'éligibilité sans ambiguïté Des critères explicites d'analyse de la qualité</i>
Analyser les demandes de financement	<i>Un format de dossier de projet Une grille d'analyse des projets commune</i>
Communiquer sur le dispositif de financement	<i>Des outils de communication explicitant les procédures et les critères de sélection des projets</i>
2 Le suivi à distance des projets mis en œuvre	
S'assurer de la conformité des projets	<i>Des modèles de conventions de financement Des modèles de comptes-rendus intermédiaires et finaux</i>
Aider au pilotage des projets	<i>Une programmation de points d'étape avec les porteurs de projets, individuels ou collectifs</i>
3 Le suivi sur le terrain des projets réalisés	
Définir les objectifs de la mission de terrain et les axes d'analyse du projet	<i>Des termes de référence pour les missions de terrain</i>
Identifier les informations nécessaires et leurs sources	<i>Une liste des documents sources Des canevas d'entretien</i>
Restituer les enseignements et échanger	<i>Des modèles de comptes-rendus de mission terrain Des formats de restitution (diaporamas, vidéos...)</i>

- 1** GRILLE D'ÉVALUATION EX ANTE
Métropole de Bordeaux
- 2** DOSSIER DE PROJET ET BUDGET DÉTAILLÉS
Fonds de Solidarité et de Développement
Durable pour l'Eau de la Métropole de Lyon
- 3** COMPTE-RENDU INTERMÉDIAIRE dispositif PRA-OSIM du FORIM
- 4** FICHE DE SUIVI DE PROJET Ville de Paris
- 5** COMPTE-RENDU FINAL Région Aquitaine
- 6** RAPPORT DE MISSION DE TERRAIN
Agence des Micro Projets

APPEL À PROJETS 2013-2014 « ACTIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE DANS LE DOMAINE DE L'EAU »
Fiche d'analyse des projets - Etape 2 - Eligibilité

Date de réception du dossier : _____

Nom structure porteuse du projet : _____

Intitulé du projet : _____

Budget total prévisionnel : _____

Subvention Cub demandée : _____ Soit % budget total prévu _____

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ	COCHER LA CASE QUI CONVIENT	REMARQUES ET/OU COMMENTAIRES D'APPRÉCIATION	NOTE MAX	NOTE PROJ
● LA STRUCTURE PORTEUSE DU PROJET			20	
Forme juridique :			5	
Association			5	
Etablissement public/Collectivité Territoriale 1			1	
Domiciliation siège :			5	
sur territoire Cub			5	
en Aquitaine hors Cub			4	
en France, hors Aquitaine, mais antenne zone Cub			3	
En France, hors Aquitaine, mais antenne zone Aquitaine hors Cub			2	
En France, en dehors de l'Aquitaine - pas d'antenne/représentation en Aquitaine			1	
Autres conditions à remplir pour les structures soumissionnaires :			10	
Partenaire(s) local(locaux) dans le pays d'intervention			2	
Ressources financières pérennes PERMETTENT D'ASSURER LE PORTAGE DU PROJET. LE PORTEUR PRÉSENTE DES GARANTIES DE BONNE UTILISATION FINANCIÈRE DES FONDS PDT TTE DURÉE DE SA RÉALISATION			2	
Compétences et expériences DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DE PROJETS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT			2	
Garanties de capacité à assurer le suivi technique de réalisations de projets ou d'ouvrages dans le secteur de l'eau et de l'assainissement			2	
Recherches de co-financeurs JUSTIFIE RECHERCHES DE 1 OU PLUSIEURS PARTENARIATS FRANÇAIS, AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT			2	

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ	COCHER LA CASE QUI CONVIENT	REMARQUES ET/OU COMMENTAIRES D'APPRÉCIATION	NOTE MAX	NOTE PROJ
			55	
Zone géographique de déroulement du projet			10	
Préciser le pays :		Zone :		
Réserves « raison de sécurité »		Si oui envisager REJET CANDIDATURE Préciser :		
ZSP (zone de solidarité prioritaire)			10	
pays / accord coop. décent. avec Cub 1-Mexique, Inde, Turquie / 2-Benin, Maroc, Chine			6	
Union Européenne : Nouv. entrants (> ou = 2004)			1	
Union européenne < 2004			0	
Autres critères/zone géographique :			5	
Zone ne bénéficiant pas déjà (ou peu) d'autres actions d'aide internationale au dvpt dans domaine de l'accès à l'eau et à l'assainis			3	
Territoire urbain ou en proximité d'une zone urbaine			2	
Critères généraux :			34	
Vise en priorité à faciliter ou permettre l'accès à l'eau des populations défavorisées, conformément aux objectifs du millénaire en matière d'accès à l'eau potable. . .			3	
S'accompagne d'un volet assainissement			2	
Répond à une demande clairement identifiée de la zone concernée			2	
Recherche l'efficacité et l'amélioration des conditions de vie des populations dans une démarche de dévelo			4	
Cohérence avec l'action internationale de la France et de l'UE, et avec les politiques locales quand elles existent, et d'autres actions d'aide au développement menées sur la région			2	
Partenariat local formel dans le pays concerné, impliquant les autorités publiques locales décent. et/ou déconcentrées, établ. publics, et les acteurs de l'eau et de l'assainissement			2	
Partenaire(s) local(aux) dans le pays d'intervention (ONG, assos, habitants. . .)			2	
Durabilité de l'action grâce à la pertinence du diagnostic (par rapport aux besoins et à la mise en place d'un dispositif par lequel les populations locales seront associées à la gestion, à la fourniture - quand cela est possible-, à l'entretien et au renouvellement des équipements après leur achèvement)			4	
Mise en place d'un plan de suivi postérieur à la mise en oeuvre du projet			2	

GRILLE D'ÉVALUATION EX ANTE

Métropole de Bordeaux

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ	COCHER LA CASE QUI CONVIENT	REMARQUES ET/OU COMMENTAIRES D'APPRÉCIATION	NOTE MAX	NOTE PROJ
Volet formation et actions de sensibilisation des populations locales aux questions d'hygiène et de santé, de l'amélioration du service public de l'eau et de sa gestion, de la formation du personnel, de la promotion de la gestion durable et équitable des ressources en eau			3	
Intérêt local pour la Communauté urbaine de Bordeaux : restitution du projet auprès des différents publics de la Cub, expliquant son intérêt, ses impacts			2	
soutien des valeurs que défend la Cub EX : RESPECT DE LA NATURE, L'ÉGALITÉ HOMME-FEMME, ET L'INSCRIPTION DE LA LAÏCITÉ DANS SES ACTIONS			1	
Présentation générale du projet / clarté			2	
Qualité du contenu des pièces jointes suivantes :			6	
Chronogramme			2	
Contenu et objectifs détaillés			3	
Lettre de recommandation NON OBLIGATOIRE			1	
LE BUDGET - REGLE D'INTERVENTION BUDGETAIRE			15	
Montant de la subvention demandée à la Cub < OU = À 50 000 € SOIT 40% MAX ET 15% MIN. DU BUDGET TOTAL PRÉVISIONNEL			1	
Montant de la participation des autorités locales décentralisées et déconcentrées compétentes sur le territoire et/ou dans le domaine d'intervention du projet 5% MINIMUM DU BUDGET TOTAL PRÉVISIONNEL, SOIT À TRAVERS UNE AIDE FINANCIÈRE, SOIT EN RESSOURCE VALORISÉE			1	
Montant des frais administratifs < OU = À 5% DU BUDGET TOTAL PRÉVISIONNEL			1	
Salaires et valorisation des salaires <ul style="list-style-type: none"> ➤ éligibles uniquement dans le cadre du projet subventionné, au prorata du temps passé ➤ Répartition entre personnels salariés du porteur de projet et personnels locaux, du pays dans lequel se déroule le projet est indiquée dans le budget total prévisionnel 			1	
Frais de déplacement (transports internationaux et locaux, hébergement, restauration) : < OU = 15% DU BUDGET TOTAL PRÉVISIONNEL			1	
Coûts d'investissement en matériels privilégiant l'achat de matériel réalisé localement			2	
Frais de sensibilisation à l'hygiène (formation, éducation) : 10% MAXIMUM DU BUDGET TOTAL PRÉVISIONNEL			1	
Frais de communication pour la valorisation des résultats du projet 5% MAXIMUM DU BUDGET TOTAL PRÉVISIONNEL			1	
Financement étude de faisabilité préalable / diagnostic 10% MAXIMUM DU BUDGET TOTAL PRÉVISIONNEL			1	

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ	COCHER LA CASE QUI CONVIENT	REMARQUES ET/OU COMMENTAIRES D'APPRÉCIATION	NOTE MAX	NOTE PROJ
Budget total prévisionnel <small>CF. TABLEAU - BUDGET TYPE</small> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clarté ➤ ne finance aucun frais liés à des actions annexes ou subsidiaires non directement liées au projet ➤ ne s'applique pas aux frais de fonctionnement quotidiens des organismes soumissionnaires ➤ concerne un projet déjà engagé mais actions subventionnées non démarrées avant le versement de la subvention ➤ ne comporte pas de dépenses particulières qui auraient du être soumises au préalable à autorisation Cub 			5	
● EVALUATION			10	
Appréciation des critères d'évaluations, avec notamment la mesure de la durabilité du projet par des indicateurs d'impact et des dispositifs d'évaluation, fondés sur la transparence, en liaison avec autorités du pays bénéficiaires des actions Appréciation des frais consacrés à cette évaluation à la fin du projet <small>5% MINIMUM DU BUDGET TOTAL PRÉVISIONNEL</small>		<small>PLUS L'ÉVALUATION EST PRÉCISE, PLUS LA NOTE MAXIMALE PEUT ÊTRE ATTEINTE</small>	10	
● COMMENTAIRES PARTICULIERS				
● TOTAL			100	

AVIS GÉNÉRAL SUR L'ÉLIGIBILITÉ DU PROJET

● COMMENTAIRE GENERAL	FAVORABLE	RESERVE	DEFAVORABLE
	○	○	○
Nom de l'instructeur :			
Date :			
Signature :			

LES COMMENTAIRES SONT DONNÉS À TITRE INDICATIF AFIN DE VOUS AIDER DANS LA RÉDACTION DES PARAGRAPHES DEMANDÉS

Nom du projet SI POSSIBLE UN NOM SIMPLE QUI RAPPELE LE PAYS ET LE LIEU

1. Informations générales

Porteur de la demande :

Nom de l'organisme :

Adresse :

Mail :

Tél. :

Fax :

Informations sur l'organisation :

SON ORIGINE, SES EXPÉRIENCES ET COMPÉTENCES, EN PARTICULIER DANS LE DOMAINE DE L'EAU, SES MISSIONS, SES PRINCIPALES SOURCES DE FINANCEMENTS

2. Localisation

Pays concerné :

Localisation exacte :

INDIQUER LES ENTITÉS ADMINISTRATIVES PERMETTANT DE SITUER LE PROJET : RÉGION, COMMUNE...

JOINDRE UNE CARTE DE SITUATION DU PROJET

PRÉCISER SI LE PROJET SE SITUÉ EN MILIEU RURAL OU URBAIN, L'ACCESSIBILITÉ DES SITES CIBLÉS, LE NOMBRE D'HABITANTS DE LA LOCALITÉ

3. Contexte institutionnel

Description du contexte institutionnel :

QUELS SONT LES PRINCIPAUX DOCUMENTS DE RÉFÉRENCES, LOCAUX OU NATIONAUX (CODE DE L'EAU, POLITIQUE NATIONALE DE L'EAU, SCHÉMA DIRECTEUR EAU, PLAN COMMUNAL DE DÉVELOPPEMENT, ETC.) ? QU'INDIQUENT-ILS DANS LE SECTEUR DE L'EAU ?

IL Y A-T-IL UN PROCESSUS DE DÉCENTRALISATION ? QU'IMPLIQUE T-IL ? QUELLES SONT LES PRINCIPALES MISSIONS DE L'AUTORITÉ LOCALE CONCERNÉE PAR LE PROJET ?

Prise en compte du contexte institutionnel dans votre projet :

COMMENT LE PROJET PREND-IL EN COMPTE LE CADRE INSTITUTIONNEL DU PAYS ? COMMENT LES AUTORITÉS LOCALES SONT-ELLES IMPLIQUÉES ?

4. Etat des lieux du projet

Description de l'origine du projet :

PRÉCISER S'IL S'AGIT D'UN NOUVEAU PROJET OU LA SUITE D'UN PROJET ANTÉRIEUR. QUELS ONT ÉTÉ LES ÉLÉMENTS DÉCLENCHÉURS ?

Diagnostic de la situation existante : DANS LA MESURE DU POSSIBLE, PRÉCISER :

- L'ÉTAT DES INFRASTRUCTURES EXISTANTES EN EAU ET EN ASSAINISSEMENT

- LE TAUX ACTUEL D'ACCÈS À L'EAU ET À L'ASSAINISSEMENT,
- LES DIFFICULTÉS CONSTATÉES TECHNIQUES, SOCIALES, INSTITUTIONNELLES...

Des études préalables ont-elles déjà été faites sur ce projet ? Si oui, les fournir

Il y a-t-il d'autres projets dans le domaine de l'eau dans la zone concernée ? PRÉCISER LA NATURE DU PROJET, LE NOM DU PORTEUR ET LES COMPLÉMENTARITÉS

5. Objectifs du projet

QUELS SONT PRÉCISÉMENT LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DU PROJET (ACCÈS À L'EAU, RENFORCEMENT DE CAPACITÉS...)?

6. Bénéficiaires du projet

Description du groupe cible :

L'EMPLACEMENT DU PROJET (VILLAGE, QUARTIER...) ET LES POPULATIONS BÉNÉFICIAIRES VISÉES (HOMMES, FEMMES, ENFANTS...) ET RAISONS DE VOTRE CHOIX

Bénéficiaires directs : = NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES EAU POTABLE ET NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES ASSAINISSEMENT VISÉS

Bénéficiaires indirects = NOMBRE DE PERSONNES QUI BÉNÉFICIERONT DE MANIÈRE INDIRECTE DU PROJET, UNE FOIS RÉALISÉ ET À PLUS OU MOINS LONG TERME

7. Résultats attendus

Résultats concrets et mesurables à court terme :

PRÉCISER UNE LISTE D'INDICATEURS SIMPLES : NOMBRE D'OUVRAGES RÉALISÉS, NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES FORMÉS ET SENSIBILISÉS, TAUX D'ACCÈS EAU/ASSAINISSEMENT EN FIN DE PROJET, QUALITÉ DE L'EAU, GESTION DU SERVICE DE L'EAU...

Impact sur les bénéficiaires à moyens terme et moyens de mesure envisagé

8. Description des activités prévues

DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES ACTIVITÉS QUI SERONT RÉALISÉES AFIN D'ATTEINDRE LES RÉSULTATS ATTENDUS

Réalisation des ouvrages Études à mener si nécessaire : (EX : FAISABILITÉ TECHNIQUE, ÉTUDE HYDROGÉOLOGIQUE, ÉTUDE SUR LA DISPONIBILITÉ ET LA VULNÉRABILITÉ DES RESSOURCES EN EAU, ÉTUDE SUR LA QUALITÉ DE L'EAU) ?

Travaux : DÉCRIRE DE FAÇON DÉTAILLÉE LES OUVRAGES À RÉALISER, LEURS CARACTÉRISTIQUES ET DIMENSIONNEMENT
EXPLIQUER LES RAISONS QUI ONT GUIDÉES LE CHOIX DES SOLUTIONS ENVISAGÉES

Contrôle technique et réception des ouvrages : UN CONTRÔLE TECHNIQUE EST-IL ENVISAGÉ ? QUI S'EN CHARGERA ?

Actions d'accompagnement (formation, sensibilisation, autres) : DÉCRIRE LEURS CONTENUS, À QUI SONT-ELLES DESTINÉES, PAR QUI VONT-ELLES ÊTRE RÉALISÉES, À L'AIDE DE QUELLE MÉTHODE ? QUELLE EN SERA LA DURÉE ?

Formation : PAR EXEMPLE : FORMATIONS À LA GESTION DES INFRASTRUCTURES, FORMATION DES COMITÉS DE GESTION DE POINTS D'EAU, RENFORCEMENT DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE LOCALE, ETC.

Sensibilisation : PAR EXEMPLE : CAMPAGNE DE SENSIBILISATION DES USAGERS À L'HYGIÈNE, AUX ÉCONOMIES D'EAU, AU COÛT DU SERVICE DE L'EAU, ETC.

Implication des bénéficiaires dans le projet : RÔLE ET APPORT DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET SA GESTION FUTURE

9. Moyens/modalités de mise en œuvre

PRÉCISER LES RÔLES, TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DE CHAQUE ACTEUR DU PROJET (QUI FAIT QUOI, COMMENT ET EN ARTICULATION AVEC QUI), NOTAMMENT SUR LES MISSIONS SUIVANTES :

- ▶ PILOTAGE GLOBAL DU PROJET :
- ▶ MAÎTRISE D'OUVRAGE DES INFRASTRUCTURES :
- ▶ MAÎTRISE D'ŒUVRE (CONDUITE ET SUPERVISION DES TRAVAUX) / ENTREPRISES (EXÉCUTION DES TRAVAUX) :

PROPRIÉTÉ DES OUVRAGES EN FIN DE PROJET :

10. Perspectives de durabilité

Organisation du service : QU'EST CE QUI SERA MIS EN PLACE POUR ASSURER LA PÉRENNITÉ DES INSTALLATIONS ET DU SERVICE ?

QUI SERA LE GESTIONNAIRE DES OUVRAGES ? SI DIFFÉRENT DU MAÎTRE D'OUVRAGE, IL Y AURA-T-IL CONTRACTUALISATION AVEC LE MAÎTRE D'OUVRAGE ? PRÉCISER LES MODALITÉS ET ORGANISATIONS QUE VA-T-IL SE PASSER SUITE AU RETRAIT DE L'ASSOCIATION ?

Plan financier : COMMENT LES PRIX DU SERVICE SERONT-ILS FIXÉS ? SAVEZ-VOUS DÉJÀ QUEL SERA LE PRIX DU SERVICE ? COMMENT SERONT FINANCÉES LES CHARGES DE FONCTIONNEMENT DU SERVICE ? COMMENT SERA FINANCÉ LE RENOUVELLEMENT DES ÉQUIPEMENTS ?

DOSSIER DE PROJET ET BUDGET DÉTAILLÉS

Fonds de Solidarité et de Développement Durable pour l'Eau de la Métropole de Lyon

11. Budget FOURNIR SI POSSIBLE LES LETTRES D'INTENTION OU D'ENGAGEMENT DES COFINANCEURS

	MONTANT (€)	REPARTITIONS (%)
RESSOURCES FINANCIÈRES	Budget total	100 %
	Apport local : <ul style="list-style-type: none"> ➤ financier ➤ valorisé (main d'œuvre locale, matériels, outils) 	
	Autres cofinancements : <small>PRÉCISER FINANCEURS</small> <ul style="list-style-type: none"> ➤ financeur 1 ➤ financeur 2 ➤ ... 	
	Subvention demandée au Fonds Eau	

12. Calendrier de mise en œuvre

Date proposée pour commencer :

Durée totale du projet :

Phasage :

RENSEIGNER VOTRE PLANNING D'ACTIVITÉS SELON LE MODÈLE SUIVANT :

N°	ACTIVITÉ/MOIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Activité 1 EX : RÉALISATION D'UN FORAGE												
1.1	sous activités 1.1 EX : APPEL D'OFFRE AUX PRESTATAIRES LOCAUX												
1.2	sous activités 1.2 EX : ANALYSE ET SÉLECTION DU PRESTATAIRE												
1.3	sous activités 1.2 EX : RÉALISATION DU FORAGE												
2	Activité 2 EX : MISE EN PLACE D'UNE POMPE												
2.1	sous activités 2.1 EX : ÉTUDE TECHNIQUE												
2.2	sous activités 2.2 EX : ACHAT ET MISE EN PLACE DE LA POMPE												
2.3	sous activités 2.3 EX : FORMATION À L'USAGE												
3	Activité 3												
4	Activité 4												

13. Budget prévisionnel détaillé REMPLIR LE BUDGET CONFORMÉMENT AU MODÈLE JOINT

N°	RUBRIQUES	SOUS RUBRIQUES	UNITÉ	PU (€)	QUANTITÉ	RESSOURCES (€)					
						TOTAL (€)	APPORT LOCAL VALORISÉ	APPORT LOCAL FINANCIER	COFINANCEUR 1	COFINANCEUR 2	FONDS EAU
1.	ETUDES ET ACTIVITÉS PRÉALABLES AU PROJET DANS UN MAXIMUM DE 10% DE LA DEMANDE AU FONDS EAU										
1.1											
1.2						0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Sous total 1										
2.	INFRASTRUCTURES MERCI DE SÉPARER LES INVESTISSEMENTS CONCERNANT L'EAU DE CEUX CONCERNANT L'ASSAINISSEMENT										
2.1	Investissement immobilier	RÉALISATION DU CAPTAGE TERRASSEMENT DONT FORAGE RÉSEAUX									
2.2	Investissement technique	LABORATOIRE POMPES VANNES									
2.3	Fournitures	PIÈCES DÉTACHÉES CARBURANT									
2.4						0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Sous total 2										
3.	ACCOMPAGNEMENT ACTIONS POUR ASSURER LA PÉRENITÉ DES OUVRAGES, DE LEUR UTILISATION, ET AUSSI ACTIONS DE SENSIBILISATION, DE RENFORCEMENT DE COMPÉTENCES OU DE CAPACITÉS										
3.1	Formation	SÉMINAIRES STAGES FORMATION À L'HYGIÈNE FORMATION TECHNIQUE MAINTENANCE/RÉPARATION MATÉRIELS PÉDAGOGIQUES									
3.2	Sensibilisation										
3.3	Mesures annexes d'accompagnement										
3.4						0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Sous total 3										

4.	MISE EN ŒUVRE DU PROJET DANS UN MAXIMUM DE 15% DE LA DEMANDE AU FONDS EAU									
4.1	Véhicules									
4.2	Personnel local									
4.3	Personnel expatriés	SALARIÉS								
		VOLONTAIRES								
4.4	Conception, études ou expertise au Nord	HONORAIRES CONSULTANT BUREAU D'ETUDES DU NORD								
		FRAIS TRANSPORT								
4.5	Conception, études ou expertise au Sud	HONORAIRES CONSULTANT BUREAU D'ETUDES DU SUD								
		FRAIS TRANSPORT								
4.6	Mission de courte durée du demandeur	BILLET D'AVION								
		PER DIEM								
4.7										
	 Sous total 4					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	TOTAL 1 + 2 + 3 + 4					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5.	ADMINISTRATIF DANS UN MAXIMUM DE 5% DE LA DEMANDE AU FONDS EAU									
5.1	Equipement mobilier	ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE								
		MOBILIER POUR BUREAUX								
5.2	Fournitures administratives	FOURNITURES DE BUREAUX								
5.3	Frais bancaires									
5.4										
	 Sous total 5					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	TOTAL 1 + 2 + 3 + 4 + 5					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Répartition PAR CONTREPARTIES					0%	0%	0%	0%	0%
	Etat de la ressource ACQUISE, DEMANDE EN COURS OU À SOLICITER					0%	0%	0%	0%	0%

Budget fait le :

COÛTS NON ELIGIBLES AU FINANCEMENT FONDS EAU

Plan type du compte-rendu intermédiaire du projet

Introduction

- Synthèse du compte-rendu en 3 pages avec les principaux enseignements tirés de l'action.

1. Les réalisations

- Description succincte de l'action et rappel des objectifs de départ.
- Calendrier précis des réalisations. ACHEVÉES ET À VENIR
- Zones géographiques couvertes par l'action.
- Partenaires impliqués.
- Groupes cibles mobilisés : nature, nombre.
- Actions réalisées [état d'avancement].

Commentaire il s'agit d'une analyse qualitative : le degré de réalisation, les écarts [causes, solutions retenues], la pertinence des objectifs de départ, les révisions qui s'imposent.

2. Les moyens

- Exposé schématique des moyens mis en œuvre, pour chaque poste de dépenses du compte-rendu financier établi séparément : moyens humains, matériels, outils pédagogiques réalisés. LES JOINDRE EN ANNEXE

Commentaire les difficultés rencontrées [analyse des causes et solutions retenues], les principales réorientations.

Conclusion

- Appréciation concernant l'évolution de l'action.
- Impact mesurable des actions.
- Date prévisionnelle de fin du projet.

Secteur	Pays	Association	Montant VDP Montant total	Année début Année fin
---------	------	-------------	------------------------------	--------------------------

Nom du projet	 Nombre de bénéficiaires
---------------	---

Demandeur : _____
 Siret : _____
 Adresse : _____
 Contacts projet : _____
 Comité engagement : _____
 Avis des services : _____
 Avis du CE : _____

-  FICHE D'INSTRUCTION :
-  FICHE SYNTHÈSE :

Contenu de l'action	R1 : _____
	R2 : _____
	R3 : _____

Délibération	N° DÉLIB : _____	DÉLIBÉRATION : _____
Convention	NOTIFIÉE LE : _____	CONVENTION : _____
Budget / Total	FIN LE : _____	ANNEXE1 : _____
		ANNEXE2 : _____
		ANNEXE3 : _____

TRANSMISSION RAPPORTS ET VERSEMENTS	PRÉVU		RÉALISÉ		 OBSERVATIONS
	RAPPORTS	VERSEMENTS	RAPPORTS	VERSEMENTS	
Versement à la notification		€		€	
POINT D'ÉTAPE : 6 MOIS APRÈS NOTIFICATION	DATE DU RENDU		DATE DU RENDU		
Versement à mi-parcours RAPPORT INTERMÉDIAIRE 12 APRÈS NOTIFICATION	DATE DU RENDU	€	DATE DU RENDU	€	
POINT D'ÉTAPE À 18 MOIS	DATE DU RENDU				
Versement solde SUITE À LA REMISE DU RF					
Subvention totale					

APPEL À PROJETS « INITIATIVES LOCALES DE DÉVELOPPEMENT SOLIDAIRE »

Formulaire du rapport final

Nom de l'organisme pilote :

Adresse :

Code Postal :

Ville :

Tél. :

Fax :

Courriel :

Nom du responsable :

Titre :

Personne à contacter :

Fonction :

Tél. :

Courriel :

Intitulé du projet :

Lieu d'intervention (PAYS ET LOCALITÉ) :

Domaine d'intervention :

 Résumé du projet :

Rappel des objectifs poursuivis par le projet

 OBJECTIF GÉNÉRAL :

 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES :

Budget global prévisionnel :

Budget global réalisé :

Subvention régionale obtenue :

 Information du service instructeur (RÉSERVÉ AU CONSEIL RÉGIONAL D'AQUITAINE – NE PAS REMPLIR) :

1. Bilan des actions menées



Tableau récapitulatif

ACTIONS PRÉVISIONNELLES	ACTIONS RÉALISÉES* INDIQUER LES DATES ET LE LIEU DE RÉALISATION DE CHAQUE ACTION	ACTIONS NON RÉALISÉES INDIQUER LES RAISONS
▶ ACTION 1		
▶ ACTION 2		
▶ ACTION 3		
▶ ACTION 4		
▶ ACTION 5		
▶ ACTION 6		
▶ ACTION 7		
▶ ACTION 8		
▶ ACTION 9		
▶ ACTION 10		

* LES ACTIONS NON PRÉVUES AU DÉPART MAIS RÉALISÉES DOIVENT ÊTRE INTÉGRÉES

2. Perspectives

● Expliquez de quelle manière le projet est pris ou va être pris en charge par les bénéficiaires et/ou votre partenaire « sud » à la fois sur le plan « technique » et sur le plan financier :

● Expliquez les perspectives éventuelles de développement de ce projet :

● Expliquez les perspectives de nouveaux projets avec votre/vos partenaire/s :

Description du projet et contexte local VISIBLE

Personnes interrogées et démarche d'évaluation NON VISIBLE

Pertinence et cohérence VISIBLE

GRILLE D'ANALYSE :

- ORIGINE DE L'INITIATIVE DU PROJET ET CONSTRUCTION DU PROJET
- ADÉQUATION DEMANDE LOCALE / BESOIN / PROJET
- ADÉQUATION BESOIN / POPULATION CIBLE
- ADÉQUATION DU PROJET PAR RAPPORT AUX STRATÉGIES GOUVERNEMENTALES ET POLITIQUES PUBLIQUES (RÉGLEMENTATION, NORMES, ETC.)
- ADÉQUATION DU PROJET PAR RAPPORT AUX DYNAMIQUES ET ACTEURS DE DÉVELOPPEMENT EN COURS

Note /5

Efficacité VISIBLE

GRILLE D'ANALYSE :

- NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS, ADÉQUATION ENTRE LE RÉALISÉ ET LE PRÉVISIONNEL, JUSTIFICATION DES ÉCARTS
- ADÉQUATION AVEC LES ACTIONS MENÉES / L'ATTEINTE DES RÉSULTATS / OBJECTIFS FIXÉS
- PILOTAGE DU PROJET, IMPLICATION DU PARTENAIRE LOCAL, CAPACITÉ À AJUSTER LE PROJET, ETC.

Note /5

Efficience VISIBLE

GRILLE DE LECTURE :

- ADÉQUATION DES MOYENS MIS EN ŒUVRE PAR RAPPORT AUX ACTIVITÉS DÉVELOPPÉES ET À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS
- TRANSPARENCE ET BONNE GESTION DES FONDS (UTILISATION DES FONDS, ANTICIPATION DES DÉPENSES, GESTION DES IMPRÉVUS, ETC.)
- LE RATIO ENTRE COÛT / EFFICACITÉ / EFFETS / BÉNÉFICIAIRES / TEMPS / ETC.

Note /5

Effets/impacts VISIBLE

GRILLE DE LECTURE :

- CONSÉQUENCES IMMÉDIATES DU PROJET : POSITIVES / NÉGATIVES / ATTENDUES / INATTENDUES
- IMPACTS SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX
- APPRÉCIATION DES EFFETS DANS LA DURÉE
- RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DU PARTENAIRE LOCAL

Note /5

Pérennité VISIBLE

GRILLE DE LECTURE :

- APPROPRIATION DES BÉNÉFICES DU PROJET PAR LES BÉNÉFICIAIRES
- AUTONOMIE DANS LA GESTION DES BÉNÉFICES DU PROJET : ORGANISATIONNELLE, TECHNIQUE, FINANCIÈRE
- VIABILITÉ LÉGISLATIVE (FONCIER, RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS OFFICIELLES, ETC.)

Note /5

Apprentissage et leçons tirées VISIBLE

BONNES PRATIQUES ET POINTS DE VIGILANCES RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES QUI SONT ADRESSÉES À TOUTE PERSONNE SOUHAITANT OU ÉTANT IMPLIQUÉES DANS UN PROJET SIMILAIRE.

Recommandations et perspectives NON VISIBLE

CONSEILS ADRESSÉS AU PORTEUR DE PROJET ET AUX PARTENAIRES DU SUD

Témoignages de bénéficiaires

Photos

Vidéos

Annexes

- TABLEAU DE SUIVI
- FACTURES
- PLANS ARCHITECTURAUX
- LETTRES DE SOUTIEN
- MEDIA

Le suivi-évaluation

à l'usage des **partenaires financiers** du secteur eau et assainissement

Ce guide s'adresse aux différents organismes non gouvernementaux (collectivités territoriales, agences de l'eau, associations, entreprises et fondations) qui financent de manière récurrente des projets portés par des associations de solidarité internationale et collectivités territoriales dans les domaines de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement.

Il a pour objectifs d'expliquer les multiples intérêts du suivi-évaluation et de proposer un support méthodologique pour construire un dispositif adapté aux usages spécifiques d'un partenaire financier.

Vous y trouverez des lignes directrices, des points d'attention et des exemples d'outils permettant de suivre et d'évaluer un projet lors des 3 étapes suivantes :

- ▶ l'instruction des demandes de financement,
- ▶ le suivi à distance de la mise en œuvre des projets,
- ▶ le suivi sur le terrain.

