

# **Guide du dispositif de suivi- évaluation du projet Entrepreneuriat Solidaire Au Maghreb**

Décembre 2018

Ce guide a été rédigé par : Lise Duval (Kalyta Sarl), Evriviadis Cabirotis (Kalyta Sarl), Noémie Battini (ACIM) et Sandrine Tabard (ACIM).

## Sommaire

1	Introduction .....	5
1.1	CONTEXTE ET OBJECTIFS .....	5
1.2	DEMARCHE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION.....	6
1.3	OBJECTIFS, MODE D'EMPLOI ET CONTENU DU GUIDE .....	8
2	Le projet ESAM 2.....	10
2.1	OBJECTIFS ET ACTIVITES PROGRAMMEES INITIALEMENT .....	10
2.2	LES ACTEURS DU PROJET .....	11
2.3	ÉTAT D'AVANCEMENT D'ESAM 2 AU MOMENT DE L'ELABORATION DU GUIDE .....	11
2.4	ÉTAT DES LIEUX DU SUIVI-EVALUATION AU SEIN DU PROJET ESAM 2 .....	12
2.4.1	Synthèse de la phase de diagnostic.....	12
2.4.2	Point à renforcer dans le dispositif de suivi-évaluation du projet ESAM 2.....	13
3	Le référentiel de l'évaluation .....	15
3.1	ÉTUDIER LES EFFETS ET L'IMPACT D'UN PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES.....	15
3.2	EFFETS ET RESULTATS ATTENDUS DU PROJET ESAM 2 : LA LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROJET.....	17
4	Matrice de suivi-évaluation détaillée .....	20
4.1	SUIVI DE LA FINALITE DU PROJET .....	20
4.2	SUIVI DES HYPOTHESES DE BASE DU PROJET .....	26
4.3	SUIVI DES OBJECTIFS SPECIFIQUES.....	27
4.4	SUIVI DES RESULTATS DES ACTIVITES 1 (LES PARCOURS) .....	31
4.5	SUIVI DES RESULTATS DES ACTIVITES 2 (FORMATIONS ET COACHINGS) .....	37
4.6	SUIVI DES RESULTATS DES ACTIVITES 3 (RESEAU) .....	43
4.7	FORMULATION DES INDICATEURS LIES A LA PERFORMANCE DES STRUCTURES D'APPUI ..	48
5	Outils de collecte des informations .....	52
5.1	FICHE 1 Fiche de Formation .....	53
5.2	FICHE 2 : Evaluation de l'acquisition des connaissances par l'utilisation d'un QCM .....	58
5.2.1	L'essentiel du QCM .....	58
5.2.2	EXEMPLE de Guide QCM POUR formateur .....	60
5.2.3	Template de QCM à préparer par le formateur .....	64
5.3	FICHE 3 : SE DE LA QUALITÉ DE FORMATION PAR UN QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION..	66
5.3.1	L'essentiel du questionnaire de satisfaction (ou grille d'évaluation à chaud).....	66
5.3.2	Modèle de questionnaire de satisfaction pour les parcours.....	68
5.4	FICHE 4 : SE DES COMPETENCES ACQUISES PAR UNE MISE EN SITUATION ET UN JURY.....	72
5.4.1	L'essentiel de l'organisation d'un jury et d'une mise en situation .....	72
5.4.2	Outil 1 : Guide d'élaboration de la mise en situation (à destination de l'expert parcours 1a).....	74
5.4.3	Outil 2 : Grille d'évaluation de la mise en situation (à destination du jury).....	77
5.4.4	Outil 3 : Grille d'entretien final (à destination du jury) .....	77

Annexe A : rappel des concepts de base du suivi-évaluation..... 80  
Annexe B : la terminologie du projet..... 83

## **LISTE DES SIGLES & ABRÉVIATIONS**

<b>ACIM</b>	Agence de l'Entrepreneuriat en Méditerranée
<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>DSE</b>	Dispositif de Suivi-Evaluation
<b>ESAM</b>	Entrepreneuriat Solidaire Au Maghreb
<b>SE</b>	Suivi-évaluation
<b>QCM</b>	Questionnaire à choix multiple
<b>SIEMed</b>	Soutien aux initiatives entrepreneuriales en Méditerranée

# 1 Introduction

## 1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS

Les évaluations à mi-parcours et finale du projet ESAM 1 ont montré des faiblesses dans le dispositif de suivi-évaluation du projet, qui ont abouti à des difficultés à conclure sur l'impact du projet au niveau des structures partenaires (les structures soutenant l'entrepreneuriat) et de leurs bénéficiaires finaux (les porteurs de projets ou entrepreneurs). Au niveau des structures partenaires, les outils de suivi des pratiques professionnelles étaient inexistantes, ou hétérogènes, et ne permettaient pas de comparer pour chaque partenaire, quels avaient été les changements de pratiques professionnelles introduits, en réponse à l'action d'ESAM, ni l'adoption des pratiques et outils par les bénéficiaires finaux et enfin leur impact.

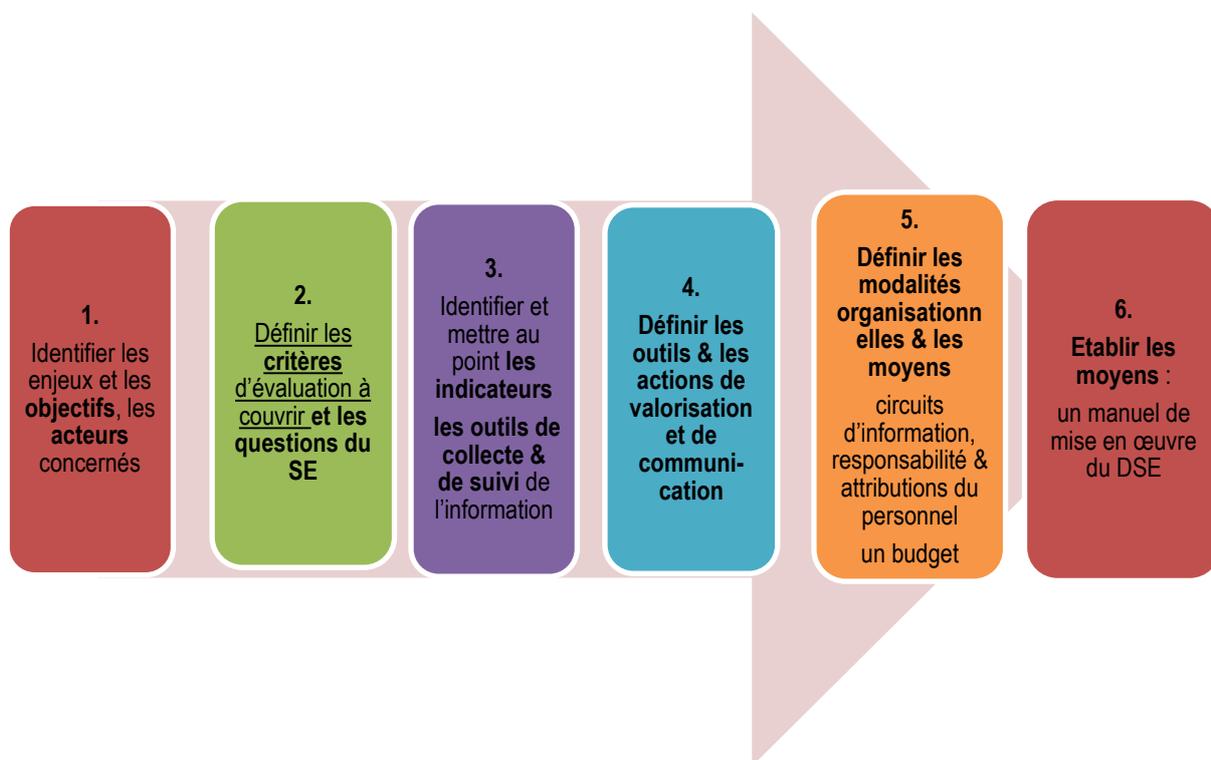
En conséquence, dans le projet ESAM 2 il a été prévu de renforcer le dispositif de suivi-évaluation avec l'appui du F3E dans le cadre de l'outil « appui à la mise en place (ou l'amélioration) d'un dispositif interne de suivi-évaluation ».

**La mission avait pour objet** d'apporter un appui à ACIM afin **d'améliorer le dispositif de suivi-évaluation** existant et en particulier d'appuyer ACIM sur :

- **la définition du référentiel d'évaluation** traduit en **critères** (les questions auxquelles le dispositif doit permettre de répondre) et de la série **des indicateurs** à suivre en valorisant les indicateurs définis dans le cadre logique et en tenant compte de la nécessité d'étudier l'impact du projet au niveau des institutions partenaires et des bénéficiaires finaux ;
- **la définition des dispositifs de recueil de données**, ce qui suppose d'identifier les sources d'information mobilisables et de créer des outils de collecte de l'information (notamment les outils d'analyse des effets sur les bénéficiaires que les institutions partenaires pourraient utiliser) ;
- **la définition du circuit de circulation de l'information et des responsabilités** des différents acteurs dans la production et la circulation de l'information ;
- **la définition des dispositifs d'analyse des données et de leur valorisation**, le suivi-évaluation n'a d'utilité et n'est justifié que si les informations produites servent notamment au pilotage du projet en facilitant la prise de décision sur les modifications à apporter aux actions pour atteindre les objectifs fixés (ou éventuellement, revoir certains objectifs), permettre de rendre compte aux différentes parties prenantes (au titre de la redevabilité des actions contribuant notamment de financement public) de l'exécution, des résultats et des effets, et enfin il doit permettre de capitaliser et diffuser les actions, la démarche et ses résultats et effets (dimension qui est ici importante étant donné que le réseau SIEMed, financé dans le projet, a précisément un objectif de diffusion des résultats) ; et
- **des conseils sur la manière de suivre et d'évaluer le réseau SIEMed** en matière de gouvernance et d'implication des acteurs.

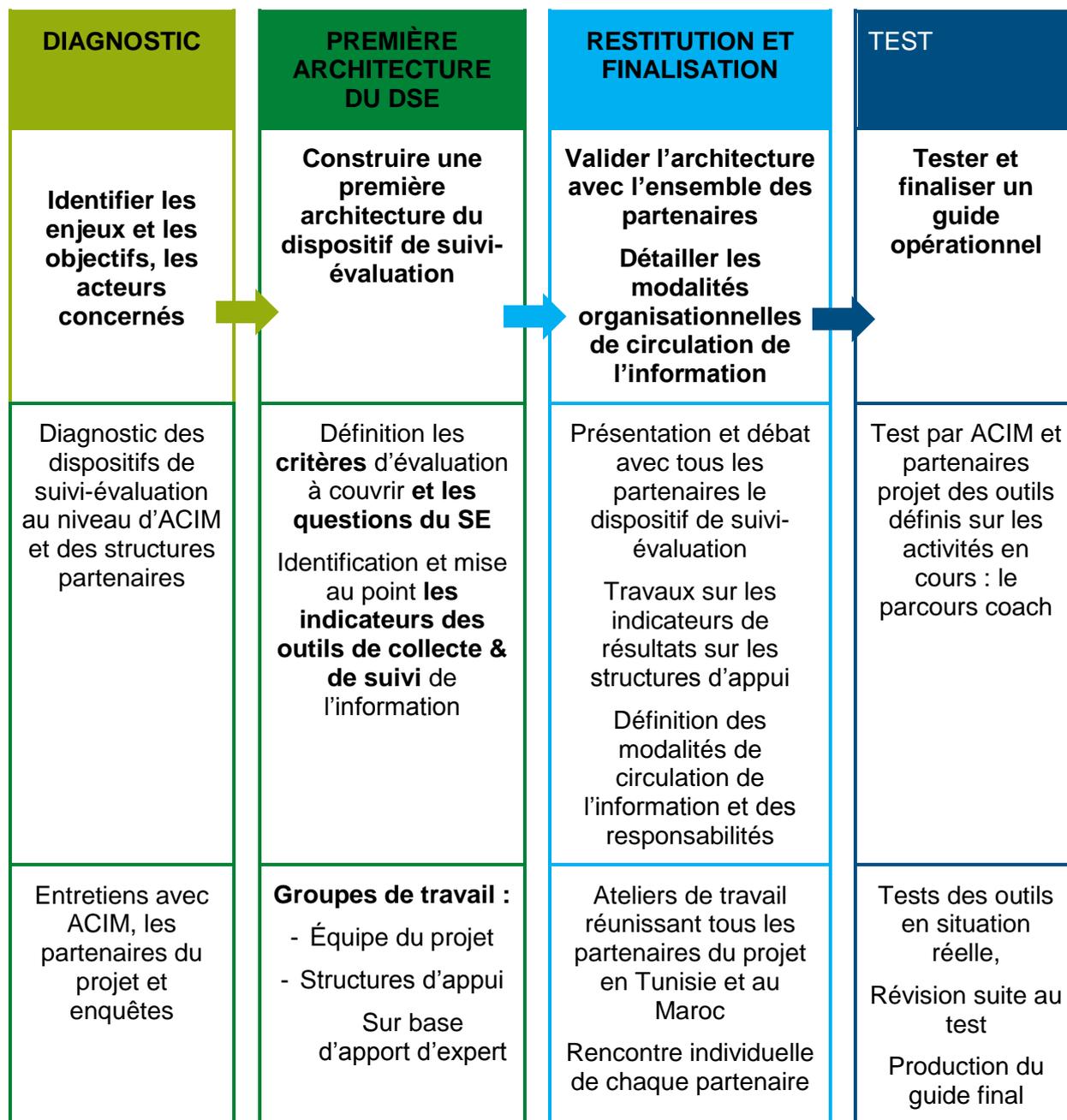
## 1.2 DEMARCHE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

La démarche d'élaboration du dispositif de suivi-évaluation a traité des six points suivants.



Ces six points ont été traités en 4 phases décrites dans le diagramme page suivante.

Figure 1 : Phases de l'élaboration du dispositif de suivi-évaluation



- Phase 1 de diagnostic** : les consultants ont conduit le bilan du dispositif de suivi-évaluation du projet mis en place au niveau d'ACIM, ainsi que les dispositifs de suivi-évaluation des partenaires du projet. Plusieurs réunions de travail ont eu lieu avec ACIM et des entretiens ont eu lieu avec 7 structures d'accompagnement partenaires du projet ou de SIEMed en Tunisie et 4 au Maroc. Ces entretiens ont été complétés par une enquête visant à caractériser les indicateurs suivis par les institutions partenaires (voir annexe les résultats du diagnostic ainsi que les guides employés).
- Phase 2 de construction d'une première architecture du dispositif de suivi-évaluation** : les consultants et ACIM ont travaillé sur une première architecture du dispositif au travers de réunion avec ACIM et de deux groupes de travail à distance

avec 6 institutions choisies pour représenter la diversité des institutions partenaires du projet. Cette phase a abouti à réviser la logique d'intervention du projet, à lister des questions du suivi-évaluation, identifier des indicateurs de suivi. Les outils de collecte de l'information pour les parcours ont été construits en collaboration entre ACIM et les experts

- **Phase 3 de présentation et mise en débat de l'architecture du guide** : les éléments clés (la logique d'intervention, les indicateurs à produire par les structures d'accompagnement) ont été présentés au cours deux ateliers de travail d'une journée l'un en Tunisie et l'autre au Maroc regroupant des partenaires du projet ou du réseau SIEMed. Chacun des partenaires de projet a été rencontré pour discuter des modalités opérationnelles, à la suite de l'atelier.
- **Phase 4 de test et finalisation du guide opérationnel** : le test du guide opérationnel devant se faire de septembre à novembre, le guide doit être testé sur les activités en cours à cette période c'est-à-dire sur les parcours de formation coach.

### 1.3 OBJECTIFS, MODE D'EMPLOI ET CONTENU DU GUIDE

#### **Pourquoi mettre en place un dispositif de suivi-évaluation dans le cadre du projet ESAM2 et du réseau SIEMed ?**

Les objectifs de la mise en place du dispositif de suivi-évaluation qui ont déterminé le niveau de détails et le temps à y consacrer sont les suivants :

- **piloter les actions** : Le DSE est une sorte de boussole qui permet d'analyser régulièrement, lors de la mise en œuvre d'un projet, le chemin parcouru et d'ajuster sa direction. En d'autres termes, le DSE doit permettre de suivre les budgets, les activités réalisées mais également les résultats et les effets produits. Il doit permettre de comprendre les écarts entre le réalisé et ce qui avait prévu et d'adapter les activités pour essayer de se remettre dans la direction du but qu'on s'est fixé au départ (et/ou réévaluer ses objectifs) ;
- **adapter les activités aux besoins** des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet (par exemple ici : ACIM et les structures partenaires du projet) mais également aux besoins de leurs bénéficiaires finaux (les porteurs de projet en particulier) ; et
- **apporter de la transparence** pour les bénéficiaires du projet, les membres du réseau SIEMed et les partenaires extérieurs notamment les bailleurs de fonds ;
- **communiquer, capitaliser** les résultats du projet et à terme du réseau SIEMed.

#### **À qui s'adresse le guide ?**

Le présent guide s'adresse aux personnes qui sont impliquées dans la mise en œuvre du dispositif c'est-à-dire **au personnel d'ACIM** chargé de la mise en place des différentes activités du projet ESAM 2 (parcours d'accompagnement, coaching, formations complémentaires, animation du réseau SIEMed...) :

- **à la personne responsable du suivi-évaluation,**
- **au chargé de projet et**
- **à ses instances de pilotage (comité de pilotage).**

Cette partie du guide, et en particulier les outils concernent également :

- **Les formateurs** mandatés par ACIM pour la réalisation de formations (parcours d'accompagnement, coaching, formations complémentaires...)
- **au personnel des partenaires du Projet** (structures d'accompagnement) responsable du suivi-évaluation des activités de leur institution en lien avec les activités du projet ESAM 2 et du réseau SIEMed

### Que contient le guide ?

Le guide présente :

- Partie 1 : Introduction
- Partie 2 : Le projet ESAM 2 : cette partie présente le projet, son état d'avancement lors de la réalisation de la mission ; et les résultats du diagnostic sur les pratiques de suivi-évaluation dans le projet et au niveau des partenaires
- Partie 3 : Le référentiel de suivi-évaluation : cette partie présente la logique d'intervention du projet et la chaîne des effets attendus, qui est étudiée dans le dispositif de suivi-évaluation
- Partie 4 : Matrice de suivi-évaluation : cette partie détaille les questions auxquelles le dispositif de suivi-évaluation doit répondre pour analyser si la logique d'intervention se produit ou non. Cette partie présente donc l'architecture détaillée du dispositif de suivi-évaluation
- Partie 5 : Outils du suivi-évaluation : cette partie détaille les outils de collecte de l'information principaux du dispositif de suivi-évaluation. Des fiches types par outil sont proposées ainsi que des exemples déroulés pour l'activité de parcours coach.

En complément :

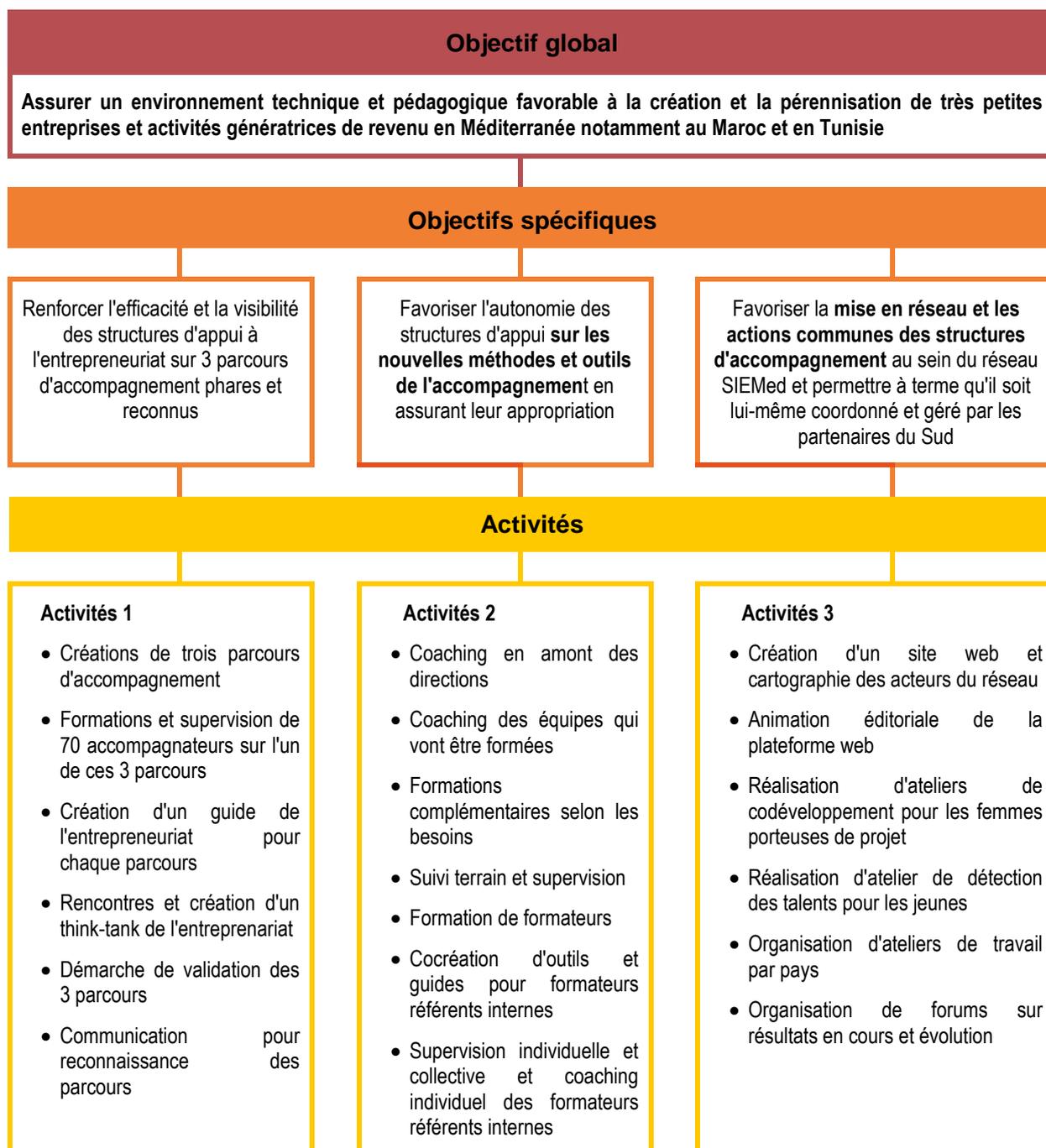
- l'annexe 1 présente un rappel des concepts de base du suivi-évaluation qui sont utilisés dans ce guide ; et
- l'annexe 2 définit les termes employés dans le projet.

## 2 Le projet ESAM 2

### 2.1 OBJECTIFS ET ACTIVITES PROGRAMMEES INITIALEMENT

Le graphique ci-dessous reprend les objectifs et les activités définies dans le document du projet initial.

Figure 2 : objectifs et activités définies dans le projet initial



Source : Élaboré à partir du cadre logique du projet ESAM 2

## 2.2 LES ACTEURS DU PROJET

ACIM	<p>L'Agence de l'entrepreneuriat en méditerranée, ACIM, agit depuis plus de 15 sur le renforcement des compétences des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maghreb. Elle a trois missions principales : (1) la professionnalisation des acteurs de l'aide à la création et au développement d'entreprises ; (2) l'animation d'un réseau le SIEMed (soutien aux initiatives entrepreneuriales en Méditerranée) ; (3) l'accompagnement à la création d'entreprises pour les diasporas.</p> <p>ACIM est une structure relativement légère avec un effectif de 6 personnes et un conseil d'administration de 10 personnes<sup>1</sup>. Elle s'appuie également pour le déploiement de ses activités sur un réseau d'experts dans le domaine de l'appui à l'entrepreneuriat ainsi que sur des partenariats de long terme notamment avec institutions spécialisées dans l'appui à l'entrepreneuriat au Maghreb.</p> <p>ACIM est le concepteur du projet et a en charge sa mise en œuvre.</p>
Réseau SIEMed	<p>Créé en 2017, ce réseau rassemble plus de 50 acteurs engagés dans des actions concrètes de promotion de la création d'entreprises.</p> <p>Les objectifs du réseau.</p>
Les Partenaires du projet	<p>Le groupe cible du projet est les structures d'appui à l'entrepreneuriat. 20 structures sont ciblées en Tunisie et au Maroc et 50 sont ciblées de manière plus large au travers du réseau SIEMed.</p> <p>Les bénéficiaires indirects du projet sont les bénéficiaires des structures d'appuis, c'est-à-dire les porteurs de projets, les demandeurs d'emploi et des personnes auto-employées jusqu'à des petits entrepreneurs. Dans la phase 2 du projet l'accent est mis sur l'accompagnement des femmes qui font face à des problématiques spécifiques, et sur l'accompagnement des jeunes.</p>

## 2.3 ÉTAT D'AVANCEMENT D'ESAM 2 AU MOMENT DE L'ELABORATION DU GUIDE

Le projet a pris du retard dans la mise en œuvre des activités, essentiellement causé par le temps de décaissement des fonds de l'AFD et des difficultés importantes de trésorerie d'ACIM qui ont conduit à de forte restructuration de l'équipe. Le projet a donc dû démarrer avec une équipe réduite (le responsable du projet à temps partiel et des appuis d'autres personnels de l'équipe d'ACIM). Une des conséquences est que certaines activités du projet

---

<sup>1</sup> <http://www.entreprendre-mediterranee.com/equipe-conseil-administration-acim.asp>

pourraient ne pas être mises en œuvre. Au moment de l'élaboration du guide les activités avancées concernent :

- Activités 1 : la construction du parcours de formation 1 « coach » et sa mise en œuvre en Tunisie conjointement avec un autre parcours de formation sur la diaspora (le parcours de formation animateur coach a été fusionné avec un parcours prévu sur l'accompagnement de la diaspora). Le parcours est programmé pour démarrer en octobre au Maroc. Les deux autres parcours doivent être construits
- Activités 2 : les coachings des directions ont été réalisés en Tunisie dans le but de diagnostiquer les besoins de formations. Ces coachings doivent aboutir à définir les formations complémentaires qui seront réalisées dans le cadre du projet, mais au stade de construction du guide les actions ne sont pas définies précisément.
- Activités 3 : le site Internet du Réseau a été établi ainsi que la cartographie des partenaires du réseau

Le projet a été conçu de manière détaillée par ACIM à partir des besoins exprimés par les partenaires en se basant sur les leçons apprises, mais en laissant une place significative à l'adaptation des activités aux besoins des institutions partenaires :

- Les thèmes des formations complémentaires sont ouverts ainsi que les publics cibles au sein des institutions ;
- Le contenu de plusieurs activités seront également définies au cours du projet en fonction du dynamisme et des besoins des partenaires de SIEMed notamment les ateliers de travail, les forums relevant des activités 3 etc.

Par conséquent ce guide ne peut pas entièrement définir les outils de suivi-évaluation. Il propose des étapes d'élaboration et décrit des outils types qui devront être adaptés une fois les activités précisées.

## 2.4 ÉTAT DES LIEUX DU SUIVI-EVALUATION AU SEIN DU PROJET ESAM 2

### 2.4.1 Synthèse de la phase de diagnostic

La phase de diagnostic a montré que les partenaires du projet ESAM 2 regroupent un panel de structures qui ont des dispositifs de suivi-évaluation de niveaux très différents.

Les partenaires du projet ESAM 2 touchent quelques petites structures en voie de professionnalisation, jusqu'à de grandes structures. Ces structures peuvent être des IMF qui font de l'accompagnement (ou qui travaillent en partenariat avec des structures d'accompagnement), des structures spécialisées dans l'accompagnement et des structures qui appuient les structures spécialisées dans l'accompagnement. Les structures spécialisées dans l'accompagnement peuvent avoir des activités et des publics spécialisés (incubateurs de projets innovants, appui à des micro entrepreneurs informels, accompagnement de petites entreprises, spécialisées sur l'ESS, les projets territoires, les migrants, la diaspora, etc.).

Elles offrent **des services variés** avec quelques tendances : toutes font de l'accompagnement individuel (100%) et collectif (80%), le plus souvent en phase de pré création, certaines appuient à la recherche financement, voire offrent des financements.

Ces structures ont toutes des activités de suivi-évaluation mais avec des batteries d'indicateurs différents, plus ou moins développés et des outils allant des documents papier, tableurs xls, jusqu'au système d'information en ligne intégré. Quelques structures ont des systèmes très élaborés et des jeux d'indicateurs très complets. Il est donc difficile de trouver une base commune d'indicateurs suivis par toutes les structures et un travail de construction d'indicateurs ad hoc est donc nécessaire pour le projet ESAM 2.

Le diagnostic a également montré que l'analyse des besoins en renforcement de capacité du personnel des partenaires du projet est un point à renforcer pour les partenaires. Les actions de formation sont le plus souvent définies :

- le plus fréquemment dans le cadre de projets qui déterminent des actions de renforcement ;
- en réponse à des offres de formation ; et
- plus rarement en réponse à la stratégie propre de l'institution ou des demandes des salariés

Pour 56 % des structures (en Tunisie et au Maroc) les besoins en formation ne sont pas informatisés. Le suivi des résultats des formations pour l'institution n'est fait que par une minorité et souvent de manière partiellement formalisée (CR etc.).

Ceci remet en question la manière dont les actions de formation du projet ESAM 2 sont définies et souligne qu'un travail en amont avec les structures est essentiel pour garantir la pertinence des actions de formation du projet et par voie de conséquence leurs impacts sur les bénéficiaires finaux.

#### 2.4.2 Point à renforcer dans le dispositif de suivi-évaluation du projet ESAM 2

Le tableau suivant présente une synthèse des points forts et des points à renforcer dans le dispositif ESAM 2.

Points forts	Points à renforcer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet est construit sur un cadre logique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certaines activités sont redéfinies ou déprogrammées et le cadre logique doit être revu régulièrement</li> <li>• Certains objectifs doivent être revus en fonction de l'évolution des activités</li> <li>• Les indicateurs du cadre logique sont essentiellement des indicateurs de mise en œuvre, il manque des indicateurs de résultats et d'impact</li> </ul>

- Des outils de suivi-évaluation ont été testés : satisfaction des stagiaires formés,

- Les outils ne sont pas construits systématiquement dans l'objectif de documenter les indicateurs : les outils doivent être complétés et améliorés pour pouvoir réellement documenter les indicateurs notamment de résultats et d'impact
- Les outils ne sont pas systématiquement remplis par les formateurs et par les stagiaires, le projet fait face à de fortes difficultés pour faire remonter les informations notamment de la part des stagiaires

- Il existe des bases de données de suivi des résultats des outils de suivi-évaluation

- Le traitement se fait de manière manuelle, les bases de données doivent mieux être organisées et liées

- Ressources humaines : le suivi-évaluation est pris en charge par la chargée de programme et son adjointe

- Le projet connaît une réorganisation de l'équipe, et les différentes tâches liées au suivi-évaluation (la collecte de l'information, le traitement, la valorisation) doivent être confiées à des personnes clairement identifiées qui devront avoir du temps et des moyens pour réaliser ces tâches.

- Valorisation : des rapports d'activités sont produits

- Au-delà des rapports d'activités, des temps de réflexion sur les résultats du projet à partir de suivi-évaluation doivent être organisés, notamment avec les instances de pilotage

## 3 Le référentiel de l'évaluation

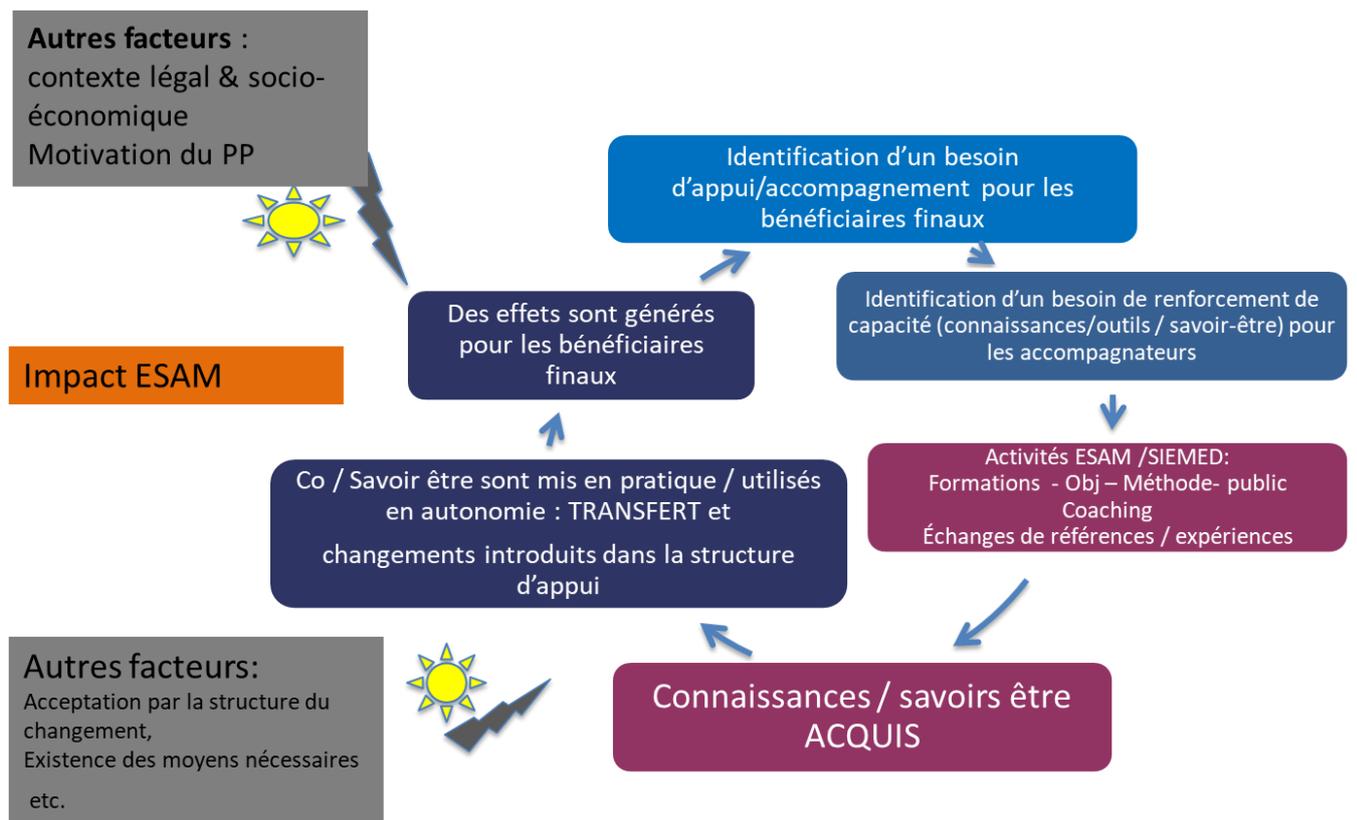
### 3.1 ÉTUDIER LES EFFETS ET L'IMPACT D'UN PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

Avant de présenter le plan d'évaluation, il convient de présenter la méthodologie générale appliquée. En effet, le dispositif de suivi-évaluation doit permettre de (1) suivre les réalisations et les budgets des activités (2) Les résultats directs (3) Les effets et l'impact. Ce dernier niveau est plus complexe d'autant plus que le projet comporte de nombreuses activités visant au renforcement des capacités des acteurs de l'accompagnement à de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires de structures d'appui (les porteurs de projets, etc.).

Analyser l'impact d'une action de renforcement est un sujet complexe, car elle suppose de faire la distinction entre les effets du projet et celui d'autres facteurs.

Pour que les actions de renforcement prévues dans le projet aboutissent à des impacts pour les structures et in fine pour leurs bénéficiaires, il faut qu'un cercle vertueux se mette en place, comme schématisé page suivante :

1. il faut que l'action de renforcement (formation, ateliers, échanges entre pairs) répondent réellement à un besoin de l'institution en réponse à un besoin d'un public cible. La pertinence de l'action de renforcement est donc le premier maillon qu'il convient de documenter en s'intéressant à la manière dont les structures d'appui définissent leurs besoins de renforcement de capacité et à la manière dont l'action de renforcement a été établie en réponse.
2. il faut que l'action de renforcement soit de qualité et permettent aux stagiaires d'acquérir des connaissances, des compétences
3. Ces savoirs acquis doivent être transférés en actions mises en place dans le poste
4. ces savoirs peuvent également se traduire plus largement par des évolutions dans la structure d'appui. Ce stade est, souvent, critique, car cela suppose que la personne formée soit d'une part en capacité de mobiliser les savoirs de manière active et d'autre part que l'institution soit prête à des changements en interne et capables de mettre en place les actions nécessaires. Il faut donc que les stagiaires formés aient été bien sélectionnés par les structures d'appui et le projet et soient dans le bon environnement institutionnel afin qu'ils ne rencontrent pas de blocage aux changements proposés et qu'ils disposent des moyens nécessaires (matériel, financier, etc.) ;
5. des effets peuvent alors être observés pour les bénéficiaires, sachant que de nombreux facteurs peuvent intervenir à ce stade et sont liés notamment :
  - a. En premier lieu le porteur de projet lui-même
  - b. À l'institution en elle-même
  - c. Au contexte législatif, économique, social dans lequel le porteur de projet évolue, etc.



Ce schéma est au cœur du dispositif de suivi-évaluation, qui se propose donc pour chaque action de renforcement d'analyser :

- sa pertinence aux stades de sa définition (objectifs, contenus, publics cibles etc.) vis-à-vis des besoins de la structure d'appui ;
- son efficacité en matière d'acquisition de connaissances, compétences, savoir-être ;
- son efficacité et son impact sur les structures d'appui ; et
- l'impact sur les bénéficiaires finaux est donc analysé comme conséquence des trois premiers éléments, et parfois complété par des analyses directes.

Le dispositif de suivi-évaluation teste également des hypothèses sous-jacentes :

- les structures d'appui analysent les besoins de leur public cible et en dérivent des besoins de renforcement de capacité ;
- les facteurs externes et internes : ne bloquent le processus devant conduire aux résultats et aux effets.

Ce cadre montre qu'il convient dans le suivi-évaluation des actions de renforcement de s'intéresser à trois niveaux :

1. le stagiaire bénéficiaire direct de l'action de formation,
2. la structure d'appui et enfin
3. les bénéficiaires finaux.

## 3.2 EFFETS ET RESULTATS ATTENDUS DU PROJET ESAM 2 : LA LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROJET

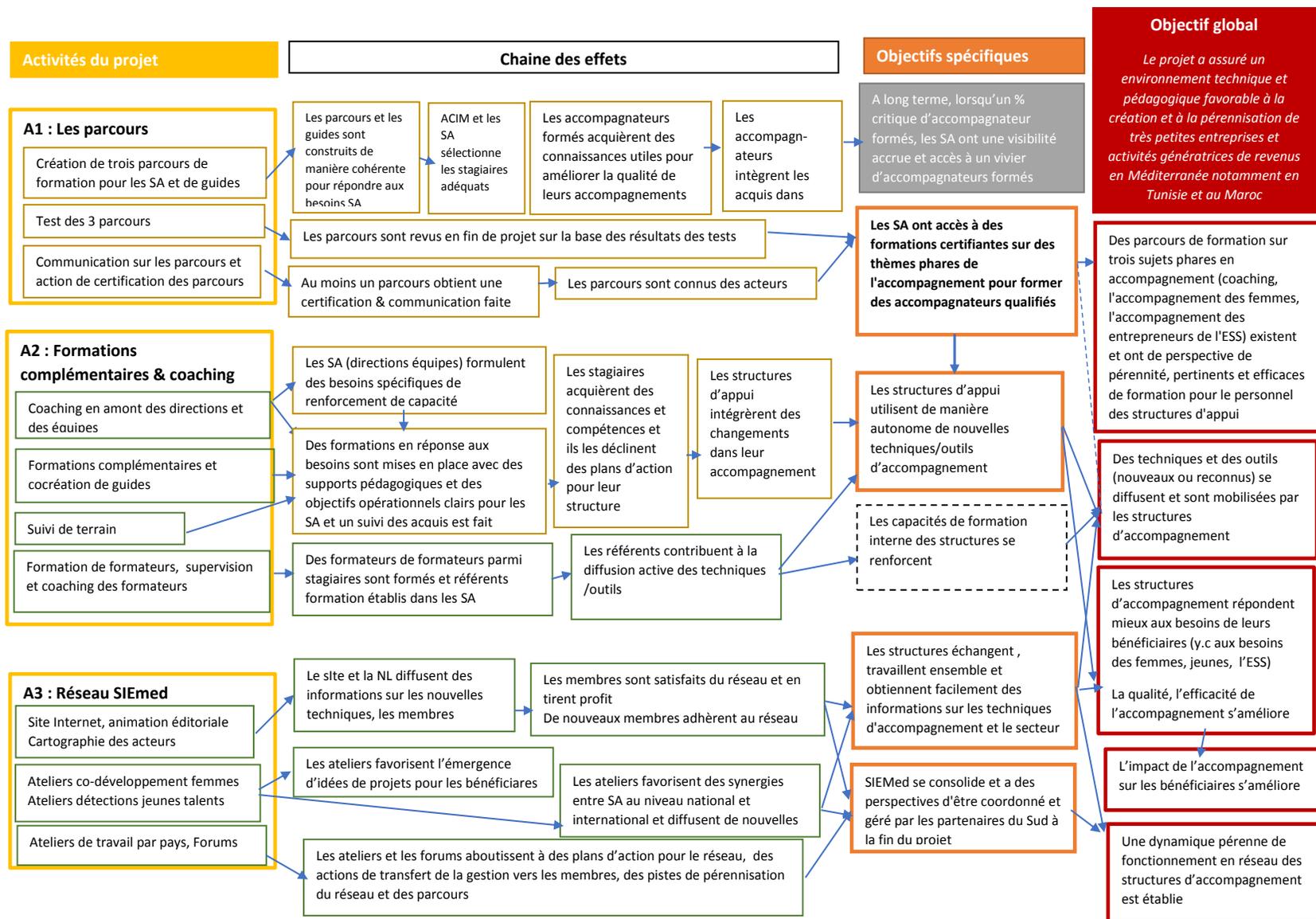
Un travail a été conduit sur un diagramme des effets du projet avec le personnel d'ACIM chargé du projet et les partenaires du projet (impliqués dans les groupes de travail à distance). Les résultats sont présentés dans le diagramme ci-dessous.

	Personne-ressource de la structure qui est le bénéficiaire direct	Structure d'accompagnement	Bénéficiaires finaux
<b>Activités 1</b> <b>Parcours d'accompagnement</b>	<b>Effets tangibles attendus sur :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'amélioration de sa posture sur base d'un travail sur la personne</li> <li>la maîtrise d'une boîte à outils</li> <li>l'accès à un guide d'accompagnement structuré</li> </ul>	Durant ESAM 2, <b>effets neutres</b> compte tenu du nombre limité de personnes formées par structure. <b>Effets envisageables à terme</b> (quand ces parcours toucheront à un nombre significatif d'accompagnateurs) : <ul style="list-style-type: none"> <li>mise à niveau des structures (outils homogènes)</li> <li>enrichissement des programmes d'intervention</li> <li>l'accompagnateur de référence sur les parcours pouvant appuyer les autres accompagnateurs</li> </ul>	Effets neutres en général. <b>Effets possibles, mais limités</b> aux seuls bénéficiaires finaux directement suivis par la personne-ressource formée si celle-ci est un accompagnateur : <ul style="list-style-type: none"> <li>amélioration de leur satisfaction,</li> <li>résultats plus efficaces en leur faveur</li> </ul>
<b>Activités 2</b> <b>Coaching et formations complémentaires</b>	<b>Effets spécifiques à l'objet de la formation</b> attendus grâce transmission des informations dans la structure via la formation des formateurs, des référents formation	<b>Effets spécifiques à l'objet de la formation</b> attendus grâce transmission des informations dans la structure via la formation des formateurs, des référents formation	Effets spécifiques à l'objet de la formation attendus : <ul style="list-style-type: none"> <li>amélioration des services proposés</li> <li>diversification de la gamme des services</li> </ul>
<b>Activités 3</b> <b>Mise en réseau (SIEMed)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration à travers les formations SIEMed</li> <li>Identification de complémentarités potentielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Networking et match-making entre membres du SIEMed</li> <li>Echanges et les transferts entre les structures</li> <li>Création véritable identité SIEMed sur la qualité des accompagnements (généralisation parcours d'accompagnements)</li> </ul>	Effets attendus à terme par l'amélioration de la qualité des accompagnements (généralisation parcours d'accompagnements)

L'analyse de la logique d'intervention nous amène à plusieurs conclusions :

- Il serait utile de reformuler l'objectif spécifique 1 du projet (lié aux activités de construction des parcours de formations) : dans le cadre du projet l'objectif est de construire le contenu de parcours de formation standard et de les tester. À ce stade seul un accompagnateur par structure est formé et les retombées attendues sur les structures d'appui et a fortiori les bénéficiaires finaux sont modestes. Le but est de valider les parcours, de les institutionnaliser. Ce sera après la fin du projet qu'un nombre significatif d'accompagnateurs pourra être formé et que des effets pourront être produits. « Renforcer l'efficacité et la visibilité des structures d'appuis sur 3 parcours d'accompagnateurs phares et reconnus » : devrait être reformulé en « Donner accès à des formations certifiantes sur des thèmes phares de l'accompagnement pour le personnel des structures d'appui dans le but sur le long terme d'améliorer l'efficacité et la visibilité des structures d'appui ».
- Les activités 2 et 3 n'étant pas encore engagées, les partenaires du projet ont eu plus de difficultés à réagir sur les résultats qu'ils pouvaient en attendre. Cependant, il ne semble pas nécessaire de retravailler les objectifs.
- Le cadre d'analyse montre également l'approche du projet est de faire l'hypothèse que les structures analysent bien les besoins de leur public et ont la capacité en interne d'en déduire des actions de renforcement de capacité à destination de leur personnel pour y répondre. Une autre hypothèse forte est que les structures sont prêtes et capables de faire les changements internes pour mettre en œuvre les nouvelles techniques/ outils diffusés par le projet. Soulignons que les activités 2 prévoient des actions de suivi pour accompagner ce processus.

Ce travail de réflexion avec les acteurs du projet combiné au cadre d'analyse proposé pour comprendre les effets d'action de renforcement de capacité a permis d'aboutir à un diagramme de logique d'intervention qui est schématisé de manière simplifiée page suivante, qui sert dans la suite à identifier les questions auxquelles le dispositif de suivi-évaluation cherche à répondre.



## 4 Matrice de suivi-évaluation détaillée

Une matrice suivi-évaluation reprend la structure du cadre logique du projet (objectif global, objectifs spécifiques, résultats à atteindre et réalisation et moyens). Il détaille pour chaque niveau :

- les **questions** auxquelles le dispositif de suivi-évaluation répondra pour étudier si la logique d'intervention du produit se produit (ou non) : les questions permettent d'analyser la chaîne des effets attendus dans la logique d'intervention qui doit conduire des réalisations, aux résultats jusqu'à l'objectif global. Une section supplémentaire suit les hypothèses sous-jacentes à l'atteinte des résultats ;
- les **indicateurs quantitatifs** à suivre et les informations qualitatives à suivre pour répondre à ces questions ;
- la **fréquence** de la production de l'information ;
- les **outils** à mobiliser pour collecter l'information nécessaire à la production des indicateurs ;
- les **structures ou acteurs** chargés de la mise en œuvre de ces outils ; et
- la **manière de valoriser** l'information (ceci est décrit avec plus de détail dans le chapitre 7).

La matrice intègre les indicateurs du cadre logique mais est plus détaillée, car elle contient de nombreux autres indicateurs et des informations qualitatives nécessaires pour suivre la chaîne des effets attendus et les facteurs externes qui peuvent peser sur les résultats.

Le travail sur la logique d'intervention a montré que certains indicateurs initiaux prévus dans le cadre logique et parfois la formulation de certains objectifs nécessitaient des révisions. Ainsi, la matrice reprend aussi les indicateurs initiaux prévus dans le cadre logique, certains sont maintenus, pour d'autres des propositions de révisions sont indiquées et une colonne (formulation / remarque) donne des explications sur ces propositions.

### 4.1 SUIVI DE LA FINALITE DU PROJET

L'objectif global du projet ESAM 2 est « d'assurer un environnement technique et pédagogique favorable à la création et à la pérennisation de très petites entreprises et activités génératrices de revenus en Méditerranée, notamment en Tunisie et au Maroc ».



Critères et Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarques	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
---	------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---

**Le projet a assuré un environnement technique et pédagogique favorable à la création et à la pérennisation de très petites entreprises et activités génératrices de revenus en Méditerranée notamment en Tunisie et au Maroc**

<b>SE1 - Viabilité : Les parcours de formation sur trois sujets phares en accompagnement (coaching, l'accompagnement des femmes, l'accompagnement des entrepreneurs de l'ESS) ont-ils des perspectives de devenir des outils pérennes, pertinents, et efficaces de formation pour le personnel des structures d'appui ?</b>	Indicateur quantitatif	Au moins 150 accompagnateurs formés	1.1. % des accompagnateurs formés sur les parcours sur le nombre total d'accompagnateurs des structures d'appuis partenaires du projet	<i>Indicateur initial est un indicateur de réalisation il a été reformulé. L'Interprétation de l'indicateur proposé sera à combiner avec les résultats des indicateurs sur les résultats des activités de formations (pertinence, qualité, reconnaissance)</i>	Annuelle	Données des DSE des structures d'appui	Structure d'appui → ACIM	Rapports annuels
	Indicateur quantitatif		1.2. % des structures d'appui de SIEMed qui décident à la fin du projet d'envoyer régulièrement leur personnel en formation sur ces parcours		Dernière année du projet	Questionnaire ou Entretiens	Structure d'appui → ACIM	Evaluation de fin de projet
	Indicateur quantitatif		1.3. Le modèle économique, modèle institutionnel (qui porte les formations), et modèle de gouvernance sont définis pour que les parcours aient lieu chaque année	<i>Il faut que des ateliers de l'activité 3 soient orientés sur ces sujets pour aboutir à cet objectif</i>	Dernière année du projet	CR des forums et ateliers	ACIM	Evaluation de fin de projet
	Indicateur quantitatif		1.4. Ratio efficience : coûts de chaque parcours / stagiaire formé dans les parcours		Dernière année du projet	Données de suivi budget réalisation	ACIM	Rapports de fin de projet

Critères et Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarques	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
---	------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---

<b>SE2 – Impact - En quoi le projet contribue-t-il à ce que des techniques ou des outils d'accompagnement (nouveaux ou reconnus) soient diffusés et soient mobilisés de manière maîtrisée par les structures d'appui (via les parcours, les formations spécifiques) ?</b>	Indicateur quantitatif	Au moins 25 structures de la société civile formées et accompagnées dans la mise en application de nouveaux outils	2.1. Nombre de structures, partenaires du projet, qui ont pris de nouvelles techniques  2.2. Nombre de structures partenaires du projet qui ont mis en place de « nouvelles » techniques et méthodes d'accompagnement ou touché de nouveaux publics (femmes, jeunes, diasporas etc.) suite aux actions du projet	<i>Indicateur du CL est conservé mais il ne doit pas mesurer les structures impliquées dans la formation, qui correspond à une réalisation, mais vraiment celles qui ont traduit les appuis en nouvelles techniques / nouveaux publics (l'indicateur est transversal aux différentes activités)</i>  <i>2.1 et 2.2 le terme « nouveau » signifie ici encore non-utilisé par la S.A.</i>	Dernière année du projet	Grille d'entretiens à froid pour les structures d'appui (outils formations spécifique, parcours) + Entretiens fin de projet ou enquêtes fin de projet	Structure d'appui → ACIM	Rapports de fin de projet  Rapports d'évaluation
			2.3. Type de nouvelles techniques ou nouveaux publics		Dernière année du projet	Entretiens fin de projet ou enquêtes fin de projet	Structure d'appui → ACIM	Rapports de fin de projet  Rapports d'évaluation
	Indicateur quantitatif		2.4. Avis des structures sur le rôle du projet et les facteurs ayant favorisé/ défavorisé l'adoption de nouvelles techniques, ou l'inclusion de nouveaux publics		Dernière année du projet	Entretiens fin de projet ou enquêtes fin de projet	Structure d'appui → ACIM	Rapports de fin de projet  Rapports d'évaluation

Critères et Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarques	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
---	------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---

SE3 - En quoi ces nouvelles techniques / outils permettent de mieux répondre aux besoins d'accompagnement des accompagnés ?	Indicateur quantitatif	Meilleure prise en compte des besoins des bénéficiaires : 200 entreprises créées dont 40% par des femmes	3.1 Évolution du % de bénéficiaires finaux satisfaits de leur accompagnement avant /après(1)	<i>la satisfaction est rarement suivie par les structures d'appui voir lors de l'atelier si on peut le généraliser : satisfaction des personnes accompagnées par les personnes ayant bénéficié des formations en parcours accompagnateur coach sur plusieurs dimensions : clarté des objectifs de l'accompagnement, utilité de l'accompagnement dans la formulation du projet, satisfaction dans la relation à l'accompagnateur (écoute, réponse adaptée aux demandes), confiance en soi, capacité à mobiliser un réseau, capacités à identifier ses compétences et ses besoins d'appui extérieur, accès à de l'information juridique / financière, acquisition de compétence en gestion, en administration, en relations commerciales...</i>	Démarrage / fin de projet	SE des structures d'appui ou développement d'un questionnaire Adhoc sur la satisfaction des participants	Structure d'appui → ACIM	Rapports annuels
	Indicateur quantitatif	Meilleure prise en compte des besoins des bénéficiaires : 200 entreprises créées par 40% de femmes	3.2. Avis des structures d'appui estimant que le projet a contribué à l'amélioration de la satisfaction des porteurs de projet accompagnés, 3.3. Type d'améliorations constatées (qualitatif)		Dernière année du projet	Entretien / enquête de bilan en fin de projet	ACIM	Rapports annuels

Critères et Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarques	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
SE4 - En quoi les résultats du projet contribuent à améliorer l'efficacité des accompagnements des structures d'appui ?	Indicateur quantitatif		Evolution des ratios clés des structures d'appui : évolution  4.1. % des accompagnements qui atteignent leurs objectifs (idée de projet, création, pérennisation etc.) ; 4.2. % des accompagnements pour la création qui aboutissent à des créations (taux de transformation),  4.3. % des entreprises ayant bénéficié d'un accompagnement post-crétion pour lesquels les entreprises sont toujours en activité à 3 ans,  4.4 % des accompagnements ESS Incubateurs		Annuelle	Transmission des données à partir des SE des structures d'appui	Structure d'appui → ACIM	Rapports annuels
	Indicateur quantitatif et informations qualitatives		4.5 % des structures d'appui qui considèrent que le projet a contribué à l'amélioration des indicateurs 4.1 à 4.3  4.6 Avis des sur les facteurs qui favorisent /défavorisent ces effets et l'évolution des indicateurs 4.1 à 4.3		Dernière année du projet	Entretien à froid / enquête de bilan en fin de projet	Structure d'appui → ACIM	Rapport de fin de projet

Critères et Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarques	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
---	------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---

SE5. Une dynamique de fonctionnement en réseau des structures d'accompagnement est-elle établie et ce réseau a-t-il des perspectives de devenir un vecteur pérenne de diffusion d'innovation de travail en partenariat etc. ?	Indicateur quantitatif	Nombre de structures impliquées dans des actions pour améliorer l'entrepreneuriat et dans des échanges : au moins 100	Indicateurs de pérennisation du réseau : un réseau institutionnalisé, % structures d'appui membre et à jour de leur cotisation, % de structures d'appui qui contribuent à nourrir les contenus de la NL et du Site Web, % des SA membres participant aux ateliers, aux réunions nationales	Indicateur initial non conservé c'est un indicateur de suivi de réalisation puisque cela correspondait au nb de structures impliquées dans les ateliers	Annuelle	Suivi du projet (activités du réseau)	ACIM	Rapports d'activités et rapports d'évaluation du projet
			Niveau de satisfaction des membres vis-à-vis du réseau : les activités du réseau, la gouvernance et la gestion.		Dernière année du projet	Enquête de bilan en fin de projet	ACIM + Evaluation externe	Rapport de fin de projet
			Nb et types d'actions entreprises pour la gestion par les membres du réseau		Dernière année du projet	Enquête de bilan en fin de projet	ACIM+ Evaluation externe	Rapport de fin de projet
	Indicateur d'impact		50 membres supplémentaires à la fin des trois années		Semestrielle	Suivi du projet	ACIM	Rapports d'activité

## 4.2 SUIVI DES HYPOTHESES DE BASE DU PROJET

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
<b>SE 6 - Les besoins des bénéficiaires finaux sont analysés régulièrement par les SA (ou non) ?</b>	Indicateur quantitatif		6.1 Pourcentage de SA partenaires du projet qui analysent (directement /indirectement) les besoins des publics cibles : % de SA / SA partenaire Seime total		Au démarrage	Entretien de diagnostic SA	Kalyta	Annexe du rapport de suivi-évaluation
	Indicateur quantitatif		6.2 Pourcentage de SA qui ont des outils propres d'analyses des besoins		Au démarrage	Entretien de diagnostic SA	Kalyta	Annexe du rapport de suivi-évaluation, adaptation du process sur les formations spécifiques
<b>SE7 - L'analyse de besoins des bénéficiaires est-elle déclinée en stratégie d'intervention et actions de formation pour les équipes techniques des SA (ou non) ?</b>	Indicateur quantitatif		6.3 Pourcentage de SA partenaire de SIEMed qui valorisent ces analyses pour adapter leurs interventions		Au démarrage	Entretien de diagnostic SA	Kalyta	Annexe du rapport de suivi-évaluation, adaptation du process sur les formations spécifiques
	Indicateur quantitatif		6.4 Pourcentage de SA partenaires qui en déduisent des besoins de renforcement de capacité		Au démarrage	Entretien de diagnostic SA	Kalyta	Annexe du rapport de suivi-évaluation, adaptation du process sur les formations spécifiques
<b>SE 8- Les structures d'appui ont des capacités de valorisation interne des formations dont bénéficient leur personnel</b>	Indicateur quantitatif		6.5 pourcentage des structures d'appui qui ont des procédures ou des actions de valorisation des formations dont bénéficie leur personnel		Au démarrage	Entretien de diagnostic SA	Kalyta	Annexe du rapport de suivi-évaluation, adaptation du process sur les formations spécifiques

### 4.3 SUIVI DES OBJECTIFS SPECIFIQUES

Pour atteindre cet objectif global et dans la continuité d'ESAM 1, le projet met l'accent sur l'appui aux structures d'appui pour :

- **Objectif spécifique 1 : Donner accès à des formations certifiantes sur des thèmes phares de l'accompagnement pour le personnel des structures d'appui dans le but sur le long terme d'améliorer l'efficacité et la visibilité des structures d'appui (à la place de la formulation initiale « renforcer l'efficacité et la visibilité de ces structures d'appui sur 3 parcours d'accompagnateur phares et reconnus »).**

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation: rapports, mises en œuvre des adaptations
		Une académie des accompagnateurs est pour la première fois reconnue	X	<i>La question de l'institutionnalisation est traitée plutôt dans les objectifs globaux car il n'y pas d'activités précises liées à un objectif de ce type voir au-dessus</i>	X	X	X	X
SE 9 - Le test des trois parcours de formation de base proposés permettent-ils de conclure qu'ils répondent efficacement au déficit d'existence de formation de base pour les accompagnateurs ?	Indicateurs quantitatifs et information qualitative	3 parcours sont proposés pour l'accompagnement dans ces pays : accompagnateur coach, accompagnateur de l'ESS, accompagnateur de l'entrepreneuriat féminin	Satisfaction des structures d'appui vis-à-vis des objectifs, des contenus, et des approches pédagogiques des trois parcours révisés suites à l'introduction des modifications après test	<i>Tel que formulé cet indicateur correspond à une réalisation la création des parcours sont des activités. Ce qui peut correspondre à un objectif spécifique c'est que les parcours répondent au déficit de formation standard pour les accompagnateurs et offrent des formations pertinentes par rapport à leurs besoins et de qualité, l'indicateur est donc remplacé par une série d'autres indicateurs</i>	Dernière année du projet	Entretien/ enquête SA fin de projet	ACIM	Rapport de fin de projet

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation: rapports, mises en œuvre des adaptations
SE 10 - Les trois parcours contribuent-ils à former des accompagnateurs performants pour les structures (ou performants pour les structures d'appui)	Indicateurs quantitatifs et information qualitative		Satisfaction des structures d'appui vis-à-vis des connaissances et des compétences acquises par le personnel formé sur les trois parcours		Après les parcours de formation	Grille d'entretiens à froid pour les structures d'appui	ACIM	Rapports d'activités
	Indicateurs quantitatifs et information qualitative		Nombre et types d'actions de valorisation des acquis mis en place dans la structure pour donner suite à la formation du personnel sur les parcours		Après les parcours	Grille d'entretiens à froid pour les structures d'appui	ACIM	Rapports d'activités
SE11 - Les parcours contribuent-ils à accroître la visibilité, dans le sens de garantie de qualité des interventions des structures d'appui ?	Quantitatif et information qualitative		% de structures d'appui estimant que le fait d'avoir du personnel formé sur les parcours renforce leur crédibilité vis-à-vis des bénéficiaires, des bailleurs de fonds et autres partenaires externes facteurs y contribuant / facteurs limitant	<i>Interprétation à combiner avec les résultats des indicateurs sur la formation (pertinence, qualité, reconnaissance)</i>	Après les parcours	Grille d'entretiens à froid pour les structures d'appui	ACIM	Rapports d'activités
			% des partenaires externes connaissant les parcours, disposés à les soutenir ...	<i>L'idée serait d'avoir un point d'analyse externe par exemple les ministères de Tutelle ?</i>	Dernière année du projet	Questionnaire Adhoc sur évaluation ex-post		Rapport de fin de projet
SE12 - Les structures constatent d'autres effets propres à leur institution	Information qualitative		Effets constatés par les structures d'appui résultant de la formation du personnel sur les parcours		A chaque formation avec ESAM, en dernière année du projet pour les effets globaux des formations et du réseau	Grille d'entretiens à froid pour les structures d'appui et questionnaire Adhoc dans le cadre de l'évaluation ex-post		Rapports d'activités

- **Objectif spécifique 2 :** « favoriser l'autonomie des structures d'appui sur les nouvelles méthodes et outils d'accompagnement en assurant leur appropriation » ;

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation: rapports, mises en œuvre des adaptations
SE13 - Les formations spécifiques et les actions de coaching et de suivi conduisent-elles à des adoptions de nouveaux outils ou méthodes d'accompagnement ?		80% des structures de l'accompagnement ont inséré de nouveaux outils ou méthodes d'accompagnement dans leur stratégie	% des structures ayant mis en place les actions définies dans les objectifs opérationnels de la formation spécifiques Avis des SA sur les facteurs ayant favorisé/défavorisé ces mises en place		6 mois après chaque formation spécifique	Entretien à froid de bilan de formation	ACIM	Rapports d'activités
SE14 - Ces adoptions de nouveaux outils ou méthodes ont-ils des effets sur l'efficacité de l'accompagnement ?		La qualité de l'accompagnement est améliorée	X	<i>Par rapport aux indicateurs au niveau objectif global ici il faut rester ciblé sur les effets des actions de formation spécifique</i>	X	X	X	X
			Indicateurs à définir en fonction des objectifs des formations spécifiques avec un protocole Adhoc de suivi à définir avec la structure d'appui	<i>Si aucune action ne sont identifiées ou si elles n'ont pas été mises en œuvre : le suivi de l'impact bénéficiaire n'est plus nécessaire</i>	Pour donner suite à la fin de chaque formation spécifique	Outil Adhoc adapté à la structure d'appui : fiche de suivi de l'accompagnateur, enquête, groupes de discussion	Structure d'appui → ACIM	Rapports semestriels
SE15 -Les activités 2 contribuent elles à renforcer les dispositifs de formation interne des structures d'appui ?		Les structures ont au moins deux référents internes pour assurer l'essaiimage	Les structures ont au moins deux référents internes qui assurent efficacement l'essaiimage en fin de projet	<i>L'indicateur est une simple réalisation</i>	Dernière année du projet	Entretien/ enquête de bilans	Structure d'appui → ACIM	Rapport de fin de projet
			Des actions d'essaiimage sont entreprises par les structures d'appui via les référents		Dernière année du projet	Entretien/ enquête de bilans	Structure d'appui → ACIM	Rapport de fin de projet
			Avis des structures d'appui sur la qualité des actions d'essaiimage et les voies d'amélioration		Dernière année du projet	Entretien/ enquête de bilans	Structure d'appui → ACIM	Rapport de fin de projet

- **Objectif spécifique 3 :** « favoriser la mise en réseau et les actions communes des structures d'accompagnement, au sein du réseau SIEMed, et permettre à terme, que le réseau soit lui-même coordonné et géré par les partenaires du Sud ».

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation: rapports, mises en œuvre des adaptations
SE 16 - Le réseau contribue à ce que les structures échangent, travaillent ensemble et obtiennent facilement des informations sur les nouvelles techniques d'accompagnement ?	Indicateur de résultat	Nombre d'actions menées en commun	Nombres d'actions, définies dans le cadre des ateliers, mises en place	<i>L'indicateur a été reformulé, tel que formulé dans le CL c'est un indicateur de réalisation</i>				
	Indicateur de résultat		% de structures qui ont mis en place des actions avec des partenaires du réseau SIEMed	<i>Le réseau n'ayant pas établi sa stratégie l'indicateur reste ouverte, ils pourront être précisés ultérieurement :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure coordination du parcours pour les porteurs de projet</li> <li>• Pool d'expertise partagé etc.</li> </ul>	Sur la dernière année du projet	Enquête	ACIM / Evalueur externe	Rapport de fin de projet, à valoriser dans un des derniers ateliers pour définir la suite du réseau Evaluation finale
SE17 - Le réseau a-t-il des perspectives d'être coordonné et géré par les partenaires du Sud à la fin du projet ?	Indicateur de résultat		Existence d'un plan d'actions favorisant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la gestion du réseau par les partenaires du Sud,</li> <li>• la construction d'un mode de gouvernance incluant les partenaires du Sud et</li> <li>• la pérennité financière</li> </ul>		Sur la dernière année du projet	Suivi du projet	ACIM/ Evalueur externe	Rapport de fin de projet, à valoriser dans un des derniers forums pour définir la suite du réseau Evaluation finale
	Indicateur de résultat		Indicateurs de bonne gouvernance du réseau : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'AG organisées</li> <li>• Nombre de participants aux AG / membres du réseau</li> <li>• Nombre de réunion des comités pays / pays</li> </ul>		Sur la dernière année du projet	Suivi du projet	ACIM	Rapport de fin de projet, à valoriser dans un des derniers forums pour définir la suite du réseau
		Des actions de sensibilisation à l'entreprenariat ont été menées auprès de 150 jeunes et 150 femmes	X		<i>Indicateur de réalisation : nb de participants aux ateliers, le but de ses ateliers vis-à-vis du réseau est de lancer la dynamique des ateliers donc c'est testé au-dessus</i>	X	X	X

## 4.4 SUIVI DES RESULTATS DES ACTIVITES 1 (LES PARCOURS)

Le principe de Suivi des parcours est schématisé ci-dessous, étant que les parcours sont testés il est essentiel de prendre le temps d'échanger avec les structures d'appui pour en tirer le bilan. Il est donc proposé une série d'outils qui ne seront pas forcément tous repris une fois les parcours validés :

Les résultats effets à évaluer	Outil	Qui construit l'outil et collecte les résultats
Évaluation de la qualité du parcours	Fiche standard de parcours et de modules Fiche de candidature	Les outils doivent être remplis par les formateurs et ACIM afin de clairement stipuler les objectifs pédagogiques, les objectifs opérationnels (éventuels), le public cible, l'intervenant, l'articulation des modules entre eux  Les fiches de candidature permettent de sélectionner le bon public et de recueillir des informations sur le public touché
↓		
Évaluation de la qualité des modules réalisés	Questionnaire de satisfaction à Chaud	À l'issue de chaque module, à faire circuler par le formateur qui doit la transmettre à ACIM (clause du contrat)
↓		
Évaluation des savoirs acquis pour chaque module par chaque stagiaire	Questionnaires QCM pour des modules orientés sur la présentation d'outils / de connaissance théorique  Autoévaluation pour tous les modules d'accompagnement à la connaissance de soi, ou au changement comportemental	Au démarrage et en fin de chaque module : mesure des progrès de chaque stagiaire et de la moyenne par groupe  Les QCM doivent être construits par les formateurs et validés par ACIM  Au démarrage et en fin de chaque module, Grille d'autoévaluation proposée par les formateurs et validée par ACIM
↓		
Compétence acquise en fin de formation et transferts possibles vers le poste	Mise en place d'un jury de fin de formation de parcours qui délivre le certificat ou d'une mise en situation en fonction des objectifs du module	À la fin du module de formation, les stagiaires sont présentés à un jury devant lequel il doit présenter la manière dont il envisage de mettre en place ses acquis dans le contexte professionnel en soulignant les barrières envisagées /  Faire un coaching dans une situation simulée
↓		
Compétences transférées dans le poste et effets pour la structure d'appui	Évaluation à froid lors d'une visite de terrain de la posture coach et de l'adaptation au public diaspora  Un entretien avec les structures d'appui sur les résultats en poste perçus	L'évaluation à froid devra être faite à 3 mois puis à 6 mois, un questionnaire sera soumis à tous les stagiaires et un échange téléphonique sera organisé avec quelques-uns  Échange téléphonique selon grille d'entretien avec quelques-uns.
↓		
Identification des améliorations à apporter aux parcours.	Réunion de fin de parcours	Lors de la dernière année du projet il paraît essentiel que des réunions soient organisées à la fin des parcours pour tirer les leçons du test et identifier les améliorations à apporter sur les parcours. Les Ateliers prévus dans la composante 3 pourront servir à cette fin.

Le tableau suivant résume sous un autre angle les outils mobilisés en fonction des types de savoirs acquis

Tableau 1 : Outils appliqués en fonction des savoirs

	Compétences	
<b>Savoirs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion (management, droit, finance...)</li> <li>▪ Spécificités des PME et de la création d'entreprise</li> <li>▪ Outils de montage de projets entrepreneuriaux</li> <li>▪ Secteurs d'activité</li> <li>▪ Acteurs de l'aide locale</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #c00000; color: white; padding: 5px; text-align: center;"><b>QCM</b></div>
<b>Savoir-faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transmission de connaissances</li> <li>▪ Autonomisation du dirigeant</li> <li>▪ Contextualisation des réponses apportées</li> <li>▪ Mise en relation avec des partenaires</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #add8e6; padding: 5px; text-align: center;"><b>Mise en situation</b></div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #add8e6; padding: 5px; text-align: center;"><b>Objectifs 1 à 4</b></div>
<b>Savoir-être</b>	<u>Conscience sociale :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empathie</li> <li>▪ Ouverture d'esprit</li> <li>▪ Implication</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #f08080; padding: 5px; text-align: center;"><b>Mise en situation</b></div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #f08080; padding: 5px; text-align: center;"><b>Objectifs 5 à 7</b></div>
	<u>Habilité sociale :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualités relationnelles</li> <li>▪ Respect</li> <li>▪ Soutien psychologique</li> <li>▪ Pédagogie</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #ffcc99; padding: 5px; text-align: center;"><b>Mise en situation</b></div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #ffcc99; padding: 5px; text-align: center;"><b>Objectifs 8 à 11</b></div>

Source : Référentiel de compétences par Bakkali, Messeghem et Sammut

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
-------------------------------	------------	------------------------------	-----------------------------------	------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---

R11 : 70 accompagnateurs acquièrent des compétences utiles dans leurs pratiques professionnels sur les trois parcours construits et testés dans le cadre du projet (accompagnateur coach, l'accompagnateur de l'entrepreneuriat féminin et de l'ESS) (en remplacement de 70 accompagnateurs coach sont formés, qui est une réalisation)

SE18 Les parcours sont construits de manière cohérente pour répondre aux besoins des structures d'appui ?	Information qualitative		Les objectifs pédagogiques des parcours sont clairement définis		Au démarrage de chaque parcours	Fiche standard de parcours	ACIM et les formateurs	rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours
	Information qualitative		Les objectifs pédagogiques des modules sont clairement définis, les méthodes pédagogiques des modules sont définies en réponse aux objectifs Les modules sont articulés de manière cohérente pour répondre aux objectifs Les publics cibles sont clairement définis ainsi que les critères / modalités de sélection des candidats Des formateurs qualifiés sont sélectionnés		Au démarrage de chaque parcours	Fiche standard de module	ACIM et les formateurs	rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours

SE19 Quel est le nombre de stagiaires effectivement formés et le nombre de structures concernées	Indicateur quantitatif de réalisation	Nombre de stagiaires par module	Nombre de stagiaires par module		Fin de module de chaque parcours	Outils de suivi des formations	Formateurs → ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours (?)
	Indicateur quantitatif de résultats		Assiduité des stagiaires au parcours : nb de jours d'absence des stagiaires		Fin de réalisation de chaque parcours	Outils de suivi des formations	Formateurs - → ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours (?)
	Indicateur quantitatif de réalisation	Nombre d'institutions ayant bénéficié des formations	Nombre et Liste des institutions ayant bénéficié des formations		Fin de réalisation de chaque parcours	Outils de suivi des formations	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours (?)
	Information qualitative		Facteurs ayant pu peser sur la participation des stagiaires aux parcours et plus généralement sur le bon déroulement des parcours		Fin de réalisation de chaque parcours	Outils de suivi des formations	ACIM et formateurs	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours (?)

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
SE20 - Quel est le niveau de satisfaction des participants (utilité et pertinences, acquis, possibilité de transfert dans le poste) ?	Indicateur quantitatif	90% des accompagnateurs sont satisfaits vis-à-vis des outils et des formations reçues	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré de satisfaction vis-à-vis des conditions et de l'organisation (clarté des informations initiales, locaux etc.),</li> <li>Degré de satisfaction vis-à-vis des formateurs, du contenu et méthodes pédagogiques, de la pertinence des modules de formation par rapport aux besoins de formation</li> <li>Possibilité de transfert des acquis dans leur poste</li> <li>Calcul d'un indicateur de satisfaction agrégé</li> </ul>		En fin de chaque module des parcours	Questionnaire de satisfaction à chaud	Formateurs → ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours
SE21 - Quels sont les acquis de connaissances de nouvelles techniques / approches pour les stagiaires ?	Quantitatif		Pourcentage des participants montrant une progression vis-à-vis des objectifs d'acquisition de chaque parcours	<i>Indicateurs à définir pour chaque parcours en fonction des objectifs opérationnels des parcours</i>	En fin de chaque module des parcours	Outils adaptés après chaque module de formation : QCM et autoévaluation des acquisitions pour les savoir-être	Formateurs - → ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours
SE 22 -Les personnes formées dans les parcours identifient-elles des actions de transferts possibles et de quels types ?	Quantitatifs et information qualitative		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de participants identifiant des actions possibles</li> <li>Types d'actions envisagées</li> </ul>		En fin de chaque parcours	Jury	ACIM et formateurs	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours
SE 24- Les personnes formées mobilisent réellement dans leur poste les connaissances /compétences acquises	Quantitatifs et information qualitative	80% des accompagnateurs ont intégré de nouveaux outils dans leur accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage des participants considérant avoir introduit des modifications</li> <li>Pourcentage des responsables des accompagnateurs constants des changements</li> <li>Facteurs favorisant / défavorisant les transferts selon les stagiaires et selon les structures d'appuis</li> </ul>	<i>C'est important pour la phase de test de prendre le temps d'introduire des échanges</i>	Trois mois après la fin des parcours et 6 mois après la fin des parcours	Entretien à froid avec les personnes formées (échantillon de stagiaires formés) / Enquête à froid	ACIM	Rapports d'activités

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
-------------------------------	------------	------------------------------	-----------------------------------	------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---

SE25 -Quels sont les types de personnel bénéficiant des formations ? Pour quels types de personnel les formations sont-elles les plus bénéfiques ? La cible définie dans les parcours est-elle la bonne ?	Quantitatif et qualitatif		Poste occupé par les stagiaires formés avant la formation		En fin de chaque parcours	Fiche d'inscription des stagiaires	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours
	Quantitatif et qualitatif		% de stagiaires ayant déjà reçu une formation en accompagnant et type de formations		En fin de chaque parcours	Fiche d'inscription des stagiaires	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours
	Quantitatif		% des participants correspondant à la cible prévue		En fin de chaque parcours	Fiche d'inscription des stagiaires et descriptif des parcours	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours
	Quantitatif et qualitatif		Croisement des indicateurs de satisfaction des structures et des stagiaires avec les indicateurs de profil des stagiaires		En fin de chaque parcours	Fiche d'inscription des stagiaires	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours

R12 les trois parcours sont reconnus par les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat en Méditerranée et tous sont visibles dans les pays cibles

SE 26 -Les objectifs, le contenu, les approches pédagogiques (révisées après le test) sont-elles approuvées par les structures d'appuis ?	Information quantitative	Les trois parcours sont validés et approuvés par les acteurs du réseau SIEMed	% des structures membres de SIEMed qui valident les objectifs, les contenus, les approches pédagogiques, les publics cibles des trois parcours révisés après test	<i>Pour valorisation il faut également mobiliser l'analyse de la satisfaction au niveau des structures d'appui (voir indicateurs de suivi des objectifs spécifiques)</i>	En dernière année du projet	CR de réunions avec les structures d'appui pour construire et réviser les parcours	ACIM	Rapport de fin de projet
---	--------------------------	---	---	--	-----------------------------	--	------	--------------------------

SE27 - Pour donner suite au test des améliorations sont-elles proposées par les structures d'appuis et les personnes formées ?	Information qualitative		Besoins de formations ou de sujets à aborder dans les formations à mieux couvrir dans les trois parcours		En fin de chaque parcours	Entretien à froid avec les structures d'appui	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours
	Information qualitative		Améliorations sur les parcours proposées par les structures d'appui et par les stagiaires		En fin de chaque parcours	Entretiens à froid avec les structures questionnaire de satisfaction questionnaires à froid avec les stagiaires	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de parcours
			Une procédure de mesure de la qualité et d'intégration d'améliorations sur les parcours est en place		A mi- projet	Suivi du projet	ACIM	Rapport de fin de projet

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
SE 28-Les parcours de formations apportent ils une certification reconnue			Nombre de parcours apportant une certification reconnue		En dernière année du projet	Suivi du projet	ACIM	Rapport de fin de projet
SE 29 - Des actions de promotion des parcours sont-elles conduites par les structures d'appui ?	Indicateur quantitatif	15 structures font la promotion des parcours	Nombre de structures qui font la promotion des parcours Nombre d'actions faites par les partenaires pour faire la promotion des parcours		Annuellement	Réunion d'évaluation de fin de parcours	ACIM	Rapports d'activités et rapport de fin de projet

## 4.5 SUIVI DES RESULTATS DES ACTIVITES 2 (FORMATIONS ET COACHINGS)

Le principe de suivi des résultats des activités 2 est schématisé ci-dessous, étant donné que les parcours sont ne phase de test, il est essentiel de prendre le temps d'échanger avec les structures d'appui pour en tirer le bilan. Il est donc proposé une série d'outils qui ne seront pas forcément tous repris une fois les parcours validés.

Les résultats effets à évaluer	Outil	Qui construit l'outil et collecte les résultats
<p><b>Évaluation de la qualité et la pertinence des actions de formation</b></p> 	<p>Fiche standard de formation Plan d'action</p>	<p>Les outils doivent être remplis par les formateurs et ACIM afin de clairement stipuler les objectifs pédagogiques, les objectifs opérationnels, le public cible, l'intervenant, l'articulation des modules entre eux</p> <p>Les formations spécifiques doivent répondre à un objectif opérationnel décliné en plan d'action prévisionnel</p>
<p>Évaluation de la qualité de la formation par les stagiaires</p> 	<p>Questionnaire de satisfaction à chaud</p>	<p>À l'issue de chaque formation, à faire circuler et à recueillir si possible par une personne autre que la formation qui doit la transmettre à ACIM (clause du contrat)</p>
<p>Évaluation des savoirs acquis par chaque stagiaire</p> 	<p>Questionnaires QCM pour des modules orientés sur la présentation d'outils / de connaissance théorique</p> <p>Autoévaluation pour tous les modules d'accompagnement à la connaissance de soi, ou au changement comportemental</p>	<p>Au démarrage et en fin de chaque formation</p> <p>Les QCM doivent être construits par les formateurs et validés par ACIM</p> <p>Au démarrage et en fin de chaque module,</p> <p>Grille d'autoévaluation proposée par les formateurs et validée par ACIM</p>
<p>Effets pour la structure d'appui</p>	<p>Production d'un plan d'action revu à la lumière des apports de la formation</p> <p>Suivi à 6 mois puis un an, fin de projet des actions mises en œuvre dans le cadre du plan d'action</p> <p>Identification des facteurs favorisant / défavorisant le plan d'action</p>	<p>En fin de formation, à transmettre à ACIM</p> <p>Échange téléphonique selon grille</p>



Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
-------------------------------	------------	------------------------------	-----------------------------------	------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---

R2.1 Les accompagnateurs maîtrisent et utilisent mieux des outils et méthodes d'accompagnement (en remplacement des accompagnateurs maîtrisent et utilisent les outils et méthodes d'accompagnement)

SE30 -Les coachings en amont des directions et des équipes conduisent-ils à des formulations de besoins de formations pertinents par rapport aux besoins des structures pour l'améliorer l'efficacité de leur accompagnement et toucher de nouveaux publics ?	Indicateurs quantitatifs de réalisation	Nb de structures coachées, nb de coachings réalisés	Nb de structures coachées, nb de coachings réalisés			Fiche de Suivi des activités	ACIM	Rapports d'activité
	Indicateurs quantitatifs de réalisation		Nb de besoins de formations identifiés par grandes thématiques (nouvelles techniques, nouveaux publics, renforcement internes etc.)			Fiche de Suivi des activités	ACIM	Rapports d'activité
	Information qualitative		Thèmes d'interventions sélectionnés Modalité de sélection des thèmes par structure			Fiche de Suivi des activités	ACIM	Rapports d'activité
	Information qualitative		Une fiche de formation est établie pour chaque formation détaillant les objectifs de la formation, la durée			Fiche de formation		Rapports d'activité

SE31 Les formations spécifiques répondent aux besoins des structures ?	Information qualitative		Pour chaque formation spécifique les structures d'appui définissent un objectif opérationnel et définissent en fin de formation un plan d'action	<i>Un indicateur mesure au niveau objectif spécifique la mise en œuvre de ce plan d'action</i>		Fiche de formation et plan d'action		Rapports d'activité
	Indicateurs quantitatifs de résultats		<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré de satisfaction vis-à-vis des conditions et de l'organisation (clarté des informations initiales, locaux etc.),</li> <li>Degré de satisfaction vis-à-vis des formateurs, du contenu et méthodes pédagogiques, de la pertinence des modules de formation par rapport aux besoins de formation</li> </ul>		3 mois après la fin de chaque formation	Réunion de bilan fin de formation		

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de transfert des acquis dans leur poste</li> <li>• Calcul d'un indicateur de satisfaction agrégé</li> </ul>					
	Indicateurs quantitatifs de résultats		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de satisfaction vis-à-vis des conditions et de l'organisation (clarté des informations initiales, locaux etc.),</li> <li>• Degré de satisfaction vis-à-vis des formateurs, du contenu et méthodes pédagogiques, de la pertinence des modules de formation par rapport aux besoins de formation</li> <li>• Possibilité de transfert des acquis dans leur poste</li> <li>• Calcul d'un indicateur de satisfaction agrégé</li> </ul>		Fin de chaque formation spécifique	Questionnaire de satisfaction	Formateur	
<b>SE32</b> Quels sont les acquis de connaissances de nouvelles techniques / approches pour les stagiaires ?	Quantitatif		Pourcentage des participants montrant une progression vis-à-vis des objectifs d'acquisition de chaque formation spécifique	<i>Indicateurs à définir pour chaque parcours en fonction des objectifs opérationnels des formations spécifiques</i>	Fin de chaque formation spécifique	Outils à adapter selon les formations : QCM et autoévaluation des acquisitions pour les savoir-être	Formateurs → ACIM	Rapports d'activités et réunion de bilan de la formation spécifique
<b>SE33</b> Les personnes formées dans les parcours identifient-elles des actions de transferts possibles et de quels types ?	Quantitatifs et information qualitative		Pourcentage de participants identifiant des actions possibles types d'actions envisagées		En fin de chaque formation spécifique	Groupe de discussion en fin de formation et/ou intégré au Questionnaire de satisfaction	ACIM et formateurs	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de formation

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
SE34 Les formations spécifiques conduisent à des compétences mise en œuvre dans le poste	Quantitatifs et information qualitative	70% des accompagnateurs utilisent les outils dans leur activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pourcentage des participants considérant avoir introduit des modifications</li> <li>• pourcentage des responsables des accompagnateurs constatant des changements</li> <li>• facteurs favorisant / défavorisant les transferts selon les stagiaires et selon les structures d'appuis</li> </ul>		Trois mois après la fin des parcours	Questionnaire à froid avec les personnes formées / réunion de bilan de formation avec les structures d'appui (à distance)	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de formation
SE35 Quels sont les types de personnel bénéficiant des formations ? Pour quels types de personnel les formations sont-elles les plus bénéfiques ?	Quantitatif et qualitatif		Poste occupé par les stagiaires formés avant la formation		En fin de chaque formation spécifique	Fiche d'inscription des stagiaires	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de formation
	Quantitatif et qualitatif		% de stagiaires ayant déjà reçu une formation en accompagnant et type de formations		En fin de chaque formation spécifique	Fiche d'inscription des stagiaires	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de formation
	Quantitatif		% des participants correspondant à la cible prévue		En fin de chaque formation spécifique	Fiche d'inscription des stagiaires et descriptif des parcours	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de formation
	Quantitatif et qualitatif		Croisement des indicateurs de satisfaction des structures et des stagiaires avec les indicateurs de profil des stagiaires		En fin de chaque formation spécifique	Fiche d'inscription des stagiaires	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de formation

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
SE36 Les actions de suivi et les formations spécifiques conduisent-elles à des changements au niveau des structures d'appui ?			Avis des structures d'appui sur les modifications mises en œuvre ou prévues pour donner suite à la formation		3 mois après la fin de chaque formation	Réunion de bilan fin de formation	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de formation
			Facteurs favorisant / défavorisant la mise en œuvre de ses actions		3 mois après la fin de chaque formation	Réunion de bilan fin de formation	ACIM	Rapports d'activités et réunion d'évaluation de fin de formation
		80% des bénéficiaires finaux (5 à 10 par accompagnateurs) sont satisfaits de leur accompagnement qui a eu un impact positif sur leur activité : transformation projet, pérennité de l'entreprise		<i>Non conservé à ce niveau-là, l'indicateur est basculé sous une forme reformulée au niveau des objectifs spécifiques (ce n'est pas un résultat direct de l'activité mais un effet)</i>	À la suite de la fin de chaque formation spécifique	Outil Adhoc adapté à la structure d'appui : fiche de suivi de l'accompagnateur, enquête, groupes de discussion	Structure d'appui --> ACIM	Rapports d'activité

#### R.2.2 Chaque structure a formé des formateurs et créé et un pool de référents en interne

SE37 formateurs formés ont-ils acquis les compétences de base pour être formateurs ?	Indicateurs de réalisation	60 formateurs formés	60 formateurs formés		Semestrielle	Suivi du projet	ACIM	Rapports d'activité
			Satisfaction des formateurs sur la formation de formateurs Amélioration proposées		A la fin de la formation de formateurs	Questionnaire de satisfaction des stagiaires	Formateur --> ACIM	Rapports d'activité
			Profil et postes des personnes formées dans les institutions		A la fin de la formation de formateurs	Fiche de participation	Formateur --> ACIM	Rapports d'activité

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
SE38 Les formateurs formés contribuent ils à la diffusion active des techniques/outils ?	Indicateurs de réalisation	1 à 2 référents internes par structure	Au moins 2 référents internes par structure sont identifiés par les structures	<i>À discuter avec ACIM sur les objectifs de ces formations de formateurs et leur rôle prévu de ses référents formation</i>		Suivi du projet	ACIM	Rapports d'activité
			Les référents internes ont une responsabilité claire donnée par la structure d'appui sur la diffusion interne des compétences		3 mois après les formations spécifiques	Réunion de bilan de formation spécifique	ACIM	Rapports d'activité
			Les référents internes ont défini un plan d'activité d'actions d'essaimage		3 mois après les formations spécifiques	Réunion de bilan de formation spécifique	ACIM	Rapports d'activité

## 4.6 SUIVI DES RESULTATS DES ACTIVITES 3 (RESEAU)

Le principe de suivi des résultats des activités 3 est schématisé ci-dessous. Le projet finance la mise en place des outils de communication du réseau et de l'organisation d'ateliers et forums qui doivent permettre de définir les actions du réseau, sa stratégie de pérennisation. Les activités 3 prévoient également des ateliers à destination des femmes d'une part et des jeunes d'autre part. Ces activités ne sont pertinentes que dans la perspective de contribuer à la diffusion de nouvelles techniques d'accompagnement sous l'égide du réseau, et ainsi contribuer à lui donner une légitimité sur ces sujets et créer des habitudes de travail en commun entre les partenaires. L'impact de ces activités sur les bénéficiaires (les femmes et les jeunes) est limité compte tenu du caractère ponctuel des ateliers.

Les résultats effets à évaluer	Outil	Qui construit l'outil et collecte les résultats
<b>Les outils de communications du réseau sont établis et fonctionnels</b>	Outils de suivi des activités du projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Site Internet construit, avec des contenus nourris régulièrement</li> <li>- Le site web est visité régulièrement</li> <li>- Newsletters produites et diffusées</li> </ul>	Outil ad hoc de suivi des fréquentations du Site Internet à mettre en place sur le Site Suivi du nombre d'abonnés à la Newsletters
Les ateliers femmes /jeunes regroupant plusieurs SA membres du réseau sont organisés et favorisent la dynamique de travail en réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ateliers contribuent à diffuser de nouvelles techniques d'animation envers des publics cibles spécifiques (femmes et jeunes) : satisfaction des participants, mesure des acquis de connaissances</li> <li>- Les ateliers contribuent à créer des habitudes de travail en commun</li> <li>- Les ateliers produisent des résultats pour les publics cibles (femmes jeunes)</li> </ul>	Les ateliers doivent être suivis par ACIM avec les mêmes outils qu'une action de formation pour les structures d'appui d'une part et les publics cibles d'autre part (femmes jeunes) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour les SA participantes, il s'agira d'analyser leur satisfaction et leurs acquisitions de connaissance, et leur retour sur l'intérêt d'ateliers interinstitutionnels, les outils détaillés seront à développer par ACIM sur la base des outils types en section X. Il est proposé à ce stade plutôt une session de réflexion collective après l'atelier, faite par un tiers (et non l'animateur), qui semble plus adaptée à un essai de ce type et permettra une expression plus libre qu'un questionnaire.</li> <li>- Pour les publics cibles, il conviendra d'évaluer si les ateliers ont atteint leurs objectifs vis-à-vis et donc d'analyser par une technique adaptée qui pourrait être un échange de fin de projet le pourcentage de personne qui ont changé leur perception vis-à-vis de l'entrepreneuriat. Les outils seront à préciser quand les objectifs précis des ateliers seront définis.</li> </ul>
<b>Les ateliers et le forum permettent de définir des actions à court terme et moyens pour le réseau y compris le plan d'action visant la pérennisation du réseau, et des parcours de formation</b>	La difficulté est que les ateliers et le forum n'ont aujourd'hui pas d'objectifs définis, au-delà d'être des réunions du réseau. Par conséquent, l'essentiel est d'assurer que chaque réunion ait un objectif clairement établi, d'analyser en quoi les objectifs sont atteints et les facteurs qui ont pu limiter l'atteinte, et enfin de s'assurer que ces ateliers aboutissent à définir les actions à court et moyen terme du réseau et sa stratégie de pérennisation.	Le secrétariat du réseau, ACIM, devra s'assurer du suivi de ces indicateurs au travers des outils suivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- une fiche « atelier » précisant les objectifs, les participants à convier (à justifier en fonction des objectifs), et des outils de mesure des objectifs</li> <li>- Outil de mesure des objectifs : ils seront à établir en fonction des ateliers</li> </ul>

Les résultats et les effets de ces trois types d'activités ont été traités dans le suivi de l'objectif spécifique 3 et de la finalité en particulier :

- le réseau attire de nouveaux membres,
- les membres sont satisfaits du réseau
- les membres sont actifs : à jour de cotisation, contribuent aux contenus
- le réseau a des perspectives de pérennisation.

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
-------------------------------	------------	------------------------------	-----------------------------------	------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---

### R.3.1 une plateforme web est créé et co-animée par ACIM et les membres du réseau SIEMed

SE39 La plateforme web contribue-t-elle au fonctionnement en réseau ?	Indicateur de réalisation	Cartographie des acteurs est réalisée avec 50 acteurs identifiés au minimum	39.1 Cartographie des acteurs est réalisée avec 50 acteurs identifiés au minimum	<i>Pas de changement</i>	Annuelle	Suivi du projet	ACIM	Rapports d'activité
	Indicateurs de résultats	Au moins 1000 visiteurs uniques	39.2 Nombre de visiteurs uniques du site Web	<i>Pas de changement</i>	Semestrielle	Suivi du projet	ACIM	Rapports d'activité
	Indicateurs de résultats	5000 abonnés à la Newsletter	39.3 5000 abonnés à la Newsletter	<i>Pas de changement</i>	Semestrielle	Suivi du projet	ACIM	Rapports d'activité
	Indicateur d'impact	<del>50 membres supplémentaires à la fin des trois années</del>		<i>pas maintenu à ce niveau, placé au niveau de l'Objectif global</i>				
	Indicateur de résultat		Satisfaction des Membres SIEMed vis-à-vis du contenu diffusé sur le Site Internet		Sur la dernière année du projet	Enquête	ACIM / Evalueur externe	Rapport de fin de projet, à valoriser dans un des derniers ateliers pour définir la suite
	Indicateur de résultat		Satisfaction des membres vis-à-vis du contenu de la Newsletter		Sur la dernière année du projet	Enquête	ACIM/ Evalueur externe	Rapport de fin de projet, à valoriser dans un des derniers ateliers pour définir la suite

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
-------------------------------	------------	------------------------------	-----------------------------------	------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---

### R.3.2 Des actions communes de sensibilisation à l'entrepreneuriat sont menées localement par les accompagnateurs auprès des jeunes et des femmes

SE40 Les ateliers jeunes /femmes atteignent les objectifs vis-à-vis des bénéficiaires finaux ?	Indicateurs de réalisation	10 actions locales pour chaque thématique		<i>Il faut voir quels sont les objectifs de ces actions locales pour détailler les indicateurs de suivi ? Par rapport aux ateliers ?</i>				Rapports d'activité
	Indicateurs de réalisation	Au moins 150 jeunes sensibilisés à l'entrepreneuriat	40.1 Au moins 150 jeunes sensibilisés à l'entrepreneuriat	<i>Maintenu</i>	Semestrielle	Suivi du projet	ACIM	Rapports d'activité
	Indicateurs de réalisation	Au moins 150 femmes sensibilisées à l'entrepreneuriat	40.2 Au moins 150 femmes sensibilisées à l'entrepreneuriat	<i>Maintenu</i>	Semestrielle	Suivi du projet	ACIM	Rapports d'activité
	Indicateur de résultat	80% des jeunes et des femmes sont satisfaits des ateliers	40.3 80% des jeunes et des femmes sont satisfaits des ateliers	<i>Maintenu</i>	Fin des ateliers	Enquête à chaud de fin d'atelier	Animateurs des ateliers	Rapports d'activité
	Indicateur de résultat		40.4 % de femmes qui envisagent de s'engager dans une création d'entreprises (avant / après)  40.5 % de jeunes qui envisagent de s'engager dans une création d'entreprises (avant / après)	<i>Peut être revu en fonction de l'objectif précis qui sera fixé aux ateliers</i>	Démarrage/ Fin des ateliers	Enquête début d'atelier Enquête à chaud de fin d'atelier	Animateurs des ateliers	Rapports d'activité

SE41 Les ateliers jeunes/ femmes atteignent les objectifs vis-à-vis des membres de SIEMed : Les structures d'appui découvrent collectivement de nouvelles techniques mise en œuvre dans les ateliers d'animation ou prennent des habitudes de travail en partenariat ?	Indicateurs réalisation		41.2 Nombre de structures d'appui participant aux ateliers organisés par SIEMed		Fin de chaque atelier	Liste de présence	Animateur des ateliers	Rapports d'activité
	Indicateur de résultat		41.2 % des Structures d'appui satisfaites des ateliers /  41.3 mesure des progrès de connaissance des structures d'appui sur les techniques mises en œuvre dans les ateliers femmes / jeunes		Fin des ateliers	Groupe de discussion de fin d'atelier avec les SA (grille à construire avant les ateliers)	Animateurs des ateliers et une personne extérieure d'ACIM	Rapports d'activité

Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarque	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Responsabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
-------------------------------	------------	------------------------------	-----------------------------------	------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---

### R.3.3 Des ateliers et des forums permettent la mise au point des actions réalisées et à venir et facilitent les échanges Sud/Sud

SE42 Les ateliers et les forums organisés par le réseau SIEMed sur financement ESAM aboutissent-ils à leurs objectifs et permettent de définir des actions à court et à moyen termes à mettre en place dans le cadre du réseau, y c sur le thème des actions pour pérenniser le réseau et ses activités ?	Indicateurs de réalisation	100 participants aux forums, membres du réseau SIEMed	42.1 100 participants aux forums, membres du réseau SIEMed		Fin de forum	Liste de présence	ACIM	Rapports d'activité
	Indicateurs de réalisation	20 participants par ateliers de travail	42.2 20 participants par ateliers de travail		Fin d'ateliers	Liste de présence	ACIM	Rapports d'activité
	Indicateurs de résultats		42.2 % des ateliers ont des objectifs clairement définis et degré d'atteinte des objectifs par atelier	<i>À préciser en fonction des objectifs des ateliers : chaque atelier doit avoir un objectif clairement défini et il faut vérifier en quoi il atteint en fin d'atelier</i>			ACIM	Rapports d'activité
	Indicateurs de résultats		Des actions à réaliser à court et à moyen terme pour le réseau sont définies en résultats des forums et des ateliers de travail		À la fin de chaque atelier de travail			Rapports d'activité

## 4.7 FORMULATION DES INDICATEURS LIES A LA PERFORMANCE DES STRUCTURES D'APPUI

Il n'existe pas d'indicateurs standards employés par toutes les structures dans la profession. Les indicateurs sont souvent calculés à la demande des financeurs et donc ils sont définis de manière ad hoc en fonction des objectifs de leur politique. En général les indicateurs sont calculés en fonction des étapes du processus.

**Les indicateurs ci-dessous constituent une base de réflexion et de discussion pour les structures membres du réseau SIEMed.** Ils ne doivent donc pas être considérés comme définitifs.

### A Création et survie de l'entreprise

A.1 Création			
Données brutes	A.1.1	Nombre de personnes accompagnées ayant créé leur entreprise (ou lancer leur AGR)	Une entreprise créée n'a pas nécessairement démarré ses activités. C'est plus lié à l'obtention de l'immatriculation. Il faudra préciser pour avoir des données annuelles. Question: est-ce que cela ne revient pas à avoir le nombre personnes en post création ?
	A.1.1.1	<i>dont nombre de femmes</i>	
	A.1.1.2	<i>dont nombre de jeunes (≤ 35 ans)</i>	
	A.1.2	Nombre de personnes accompagnées ayant une entreprise en activité	Il faudra préciser.
	A.1.2.1	<i>dont nombre de femmes</i>	
	A.1.2.2	<i>dont nombre de jeunes (≤ 35 ans)</i>	
	A.1.3	Nombre de personnes accompagnées ayant démarré puis arrêté son entreprise	Il faudra préciser.
	A.1.3.1	<i>dont nombre de femmes</i>	
A.1.3.2	<i>dont nombre de jeunes (≤ 35 ans)</i>		
A.1.4	Nombre total de personnes accompagnées au cours de l'année	Cela pourrait être toutes les personnes inscrites à la SA, peu importe s'ils sont allées jusqu'au bout	
Ratios	<b>A.1.5</b>	<b>Taux de personnes accompagnées ayant créé leur entreprise</b>	<b>A.1.1 / A.1.4 en %</b>
	A.1.5.1	<i>dont nombre de femmes</i>	A.1.1.1 / A.1.4 en %
	A.1.5.2	<i>dont nombre de jeunes (≤ 35 ans)</i>	A.1.1.2 / A.1.4 en %
	<b>A.1.6</b>	<b>Taux de personnes accompagnées ayant une entreprise en activité</b>	<b>A.1.2 / A.1.4 en %</b>
	A.1.6.1	<i>dont nombre de femmes</i>	A.1.2.1 / A.1.4 en %
	A.1.6.2	<i>dont nombre de jeunes (≤ 35 ans)</i>	A.1.2.2 / A.1.4 en %
	<b>A.1.7</b>	<b>Taux de personnes accompagnées ayant démarré puis arrêté son entreprise</b>	<b>A.1.3 / A.1.4 en %</b>
	A.1.7.1	<i>dont nombre de femmes</i>	A.1.3.1 / A.1.4 en %
A.1.7.2	<i>dont nombre de jeunes (≤ 35 ans)</i>	A.1.3.2 / A.1.4 en %	

A.2 Non création d'entreprise			
Données brutes	A.2.1	Nombre de personnes accompagnées n'ayant pas créé leur entreprise	A priori, non encore immatriculées. Au cours de l'année. $A.2.1 = A.2.2 + A.2.3 + A.2.4$
	A.2.1.1	<i>dont nombre de femmes</i>	
	A.2.1.2	<i>dont nombre de jeunes (&lt; 35 ans)</i>	
	A.2.2	Nombre de personnes accompagnées dont le projet est en cours	Donc en pré-crédation
	A.2.2.1	<i>dont nombre de femmes</i>	
	A.2.2.2	<i>dont nombre de jeunes (&lt; 35 ans)</i>	
	A.2.3	Nombre de personnes accompagnées dont le projet est reporté	
	A.2.3.1	<i>dont nombre de femmes</i>	
	A.2.3.2	<i>dont nombre de jeunes (&lt; 35 ans)</i>	
	A.2.4	Nombre de personnes accompagnées dont le projet est abandonné	$= A.2.5.1 + A.2.5.2 + A.2.5.3 + A.2.5.4$
	A.2.4.1	<i>dont nombre de femmes</i>	
	A.2.4.2	<i>dont nombre de jeunes (&lt; 35 ans)</i>	
	A.2.5	Raisons de l'abandon	
	A.2.5.1	<i>Nombre de personnes ayant abandonné par manque de financement</i>	
	A.2.5.2	<i>Nombre de personnes ayant abandonné pour des problèmes organisationnels</i>	
A.2.5.3	<i>Nombre de personnes ayant abandonné car les projets ont changé</i>		
A.2.5.4	<i>Nombre de personnes ayant abandonné pour d'autres raisons</i>		
Ratios	A.2.6	<b>Taux de personnes accompagnées n'ayant pas créé leur entreprise</b>	$A.2.1 / A.1.4$ en % ==> possible de décliner en femmes et jeunes
	A.2.7	<b>Taux de personnes accompagnées dont le projet est en cours</b>	$A.2.2 / A.1.4$ en % ==> possible de décliner en femmes et jeunes
	A.2.8	<b>Taux de personnes accompagnées dont le projet est reporté</b>	$A.2.3 / A.1.4$ en % ==> possible de décliner en femmes et jeunes
	A.2.8	<b>Taux de personnes accompagnées dont le projet est abandonné</b>	$A.2.4 / A.1.4$ en % ==> possible de décliner en raisons de l'abandon avec même dénominateur

## B Caractéristiques de l'entreprise

B.1	Nombre d'entreprise créé (au cours de l'année) dans le secteur...	<b>Le dénominateur pour le ratio sera A.1.1</b>
B.1.1	<i>Commerce</i>	<i>Nomenclature à adapter au pays</i>
B.1.2	<i>Artisanat</i>	<i>Nomenclature à adapter au pays</i>
B.1.3	<i>Restauration</i>	<i>Nomenclature à adapter au pays</i>
B.1.4	<i>Services</i>	<i>Nomenclature à adapter au pays</i>
B.1.5	<i>Construction bâtiment</i>	<i>Nomenclature à adapter au pays</i>
B.1.6	...	<i>Nomenclature à adapter au pays</i>
B.2	Nombre d'entreprise créé (au cours de l'année) dont le statut juridique est...	<b>Le dénominateur pour le ratio sera A.1.1</b>
B.2.1		<i>Nomenclature à adapter au pays</i>

## C Financement de l'entreprise

C.1	Nombre d'entreprise créé (au cours de l'année) où le porteur de projet	<b>Le dénominateur pour le ratio sera A.1.1</b>
C.1.1	A investi de l'argent personnel pour lancer l'activité	
C.1.2	A fait un emprunt pour lancer activité	
C.1.2.1	<i>dont auprès d'une banque ou AMC</i>	
C.1.2.2	<i>dont auprès d'une AMC</i>	
C.1.2.3	<i>dont autre (amis, famille, fournisseurs...)</i>	

## D Performance de l'entreprise créée et en activité Notes et remarques

D.1	Nombre d'entreprise créé (au cours de l'année) qui	Le dénominateur pour le ratio sera A.1.1
D.1.1	Ont un compte en banque d'entreprise	
D.1.2	Ont pu renseigner le chiffre d'affaire	

## 5 Outils de collecte des informations

Les outils de base de collecte de l'information

1. La qualité des formations dispensées dans les différents parcours. Cela revient à répondre aux questions suivantes :
  - La formation est pertinente : les objectifs de la formation ont-ils été bien ciblés par rapport aux besoins des structures d'appui et des stagiaires ?
  - Les objectifs ont-ils été adaptés au public formé (et leur structure d'appartenance) ?
  - Les dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation pédagogique sont-ils adaptés au public formé ?
  - Les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement sont-ils en concordance avec l'offre de formation ?
  - Les personnes en charge de la formation étaient-elles suffisamment qualifiées ?
  - Les appréciations rendues par les personnes formées sont-elles prises en compte ?
2. Les effets pour les bénéficiaires finaux

Cette section comprend les fiches suivantes :

Fiche 1	Fiche de formation
Fiche 2 :	Evaluation de l'acquisition des connaissances par l'utilisation d'un QCM
Fiche 3 :	Evaluation de la qualité de la formation par l'utilisation d'un questionnaire de satisfaction
Fiche 4 :	Evaluation des compétences acquises par les stagiaires par un jury
Fiche 5 :	Evaluation des compétences transférées par un questionnaire à froid

## 5.1 FICHE 1 FICHE DE FORMATION

Suggestion -> codifier les fiches ainsi :

- Outil : SE (suivi-évaluation)
- Projet : ESAM
- Pays : MA (Maroc) / TU (Tunisie) / FR (France)
- Activités :

Parcours	1
• Coach	1a
• ESS	1b
• Entrepreneuriat Féminin	1c
Formations Complémentaires	2
Réseau	3

### Activité 1 - Grille type parcours

<b>Code</b>	SE-ESAM-TU-1a
<b>Date de réalisation</b>	Du 26 Mars au 31 Août 2018
<b>Intitulé</b>	Accompagnateur de la diaspora en posture coach
<b>Pays</b>	Tunisie
<b>Objectif général</b>	<p>Ce parcours vise à renforcer les capacités d'experts tunisiens dans le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise.</p> <p>Il a pour objectif de constituer un pool de références qui pourront être mobilisées notamment par les différents programmes d'appui à l'entrepreneuriat de la diaspora.</p> <p>Ce programme est un test avant de lancer le parcours dans l'ensemble du réseau SIEMed.</p>
<b>Objectifs pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir adopter la bonne posture d'accompagnement en fonction du client et du contexte, et notamment prendre en compte les spécificités des porteurs de projet de la diaspora</li> <li>• Développer un savoir-être : identifier ses limites, gagner en confiance et en légitimité dans sa pratique</li> <li>• Développer un savoir-faire : nouveaux outils, différents types d'accompagnements (individuels,</li> </ul>

	<p>collectifs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer sa relation à l'autre, son écoute, sa communication</li> <li>• Intégrer cette nouvelle posture dans son métier actuel d'accompagnateur tout en mettant en avant sa valeur ajoutée</li> </ul>
<b>Objectifs opérationnels (impact désiré sur la structure)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A définir avec les structures</li> </ul>
<b>Modules et formateurs</b>	<p>M1 – Enjeux de l'accompagnement, <i>François Richard</i></p> <p>M2 – Réseau, <i>Dominique Mucchielli</i></p> <p>M3 – Communication interpersonnelle, <i>Ahlem Ghazouani</i></p> <p>M4 – Postures professionnelles, <i>Stéphanie Soulas</i></p> <p>M5 – Connaissance de soi, <i>Sandrine Tabard</i></p> <p>M6 – Conduite du changement, <i>Dominique Chalencon</i></p> <p>M7 – Intelligence collective, <i>Catherine Moyemont</i></p> <p>M8 – Interculturalité, <i>Véronique Manry</i></p>
<b>Articulation des modules entre eux</b>	cf. fiche explicative de l'articulation des modules
<b>Public cible (profil et responsabilité des personnes ciblées par la formation)</b>	<p>15 professionnels de l'accompagnement expérimentés issus de structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat dont essentiellement des associations et membres du réseau SIEMed</p> <p>Encadrant d'accompagnateurs ou accompagnateurs</p>
<b>Modalité de sélection du public cible (prérequis) &amp; justification</b>	<p>Sélection par ACIM sur base des CV soumis par les structures d'appui. Critères de sélection :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnels de l'accompagnement à la création d'entreprise exerçant dans des institutions publiques, des ONG et des structures privées</li> <li>• Minimum 3 ans d'exercice dans l'accompagnement à la création d'entreprise</li> <li>• Maîtrise des outils de base de l'accompagnement</li> <li>• Exercer dans une structure ou un cabinet étant amené à accompagner des porteurs de projet de la diaspora tunisienne, mais pas uniquement</li> <li>• Le parcours étant destiné à être repris par le réseau SIEMed, priorité sera accordée aux candidats exerçant dans les structures membres du réseau SIEMed</li> </ul>

<b>Bénéficiaires finaux</b>	Les entrepreneurs et créateurs d'activités qui seront accompagnés par les structures partenaires, issus de la diaspora tunisienne
<b>Durée du Module</b>	21 jours
<b>Structures participantes</b>	ANETI, Shanti, CAWTAR, BFPME, Lab'ESS, Mercy Corps, Linguar, Machrou3i fi bledi, OTE, Positiver, ENDA, APII, UTSS

### Activité 2 - Grille par action de formation complémentaire

<b>Code</b>	DSE 2.1
<b>Structure concernée</b>	
<b>Pays</b>	
<b>Date et durée de formation</b>	
<b>Intitulé</b>	
<b>Besoins identifiés</b>	A définir avec la structure
<b>Objectif général</b>	Renforcement des capacités des accompagnateurs de la structure bénéficiaire de cette formation
<b>Objectifs pédagogiques</b>	A définir avec la structure
<b>Objectifs opérationnels</b>	A définir avec la structure : quels sont les objectifs de changements au sein de la structure ? Cet objectif opérationnel doit être décliné en plan d'action annexé à la fiche formation.
<b>Modules définis</b>	A définir avec la structure en fonction des besoins et objectifs identifiés
<b>Nombre de personnes formées</b>	A définir avec la structure – entre 5 et 10

<b>Public cible</b>	Définir avec la structure les profils des personnes participants à la formation, à définir en fonction des objectifs pédagogiques et opérationnels
<b>Responsable suivi-évaluation</b>	Cette personne est à mettre en copie des échanges en cas de non-retour des stagiaires

### Activités 1&2 - Grille par module

<b>Code</b>	Ex : 1a-TU-M1 (1-parcours a-coach TU-Tunisie M1-module 1)
<b>Date</b>	Du 26/03/18 au 31/08/18

Template de fiche de communication des objectifs pédagogiques

Merci de remplir les champs de la case ci-dessous :

<p>A remplir par le formateur</p> <p><b>Nom du formateur</b> : François Richard</p> <p><b>Nom du module</b> : Les enjeux de l'accompagnement</p> <p><b>Envoyé à ACIM le</b> : (date)</p>	<p>A remplir par ACIM</p> <p><b>Validation</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Oui</li> <li><input type="radio"/> Révisions à effectuer avant le : (date)</li> </ul>
--	---

L'échange avec ACIM a pour but de pouvoir s'accorder sur les objectifs pédagogiques, et de vérifier que chaque objectif puisse bien être évalué à travers un QCM (à faire passer en début et en fin de formation) pour l'acquisition de savoirs, ainsi que des autoévaluations pour l'acquisition de savoir-être.

Merci de compléter le tableau ci-dessous, en détaillant les objectifs pédagogiques de votre module (entre 5 et 8) :

<b>Objectifs globaux (connaissances à acquérir)</b>	<i>A définir par ACIM</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux appréhender l'évolution du métier d'accompagnateur en entrepreneuriat</li> <li>• Améliorer les pratiques professionnelles des participants à travers de nouveaux outils et postures.</li> </ul>	
	<b>OBJECTIFS PEDAGOGIQUES DU MODULE</b> (savoirs/ savoir-faire/ savoir-être à acquérir)	<b>COMMENTAIRES ACIM</b>
<b>1</b>		

2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
<b>Public visé</b>	<i>A définir par ACIM</i> Les professionnels de l'accompagnement à la création d'entreprise, salariés de structures d'accompagnements ayant identifié un besoin de renforcement de capacités dans un domaine précis.	
<b>Format de l'intervention</b>	2 jours (27 et 28/03/18)	
<b>Méthode pédagogique</b>	<i>A définir par ACIM</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche participative</li> <li>• Alternance de contenus à transmettre et d'exercices pratiques</li> <li>• Temps de questionnement collectifs</li> <li>• Mises en situation</li> <li>• Appui sur des diapos synthétiques ou autres supports</li> <li>• Co-construction d'outils en partant des besoins et des contraintes des participants</li> </ul>	

## 5.2 FICHE 2 : EVALUATION DE L'ACQUISITION DES CONNAISSANCES PAR L'UTILISATION D'UN QCM

### 5.2.1 L'essentiel du QCM

**Intitulé** Questionnaire à choix multiples (QCM)

**Définition** Un questionnaire à choix multiples (QCM) est un outil d'évaluation souvent utilisé dans la formation professionnelle. C'est un procédé d'évaluation dans lequel sont proposées plusieurs réponses par question. Une ou plusieurs de ces propositions de réponse sont correctes. Les autres sont des réponses erronées, également appelées « distracteurs ».

**Utilité** Le QCM permet au bénéficiaire direct d'un module de parcours d'identifier son niveau par rapport à un objectif donné. Un QCM se compose donc d'un ensemble cohérent et structuré de questions. Ce test vise donc à diagnostiquer et formaliser un savoir par rapport au contenu d'une formation passée ou future.

**Champs d'application** A chacun des modules qui composent un parcours de formation.

**Critères d'évaluation** Ils sont dérivés des objectifs pédagogiques de chaque module et donc spécifiques au contenu technique de chaque module de parcours.

Quand évaluer ? Deux temps :

- avant le début de la formation (ou module) ; et
- en fin de formation (ou module).

**Qui évalue ?** Il s'agit d'une démarche collective qui implique :

- **ACIM** qui, à partir des attentes et des priorités en fonction des objectifs de la formation qu'il a défini avec les structures partenaires, valide et/ou amende les objectifs pédagogiques et le QCM qui en découle et proposés par le formateur ;
- le **formateur du module** qui a un rôle clé lors de la préparation du QCM en alignant les questions posées aux objectifs pédagogiques de son module ; et
- les **personnes formées** (et leur structure d'appartenance) dont les attentes auraient dû être prises en compte par le commanditaire (ACIM).

**Collecte des données** Les QCM remplis par les participants sont collectées par le formateur. Celui-ci les transmet en main propre à ACIM ou au SIEMed (chargée de l'animation du réseau dans un premier temps) ou transmis par mail (copies scannées en couleur).

**Traitement** Il s'agit principalement de croiser les réponses fournis par les participants avant et à la fin du module pour mesurer les progressions réalisées en termes d'acquis de savoir et compétences.

D'un point de vue **quantitatif** : enregistrement, par ACIM (chargée de l'animation du réseau dans un premier temps), sur tableur Excel de la note obtenue (1 ou 0).

Cet enregistrement est réalisé pour chaque participant au module et pour chaque question du QCM. Les notes sont rentrées sur 2 colonnes : « avant la formation » et « après la formation ».

Après **consolidation des données** de tous les participants, des **moyennes pour l'ensemble des effectifs** peuvent être calculées pour chaque objectif pédagogique du module (avant/après).

Les moyennes obtenues par objectif pédagogique et globales (total du module), doivent permettre de dégager des **tendances générales tout en ayant la possibilité de montrer certains points faibles ou au contraire positifs**.

Les points faibles recensés (par exemple : en moyenne, pas d'évolution positive constatée sur un objectif pédagogique) peuvent faire l'objet d'une **analyse plus qualitative**.

**Reporting** Une fois **synthétisés**, les résultats peuvent être proposés sous forme de texte ou traduits en graphiques générés automatiquement par le classeur Excel dans lequel les réponses aux QCM ont été enregistrées. Cette dernière solution offre une plus grande lisibilité. Plusieurs types de graphiques peuvent être proposés et les données peuvent être présentées sous diverses formes (graphique de type « toile d'araignée », « aire »... Le choix sera notamment dicté par la nature de l'information et/ou par ce que l'on souhaite mettre en valeur.

## 5.2.2 EXEMPLE de Guide QCM POUR formateur

	
<b>Outil #2 d'évaluation de l'impact des activités</b>	
<b>Construire et utiliser le QCM des acquis : mode d'emploi pour le formateur</b>	
Guide élaborée: <b>Juillet 2017</b>	Code:
Date de la dernière mise à jour: <b>Juillet 2017</b>	

Cet outil est destiné à l'évaluation des acquis en début et en fin de module. Le QCM élaboré par le formateur est rempli deux fois par les stagiaires afin d'évaluer le niveau du groupe avant/après.

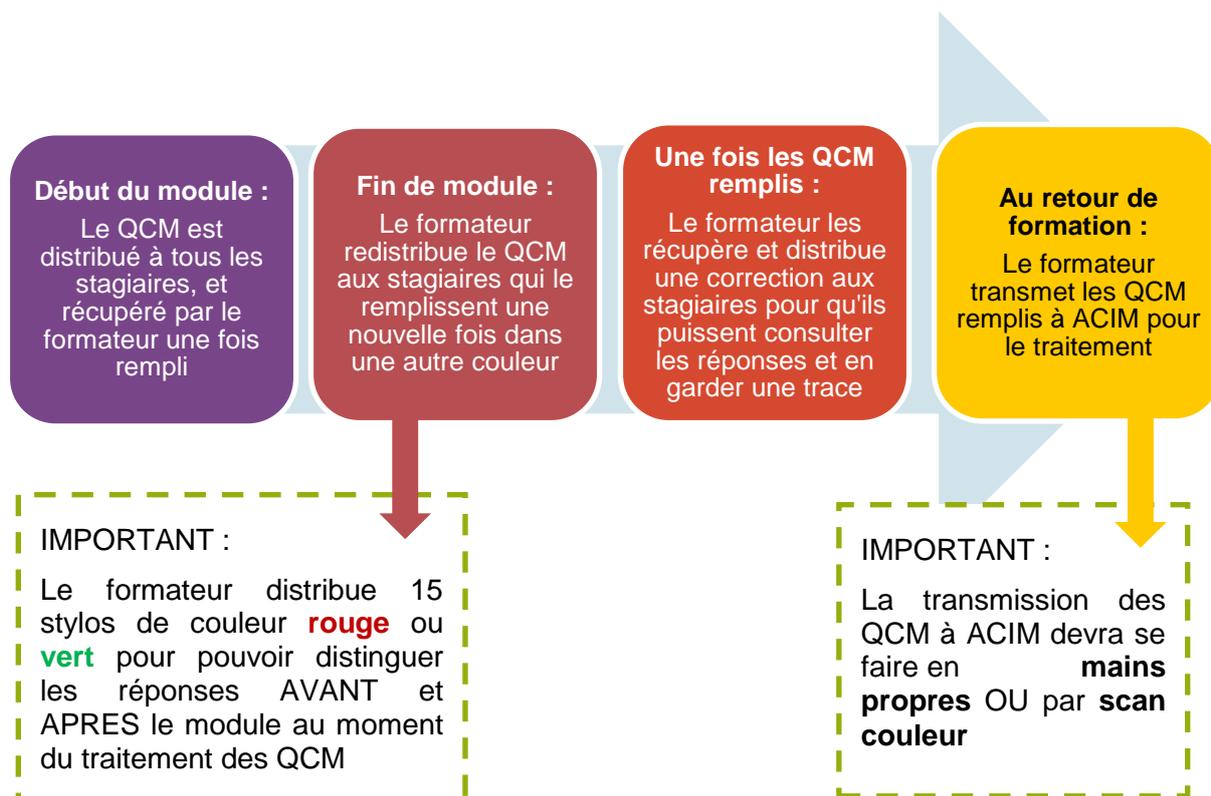
Ci-dessous une liste d'actions à mettre en place par le formateur avant le début de son module :

### TO DO LIST – AVANT LA FORMATION

✓ Clarifier les objectifs pédagogiques du module
✓ Elaborer un QCM de 10 questions à partir de ces objectifs pour tester les connaissances théoriques et la connaissance des outils (avant et après le module)
✓ Envoyer à ACIM pour validation : <ul style="list-style-type: none"><li>● les objectifs pédagogiques</li><li>● le QCM avec la correction</li></ul>
✓ Après validation, imprimer : <ul style="list-style-type: none"><li>● 1 QCM par participant (prévoir une petite réserve)</li><li>● les versions corrigées</li></ul>

Ci-après les étapes à suivre pour une bonne utilisation de l'outil QCM

## LE PROCESSUS A SUIVRE



### EXEMPLE PRATIQUE : Module Communication interpersonnelle

#### 1. La grille des objectifs pédagogiques

Voici un exemple de liste d'objectifs pédagogiques pour le module de communication interpersonnelle. Merci de nous communiquer une liste de 5 à 10 objectifs pédagogiques pour votre module en utilisant le document pré-rempli de l'**Annexe 1**, et en vous inspirant de l'exemple donné.

Voici quelques critères qui vous aideront à établir ces objectifs :

- **Réalistes** : qu'est-il possible d'acquérir en une formation de 1 à 3 jours ?
- **Spécifiques** : une notion, un concept, une théorie
- **Evaluables** : est-il possible de constater l'acquisition de cette connaissance à travers le QCM ?
- **Clairs** : privilégiez la clarté dans la formulation des objectifs

Un conseil : au moment d'écrire l'objectif, pensez à la question qui peut en découler.

	EXEMPLE D'OBJECTIFS PEDAGOGIQUES DU MODULE
1	Comprendre ce qu'est la posture d' <b>écoute active</b>
2	Savoir formuler des <b>messages lasers</b>
3	Comprendre la notion de <b>synchronisation</b>
4	Se familiariser avec les <b>bonnes pratiques</b> de la communication avec les porteurs de projet issus de la <b>diaspora</b>
5	Savoir identifier le jeu social du <b>triangle dramatique</b>
6	Se familiariser avec la méthode <b>DISC</b>
7	Comprendre l'importance de la <b>communication non-verbale</b>

## 2. Le QCM

Voici un exemple de QCM pour le module de communication interpersonnelle. Vous pourrez ainsi vous inspirer des questions au moment d'élaborer le QCM de votre module (en utilisant l'Annexe 2).

Quelques critères qui vous aideront à construire les 10 questions :

- Chaque question est liée à un objectif (mais un objectif peut être lié à plusieurs questions)
- Questions claires et spécifiques
- Pas de doubles questions

	EXEMPLE DE QCM DU MODULE
1	<p>L'écoute active est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Un état d'écoute permanent</li> <li><input checked="" type="radio"/> Une capacité à porter toute son attention aux propos de l'interlocuteur</li> <li><input type="radio"/> Un état introspectif</li> </ul>
2	<p>Le message laser est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="radio"/> Un message puissant et ciblé</li> <li><input type="radio"/> Un message électronique</li> <li><input type="radio"/> Un message destiné à de nombreux interlocuteurs</li> </ul>
3	<p>En communication interpersonnelle, la synchronisation est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="radio"/> La capacité à être sur le même ton de voix, de débit verbal et de mouvement corporel</li> <li><input type="radio"/> La capacité à se mettre d'accord avec son interlocuteur</li> <li><input type="radio"/> La capacité à adapter le ton de sa voix à celui de son interlocuteur</li> </ul>

4	<p>Laquelle de ces trois propositions est une bonne posture à adopter pour accompagner les porteurs de projet de la diaspora ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une posture agile que je peux adapter à chaque type d'accompagnement</li> <li>○ Une posture empathique</li> <li>○ Une posture qui cherche à faire parler son interlocuteur le plus possible sans l'interrompre</li> </ul>
5	<p>En communication, le « triangle dramatique » est aussi appelé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Triangle de Klapman</li> <li>○ Triangle de Kiperman</li> <li>✓ Triangle de Karpman</li> </ul>
6	<p>Que signifie l'acronyme DISC en communication ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dominant – Influent – Stable – Conscientieux</li> <li>○ Dominant – Introverti – Stable – Charismatique</li> <li>○ Dirigeant – Introverti – Sensible – Conscientieux</li> </ul>
7	<p>La communication non verbale représente environ 7% de la communication, tandis que la communication verbale représente environ 93%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oui, la communication non verbale est minoritaire</li> <li>✓ Non, la communication verbale est minoritaire</li> <li>○ Non, c'est à peu près 50/50</li> </ul>

### 5.2.3 Template de QCM à préparer par le formateur

Merci de remplir les champs surlignés et d'indiquer les réponses correctes)

Ce QCM est destiné à évaluer les connaissances et compétences acquises par le groupe à travers le module [NOM DU MODULE].

Tous les stagiaires ayant suivi ce module sont invités à répondre une première fois au questionnaire en début de module, ainsi qu'une deuxième fois en fin module. Une correction vous sera distribuée en fin de module par votre formateur.

Le QCM est anonyme, nous cherchons ici à voir l'évolution des acquis du groupe.

**IMPORTANT :**

- En début de module, merci de répondre au stylo **bleu/noir**
- En fin de module, merci de répondre au stylo **rouge/vert**
- Merci de répondre aux 10 questions (recto et verso de la page)
- Merci de retourner ce QCM au formateur (avant et après le module)

Veillez **cocher la case** correspondant à la proposition qui vous paraît correcte :

	QCM [NOM DU MODULE]	AVANT	APRES
1	[Question] - [Proposition 1] - [Proposition 2] - [Proposition 3]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	[Question] - [Proposition 1] - [Proposition 2] - [Proposition 3]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	[Question] - [Proposition 1] - [Proposition 2] - [Proposition 3]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	[Question] - [Proposition 1] - [Proposition 2] - [Proposition 3]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	[Question] - [Proposition 1] - [Proposition 2] - [Proposition 3]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

6	[Question] - [Proposition 1] - [Proposition 2] - [Proposition 3]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7	[Question] - [Proposition 1] - [Proposition 2] - [Proposition 3]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8	[Question] - [Proposition 1] - [Proposition 2] - [Proposition 3]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9	[Question] - [Proposition 1] - [Proposition 2] - [Proposition 3]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10	[Question] - [Proposition 1] - [Proposition 2] - [Proposition 3]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Merci de votre contribution à ce questionnaire !

N'hésitez pas à nous retourner vos commentaires à l'adresse suivante :  
[contact@siemed.net](mailto:contact@siemed.net)

## 5.3 FICHE 3 : SE DE LA QUALITÉ DE FORMATION PAR UN QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION

### 5.3.1 L'essentiel du questionnaire de satisfaction (ou grille d'évaluation à chaud)

**Intitulé** Questionnaire de satisfaction (QS)

**Définition** Un questionnaire de satisfaction est un outil d'évaluation souvent utilisé dans la formation. C'est un procédé d'évaluation de la satisfaction des participants à une formation. Évaluer la satisfaction des participants consiste à porter un jugement sur leur **ressenti de la formation**. La satisfaction constitue un sentiment de contentement éprouvé lorsque l'objet d'une attente, quel qu'il soit, est obtenu.

**Utilité** Cette évaluation vise l'amélioration de la formation concernée, à partir du recueil du ressenti des participants.

**Points de vigilance** Deux points à prendre en compte :

- les informations recueillies, de manière déclarative, ne permettent pas nécessairement une mesure objective de la qualité du dispositif ; et
- les questionnaires de satisfaction sont remplis à chaud, donc avant que le stagiaire ait pu appliquer les compétences acquises.

**Champs d'application** A chacun des modules qui composent un parcours de formation.

**Critères d'évaluation** Les critères d'évaluation sont les suivants :

- la qualité de l'enseignement (intérêt des objectifs, méthode et animation, atteinte des objectifs) ;
- l'organisation matérielle de la formation (salle, moyens pédagogiques, téléphone, possibilités de reprographie ...) ;
- le volet relationnel (entre les acteurs de la formation) ;
- les dispositions d'accompagnement (avis de stage, programme, accueil).

Ces critères sont mesurés à l'aide d'**indicateurs adaptés** aux caractéristiques de la formation : sa finalité, son public, son importance stratégique... Une échelle de valeur, sous forme de note, est associée à chaque indicateur. Les réponses obtenues permettent ainsi de calculer un score ou indice global pour chaque critère.

**Quand évaluer ?** En fin de formation (module).

**Qui évalue ?** Il s'agit d'une démarche collective qui implique :

- **ACIM** qui définit ses attentes, c'est-à-dire les critères de l'évaluation, en même temps qu'il conçoit le parcours. Ces critères pourront être spécifiés dans un cahier des charges, après définition des priorités en fonction des objectifs de chaque module ;
- le **formateur du module** prévoit le temps nécessaire, le dégage effectivement et motive les participants en explicitant l'intérêt de cette pratique ; et
- les **personnes formées** (et leur structure d'appartenance) dont les attentes auraient dû être prises en compte par le commanditaire (ACIM).

**Collecte des données** Les questionnaires renseignés par les participants sont collectées par le formateur. Celui-ci les transmet en main propre à ACIM ou au SIEMed (chargée de l'animation du réseau dans un premier temps) ou transmis par mail.

**Traitement** Enregistrement, par ACIM ou SIEMed (chargée de l'animation du réseau dans un premier temps), sur tableur Excel du score obtenu pour chaque critère.

Cet enregistrement est réalisé pour chaque participant au module et pour chaque critère du questionnaire.

Après **consolidation des données** de tous les participants, des **moyennes pour l'ensemble des effectifs** peuvent être calculées pour chaque critère.

Les moyennes obtenues par critère et globalement (total du module), doivent permettre de dégager des tendances générales tout en ayant la possibilité de montrer certains points faibles ou au contraire positifs.

Les points faibles recensés (par exemple : en moyenne, pas d'évolution positive constatée sur un objectif pédagogique) peuvent faire l'objet d'une **analyse plus qualitative**.

**Reporting** Une fois **synthétisés**, les résultats peuvent être proposés sous forme de texte ou traduits en graphiques générés automatiquement par le classeur Excel dans lequel les réponses aux QCM ont été enregistrées. Cette dernière solution offre une plus grande lisibilité. Plusieurs types de graphiques peuvent être proposés et les données peuvent être présentées sous diverses formes (graphique de type « toile d'araignée », « aire »... Le choix sera notamment dicté par la nature de l'information et/ou par ce que l'on souhaite mettre en valeur.

### 5.3.2 Modèle de questionnaire de satisfaction pour les parcours

<b>Outil #1 d'évaluation de l'impact des activités</b>	
<b>Modèle de questionnaire de satisfaction pour les parcours</b>	
Guide élaborée: <b>Juillet 2018</b> Date de la dernière mise à jour: <b>Aout 2018</b>	Code:

## FICHE D'ÉVALUATION DE MODULES « A CHAUD »

*Pour nous permettre d'améliorer le contenu et le déroulement de cette formation, nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes à son évaluation*

<b>Intitulé du module :</b>	<b>Nom et prénom du formateur :</b>
<b>Nom de la structure du stagiaire :</b>	<b>Nom et prénom du stagiaire :</b>
<b>Date de l'évaluation :</b>	<b>Lieu, pays :</b>

<b>Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :</b>	<b>Appréciation</b>			
	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
➤ Les informations données sur les objectifs et le contenu du module étaient claires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ L'organisation matérielle du module était bonne (date, lieu, équipement du local)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Le nombre de jours du module était suffisant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Le rythme du module (heure démarrage, temps de pause, heure de fin) était bon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Les méthodes et le matériel pédagogiques du formateur étaient adaptés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Le temps consacré aux exercices pratiques ou applications pratiques était suffisant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ L'animateur avait les compétences et connaissances pour développer le sujet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ La qualité des échanges avec l'animateur était bonne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ La qualité des échanges entre les participants était bonne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Le profil des autres stagiaires était intéressant pour la qualité des échanges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Les objectifs du module ont été atteints	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

➤ Le module a répondu à vos attentes en tant que professionnel de l'accompagnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Le module vous a permis de connaître de nouveaux outils ou techniques, utiles dans votre pratique professionnelle d'accompagnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Le module vous a permis de maîtriser des outils ou des techniques utiles dans votre pratique professionnelle d'accompagnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Suite à ce module, vous identifiez des actions concrètes que vous pourrez mettre en place dans votre poste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Quelles améliorations pourraient être apportées :**

Sur le contenu et la pédagogie ?

Sur l'organisation matérielle ?

Vous pouvez ajouter des commentaires à vos réponses :

Autres ?

**Signature :**



**Signature :**

## 5.4 FICHE 4 : SE DES COMPETENCES ACQUISES PAR UNE MISE EN SITUATION ET UN JURY

### 5.4.1 L'essentiel de l'organisation d'un jury et d'une mise en situation

A la fin de chaque parcours, il est proposé un entretien final avec un jury qui peut être précédé (selon les objectifs du module) par une évaluation des compétences acquises par une mise en situation.



#### 1 - Mise en situation

**Phase 1 :** faire appel à un expert pour réaliser la mise en situation + un (ou deux) observateur(s) / jury(s) d'ACIM et/ou d'une structure membre du réseau SIEMed

- Parcours 1a : coach certifié
- Parcours 1b : expert en ESS
- Parcours 1c : expert en entrepreneuriat féminin

**Phase 2 :** l'expert prépare un scénario de mise en situation en suivant les instructions du guide basé sur le référentiel de compétences (cf. outil 1)

**Phase 3 :** les membres du jury évaluent la mise en situation à l'aide de la grille (c.f outil 2), une appréciation est donnée (A-B-C-D).

#### 2- Entretien final

Cet entretien a pour but de créer un temps d'échange avec le stagiaire sur les actions et changements qu'il peut apporter dans sa pratique de l'accompagnement.

L'entretien est préparé en amont par le stagiaire (une grille de préparation lui sera distribuée).

L'essentiel du jury de validation des acquis d'un parcours

**Intitulé** Jury de validation des acquis d'un parcours

**Définition** Le **jury de validation des acquis** consiste à vérifier et évaluer les compétences acquises par le stagiaire durant le module (ou le parcours). Il ne s'agit pas d'un examen (cela est fait avec le QCM) mais plutôt d'amener le stagiaire à se projeter à court et moyen terme en répondant principalement à la question suivante : « **comment envisage-t-il de mettre en place ses acquis dans son contexte professionnel ?** ».

En validant des acquis, le jury prend la décision de délivrer ou pas un **certificat** validant le parcours.

**Utilité** Les réponses à la question ci-dessus permettent :

- d'évaluer la pertinence du parcours mais aussi son efficacité ;
- de renseigner et affiner par conséquent le profil des stagiaires adéquats pour ce type de parcours ;
- d'identifier les barrières probables pour la mise en œuvre des acquis (programme de travail, organisation, hiérarchie peu ouverte aux changements...) ;
- de sélectionner les stagiaires qui feront l'objet d'un suivi-accompagnement ; et
- de préparer la phase de suivi-accompagnement.

**Points de vigilance** Plusieurs points à prendre en compte :

- bien communiquer auprès des structures participantes au parcours sur le principe de « formation certifiante » ;
- bien communiquer auprès des participants sur le rôle et l'importance du jury au tout début du parcours afin de susciter leur assiduité et leur participation active aux cours mais également pour qu'ils se préparent pour le jury (pitch de présentation personnelle et plan d'action, cf. « déroulement » et « critères d'évaluation ») ;
- la durée de chaque entretien doit être courte (15 à 20 minutes) afin de pouvoir voir tous les stagiaires ;
- prévoir une organisation minutieuse des entretiens (horaire et lieu) ;
- les propos du stagiaire sont notés de manière synthétique, par un des membres du jury, sur le formulaire informatisé ; et
- le compte-rendu (formulaire précité rempli) doit être validé par le stagiaire.

**Champs d'application** A chacun des parcours qui composent un parcours de formation.

**Déroulement** La validation des acquis d'un parcours se déroule en trois phases distinctes :

- phase 1 : **pitch** du stagiaire évalué. Il s'agit d'un exercice de communication au cours duquel le stagiaire doit se présenter de manière courte (3 à 5 minutes) et impactante (il s'agit de marquer les esprits et de donner envie d'en savoir plus) ;
- phase 2 : présentation par le stagiaire du **plan d'action** qu'il envisage pour mettre en place ses acquis dans son contexte professionnel en soulignant notamment les barrières éventuelles qui pourraient survenir ;
- phase 3 : feedback du jury dans le but de favoriser les échanges et préciser certains points ;
- phase 4 : délibération du jury pour délivrer une appréciation générale.

**Critères d'évaluation** Les critères d'évaluation portent sur :

- pitch :

- le stagiaire a identifié (ou pas) sa différence en tant qu'accompagnateur ;
- le stagiaire a identifié (ou pas) ses qualités ;
- le stagiaire a identifié (ou pas) les pistes d'amélioration ;
- le pitch du stagiaire a été (ou pas) claire (le contenu a été orienté vers les préoccupations demandées par le jury) ;
- le pitch du stagiaire a été (ou pas) cohérent (le script du pitch a été construit comme une suite logique) ;
- le pitch du stagiaire a été concis (il a distingué l'essentiel de l'accessoire) ; et
- le pitch du stagiaire a été (ou pas) convainquant ou crédible (par les exemples cités).
- plan d'action :
  - le stagiaire a identifié ses acquis à travers la formation ;
  - le stagiaire a identifié les actions à mettre en place ;
  - le stagiaire a identifié des leviers à plusieurs niveaux (éléments favorables permettant de transformer les acquis en actions et améliorer la performance) ; et
  - le stagiaire a identifié des barrières potentielles (psychologiques, pratiques, organisationnelles...) à plusieurs niveaux.

Les critères sont pondérés pour donner la priorité aux éléments de fonds qui figurent dans le plan d'action.

**Qui évalue ?** Le jury est composé du responsable de la formation, et d'un ou plusieurs des intervenants principaux.

#### 5.4.2 Outil 1 : Guide d'élaboration de la mise en situation (à destination de l'expert parcours 1a)

##### *Instructions :*

Pour cet exercice, nous vous demandons de bien vouloir préparer une simulation de session d'accompagnement. La durée de la simulation sera d'environ 10-15min. Le stagiaire sera évalué sur les 11 objectifs ci-dessous. Ce tableau a pour but de vous guider dans l'élaboration du scénario.

<b>Profil d'entrepreneur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Problématique</b>	<b>Objectifs de la session</b>
<i>Ex : un étudiant</i>	<i>Ex : novice dans le monde de l'entrepreneuriat, plutôt réservé</i>	<i>Ex : des contraintes liées à son statut d'étudiant</i>	<i>Ex : établir un business plan avec cette personne</i>

Objectifs d'évaluation	Critère (ce que le scénario doit contenir)	Attitude « idéale » adoptée par l'accompagnateur
1. Transmission de ses connaissances à l'entrepreneur	L'entrepreneur fait part de son manque de connaissances face à un problème identifié <i>Ex : je n'arrive pas à y voir clair dans mon projet, je souhaite donc élaborer un Business Canvas, mais je ne connais pas bien cet outil</i>	L'accompagnateur présente l'outil business canevas, explique son utilité, et donne des conseils sur son utilisation. Il peut également donner des exemples, ou partager sa propre expérience de l'utilisation de cet outil.
2. Invitation à l'autonomisation de l'entrepreneur	L'entrepreneur souhaite que l'accompagnateur lui propose un outil pour suivre les dépenses liées à son projet entrepreneurial <i>Ex : Je me perds dans mes dépenses, j'ai besoin de votre aide pour les suivre</i>	L'accompagnateur présente un outil à l'entrepreneur en lui expliquant comment l'utiliser afin qu'il puisse se l'approprier et l'utiliser en dehors de ses entretiens avec l'accompagnateur
3. Contextualisation des réponses apportées / proposition de réponses adaptées à la situation de l'entrepreneur	L'entrepreneur est face à une problématique particulière liée à l'industrie dans laquelle il souhaite entreprendre <i>Ex : Je souhaite entreprendre dans le domaine de l'artisanat Marocain, je souhaiterais des informations pour exporter à l'étranger</i>	L'accompagnateur montre qu'il est familier avec cette problématique et propose des réponses adaptées en fonction de la nature des produits à exporter, ou du pays dans lequel l'entrepreneur souhaite exporter. Dans le cas où l'accompagnateur n'est pas familier avec les problématiques liées à ce secteur, il l'admet et redirige l'entrepreneur vers quelqu'un qui pourra le conseiller.
4. Mise en relation avec des partenaires / mobilisation de son réseau au profit de l'entrepreneur	L'entrepreneur souhaite bénéficier d'un crédit afin de développer son projet <i>Ex : Je souhaite faire appel à un développeur pour développer mon application mobile, mais j'aurai besoin d'emprunter de l'argent afin de pouvoir rémunérer cette personne</i>	L'accompagnateur dispose d'un partenariat avec une agence de micro crédit qui saura s'adapter à la situation de l'entrepreneur, il lui décroche un rendez-vous.
5. Fait preuve d'empathie envers l'entrepreneur	L'entrepreneur est un(e) jeune étudiant(e) qui souhaite développer son projet en parallèle, mais est très occupé(e) en cette période d'examen <i>Ex : L'entrepreneur manque plusieurs RDV avec son accompagnateur</i>	L'accompagnateur est à l'écoute de l'entrepreneur, il se montre compréhensif, et lui souhaite beaucoup de réussite dans ses études. Ensemble, ils s'accordent pour décaler les RDV prévus.

<p><b>6. Fait preuve d'ouverture d'esprit (à détailler)</b></p>	<p>L'entrepreneur vient annoncer à son accompagnateur qu'il souhaite mettre son projet entre parenthèse  <i>Ex : Je réalise que mon projet n'est pas en adéquation avec mon désir de stabilité professionnelle, et je souhaite désormais me consacrer à la recherche d'un emploi salarié.</i></p>	<p>L'accompagnateur, qui croyait beaucoup en le potentiel de ce projet, se montre ouvert d'esprit et compréhensif. Il admet que l'entrepreneuriat n'est pas fait pour tout le monde, et qu'il n'est pas unique source d'épanouissement personnel. Il soutient l'entrepreneur dans ses choix.</p>
<p><b>7. Fait preuve d'implication</b></p>	<p>L'entrepreneur invite l'accompagnateur à un événement important pour l'avenir de son projet  <i>Ex : Je dois pitcher mon projet auprès de potentiels investisseurs la semaine prochaine, comme nous avons travaillé ce pitch ensemble, j'aimerais vous inviter à assister à la séance</i></p>	<p>L'accompagnateur remercie l'entrepreneur de son invitation, et se rend disponible pour assister à la séance</p>
<p><b>8. Fait preuve de qualités relationnelles</b></p>	<p>L'entrepreneur se montre assez timide dans sa relation avec son accompagnateur  <i>Ex : Dois-je vous vous-voyer ?</i></p>	<p>L'accompagnateur se montre chaleureux, accueillant et souriant, afin d'instaurer un climat de confiance avec l'entrepreneur et de le mettre à l'aise. Le tutoiement viendra naturellement, si l'accompagné le décide</p>
<p><b>9. Fait preuve de respect</b></p>	<p>L'entrepreneur commence à parler de la situation politique de son pays, l'accompagnateur est en total désaccord avec les propos tenus par l'accompagné  <i>Ex : Et vous, vous en pensez quoi de cette situation politique ?</i></p>	<p>L'accompagnateur respecte les propos de l'accompagné, même si sa propre opinion diffère. Il reste vague, n'engage pas le débat, et change de sujet.</p>
<p><b>10. Fait preuve de soutien psychologique</b></p>	<p>L'entrepreneur se trouve dans une situation familiale délicate, il se confie à son accompagnateur  <i>Ex : C'est compliqué à la maison, je ne sais pas quoi faire, je suis perdu...</i></p>	<p>L'accompagnateur se montre à l'écoute et soutien l'entrepreneur en le rassurant, tout en maîtrisant sa posture professionnelle</p>
<p><b>11. Fait preuve de pédagogie</b></p>	<p>L'entrepreneur est novice dans le monde de l'entrepreneuriat, il pose de nombreuses questions à son accompagnateur  <i>Ex : C'est quoi un business model ?</i></p>	<p>L'accompagnateur comprend que son rôle est de transmettre des connaissances, il accueille les questions de l'accompagné, lui fait part d'exemples, témoigne de ses expériences, le dirige vers des sources d'informations. Il ne s'impatiente pas face à des questions « basiques », au contraire, il fait en sorte de transmettre son enthousiasme pour le monde de l'entrepreneuriat.</p>

### 5.4.3 Outil 2 : Grille d'évaluation de la mise en situation (à destination du jury)

	Description	Acquis	En cours d'acquisition	Non acquis
<b>Savoir faire</b>	1. Transmission de ses connaissances à l'entrepreneur			
	2. Invitation à l'autonomisation de l'entrepreneur			
	3. Contextualisation des réponses apportées / proposition de réponses adaptées à la situation de l'entrepreneur			
	4. Mise en relation avec des partenaires / mobilisation de son réseau au profit de l'entrepreneur			
<b>Savoir-être : Conscience sociale</b>	5. Fait preuve d'empathie envers l'entrepreneur			
	6. Fait preuve d'ouverture d'esprit			
	7. Fait preuve d'implication			
<b>Savoir-être : Habileté sociale</b>	8. Fait preuve de qualités relationnelles			
	9. Fait preuve de respect			
	10. Fait preuve de soutien psychologique			
	11. Fait preuve de pédagogie			
<b>Commentaires</b>				

### 5.4.4 Outil 3 : Grille d'entretien final (à destination du jury)

#### *Instructions*

Cet entretien final est l'occasion pour le stagiaire de présenter son plan d'action à l'issue de la formation. C'est-à-dire identifier et planifier les actions à mettre en place dans sa pratique professionnelle et au sein de sa structure afin de valoriser les savoirs, savoir-être et savoir-faire acquis au cours de la formation. L'entretien, d'une durée de **20min** se déroulera ainsi :

- 1h30 min de présentation
- 10 min de présentation du plan d'action
- environ 10 min d'échange avec le jury.

Cet entretien n'a pas pour but d'évaluer l'élève. Il vise à clôturer le parcours de façon à ce que le stagiaire quitte la formation avec un plan d'action concret dont l'évolution sera suivie par ACIM dans la phase post-formation.

**Le rôle du « jury »** est donc de donner l'espace au stagiaire de s'exprimer, tout en identifiant les points forts et points à travailler de son plan d'action.

Voici l'outil qui permettra au jury de structurer l'entretien, une version de cette grille sera également remise au stagiaire dans le cadre de sa préparation à l'entretien.

<b>Nom du participant :</b>	<b>Structure :</b>
<b>Formation suivie :</b>	<b>Pays :</b>
<b>Date de passage devant le jury :</b>	
<b>Heure de convocation :</b>	
<b>Nom du membre du jury :</b>	

	Critères	Appréciations/Commentaires
<b>Présentation</b>	Savoir identifier sa différence en tant qu'accompagnateur	
	Savoir identifier ses qualités	
	Savoir identifier les pistes d'amélioration	

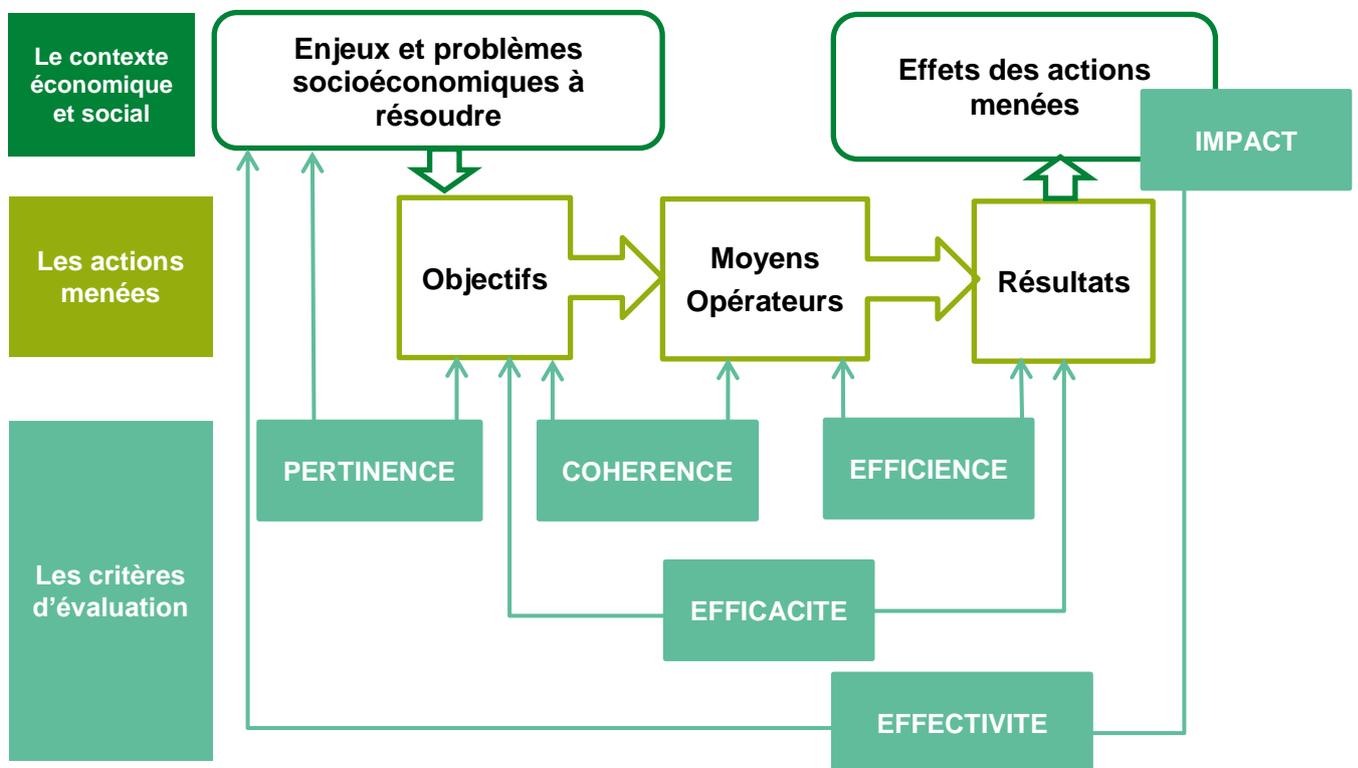
<b>Plan d'action</b>	Objectif / finalité du plan d'action	
	La liste des activités, -	A1 <i>pour chaque activité la responsabilité (lui , sa hiérarchie)</i> - Les moyens éventuels nécessaires ( ?) - Le point de démarrage / fin -Les leviers -Les barrières
		A2
		A3
<b>Feedback du jury</b>		

## Annexe A : rappel des concepts de base du suivi-évaluation

Cette annexe présente le système de questionnement d'une évaluation et présente les définitions des termes employés dans le guide.

Un dispositif de suivi-évaluation doit permettre de suivre en continu un projet et d'évaluer en continue l'atteinte de ses objectifs et de ses autres impacts.

Le dispositif de suivi-évaluation s'appuie donc sur les objectifs et les activités définies dans le cadre logique du projet. Il s'articule autour de différents critères d'évaluation dont l'articulation est présentée dans le graphique ci-dessous.



Source : CREDOC EPP. 2001

**Autoévaluation** Evaluation interne que le gestionnaire fait lui-même du programme ou du projet gère. L'autoévaluation est le fait de celles et de ceux qui participent à leur projet ou programme. Lorsque l'autoévaluation, réalisée par les bénéficiaires eux-mêmes, est aidée par un animateur extérieur, on parle d'**autoévaluation assistée**. (Synthèse DDC, IRDR, UNESCO)

**Cadre logique** Un instrument d'analyse de cohérence de projet qui aide à structurer les objectifs, les indicateurs et les hypothèses de travail. Le cadre logique a pour objet de fournir un cadre de travail rationnel pour programmer les activités envisagées et pour déterminer comment mesurer la réussite d'un projet, tout en tenant compte de facteurs extérieurs. En effet, il englobe l'analyse systématique des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et aide à identifier les indicateurs et les présupposés. (Synthèse PNUD, Fondation de France)

**Critère** Ensemble de caractéristiques servant de base pour porter un jugement de valeur. Le critère est un angle de vue qui permet de porter une appréciation sur une action. Pour devenir significatifs, les critères d'évaluation ont besoin d'indicateurs, autrement dit "d'indications" permettant une appréciation. (Synthèse DDC, UNESCO)

**Cohérence** Caractéristique des éléments composant un programme qui font que ceux-ci s'agrègent en un tout et forment un vecteur commun dans la poursuite des objectifs. (Synthèse MAE, UNESCO)

**Pertinence** Le bien-fondé des objectifs d'une intervention (a-t-elle répondu et/ou répond-elle encore aujourd'hui aux besoins identifiés ?), indépendamment de sa mise en œuvre ou des effets produits et leur adéquation pour atteindre l'objectif général. (Synthèse MAE, Agence francophonie, CE, BM, PNUD, UNESCO)

**Efficacité** L'efficacité porte sur l'atteinte et le degré de réalisation des objectifs. L'évaluation de l'efficacité est étroitement liée aux buts poursuivis car la question est de savoir si, et à quelle hauteur, l'intervention évaluée a atteint les objectifs - spécifiques et généraux - fixés lors de la planification et si les effets désirés se sont produits. (Synthèse MAE, Agence francophonie, DDC, CE, BM, PNUD, Fondation de France, IRDR, UNESCO)

**Efficiences** Le rapport entre, d'une part, la quantité et la qualité des résultats obtenus et, d'autre part, entre les ressources comprises au sens large (ressources humaines en qualité et en nombre des personnels, ressources techniques, matérielles et financières) mobilisées pour les obtenir. L'évaluation de l'efficiences cherche à savoir dans quelle mesure les moyens d'une intervention ont été convertis de manière économique en réalisations et en résultats. Elle doit démontrer si les ressources ont été bien mobilisées, si elles l'ont été en temps voulu et au moindre coût et si les résultats acquis sont à la mesure des sommes dépensées. (Synthèse MAE, Agence francophonie, AFD, DDC, CE, BM, PNUD, Fondation de France, IRDR, UNESCO)

**Entreprenariat** C'est la mobilisation de ressources de divers ordres en vue de créer et de développer des entreprises à but lucratif.

**Evaluation** L'évaluation consiste à regarder de près des projets, programmes ou politiques en cours ou terminés, leur conception, leur mise en œuvre et leurs résultats. Le but est de déterminer la pertinence des objectifs et dans quelle mesure ils ont été atteints, l'efficiences, l'efficacité, l'impact et la pérennité en termes de développement, et la pérennité de l'activité. (SEEP)

**Impact** Terme général utilisé pour décrire les effets ou les retombées à plus ou moins long terme d'un projet, d'un programme ou d'une politique sur la société. Les impacts peuvent être positifs ou négatifs, prévus ou imprévus et par conséquent plus ou moins liés aux objectifs de l'intervention évaluée. (Synthèse MAE-DGCID, Agence francophonie, ACDI, AFD, DDC, CE, BM, PNUD, IRDR, UNESCO)

**Indicateur** Caractéristique ou attribut qui peut être mesuré pour évaluer une intervention en termes de réalisations ou d'impacts. Les indicateurs confèrent une dimension quantitative et qualitative à un ensemble d'objectifs. Ils permettent de décrire une situation qui prévaut et de mesurer les changements obtenus grâce à l'exécution d'une intervention. (Synthèse BM, Agence francophonie, DDC, CE, PNUD, IRDR)

**Objectif global** Effet escompté d'une intervention exprimé en termes de conséquence, c.-à-d. l'impact à plus long terme de l'intervention sur la société. (CE)

**Objectif spécifique** L'effet escompté d'une intervention exprimé en termes de résultat, c.-à-d. l'impact initial de l'intervention sur la société. (CE)

**Outils de collecte des données** Méthodologies utilisées pour identifier des sources d'information et collecter les données dans le cadre d'un dispositif de suivi-évaluation. Cela peut inclure des questionnaires, QCM, enquêtes formelles et informelles, des observations directes et participatives, des entretiens de groupe et des groupes d'écoute, des avis d'expert, des études de cas, de la recherche documentaire, etc.

**Parties prenantes** Les divers individus et organismes qui sont directement et indirectement affectés par la mise en œuvre et les résultats d'une intervention spécifique et qui sont susceptibles d'avoir intérêt à son suivi-évaluation. Cela englobe également les groupes cibles (bénéficiaires finaux). (Synthèse CE, PNUD)

**Performance** Le fait que les effets attendus d'une intervention aient été obtenus (efficacité) à un coût raisonnable (efficience), à un moment opportun et qu'ils donnent satisfaction aux bénéficiaires (utilité). La performance se rapproche de l'efficience mais peut s'étendre plus largement aux dimensions qualitatives (temps, satisfaction). (Synthèse BM, PNUD, UNESCO)

**Effet** Les changements effectifs ou prévus en matière de développement que les interventions mises en œuvre visent à appuyer. Ces changements sont les conséquences logiques d'un ensemble de réalisations. Ce sont aussi les résultats d'un programme ou projet par référence à ses objectifs immédiats. (Synthèse Agence francophonie, ACDI, PNUD)

## Annexe B : la terminologie du projet

### **Accompagnement... ...à la micro entreprise ? qu'est-ce que c'est ? pourquoi ?**

C'est cheminer avec quelqu'un (individuel ou groupement), l'assister, le conseiller, le guider vers un objectif visé ensemble et mettre en place toutes les conditions permettant de l'accompagner dans la réussite durable de son projet.

**Micro-entrepreneur** On appelle micro-entrepreneur, toute personne physique ou morale qui se mobilise autour d'activités s'inscrivant dans la durabilité et rendant autonomes et responsables les acteurs en vue de passer d'une économie de survie à une économie de production.

**Activité** Composante d'un projet ou programme constituée de diverses tâches mesurables et récurrentes qui ont en commun la poursuite d'un objectif à l'intérieur d'un champ d'action spécialisé. L'activité exprime ce que l'on fait pour produire un changement. De manière générale, une activité se combinera aux autres activités pour atteindre les objectifs du projet ou programme. L'ensemble des activités d'un projet ou programme sont complémentaires dans la recherche des résultats requis pour satisfaire les besoins. (Synthèse Agence de la Francophonie, UNESCO)

**Bénéficiaire (s)** Deux types de bénéficiaires dans le cas du projet ESAM :

Les **bénéficiaires de premier niveau** des activités du projet qui sont ordinairement, des structures d'appui (structures administratives, associations, ONG, et entreprises) et / ou des individus (personnel des institutions précitées) qui bénéficient directement d'une coopération technique visant à renforcer leur capacité d'entreprendre des tâches d'accompagnement en faveur de groupes cibles spécifiques (micro-entrepreneurs issus de la diaspora, femmes, jeunes. Ils sont éventuellement également chargés de mettre en œuvre l'activité ou l'opération.

Les **bénéficiaires finaux** qui sont les bénéficiaires des résultats des actions mises en œuvre. C'est à eux que sont destinés les produits et services offerts par les activités des structures d'appui : micro-entrepreneurs issus de la diaspora et/ou femmes et/ou jeunes, organisations de base ou groupes de base et dans certains cas, des Institutions de microfinance (IMF). Ce sont ceux qui les sont destinataires des actions. On parle aussi de population cible ou de destinataires directs. (Synthèse Agence francophonie, PNUD, IRDR, UNESCO)