

Projet financé par l'Union européenne

Assistance Technique et appui à la communication et visibilité au Programme d'Appui à la Société Civile au Burundi (ASCB)

Outil pratique n.3 : Introduction au montage de projets et recherche de financements

Mars 2021

Lettre de marché numéro : 2019/410494



Projet financé par l'Union européenne



Projet réalisé par DAI Europe



DAI Global Belgium SRL
Avenue de l'Yser 4,
1040 Brussels
Belgium
www.dai.com



EUROPE Ltd
Rose-House Offices
Beg street 3-5
1022 Budapest
Hungary
Web: www.europe-ltd.com

Élaboré par l'Assistance technique du PASCB



Cette publication a été produite avec l'assistance de la Commission européenne.

Le contenu de ce rapport ne reflète pas nécessairement la position de l'Union européenne, et n'engage que la responsabilité de DAI.

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION	1
1.1	OBJECTIF DE L'OUTIL	1
1.2	OBJECTIFS DE LA FORMATION.....	1
1.3	APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA FORMATION.....	1
1.4	RESULTATS ATTENDUS.....	2
2	CYCLE DE PROJETS ET GESTION AXEE SUR LES RESULTATS.....	3
2.1	INTRODUCTION TERMINOLOGIQUE	3
2.2	LES DIFFERENTES PHASES DU CYCLE DE PROJET / PROGRAMME	4
2.3	QU'EST-CE QUE LE CADRE LOGIQUE ?	6
2.4	L'APPROCHE DU CADRE LOGIQUE : DEUX ETAPES.....	8
3	PHASE D'ANALYSE DU PROJET / PROGRAMME	9
3.1	ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	9
3.2	ANALYSE DES PROBLEMES.....	11
3.3	L'ANALYSE DES OBJECTIFS.....	13
3.4	ANALYSE DES STRATEGIES	15
4	LA PHASE DE PLANIFICATION DU PROJET / PROGRAMME	16
4.1	FORMAT DE LA MATRICE, TERMINOLOGIE ET PROCESSUS DE PREPARATION	16
4.2	LA LOGIQUE D'INTERVENTION (PREMIERE COLONNE).....	17
4.3	LES FACTEURS DE QUALITES	19
4.4	RISQUES ET HYPOTHESES (QUATRIEME COLONNE)	20
4.5	LES INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (DEUXIEME COLONNE).....	23
4.6	LES SOURCES DE VERIFICATION (SDV) (TROISIEME COLONNE)	26
4.7	FINALISER LE PROJET DE MATRICE DU CADRE LOGIQUE	27
4.8	DEFINIR UN CALENDRIER DES ACTIVITES.....	29
5	CONCLUSIONS.....	30
	ANNEXE 1 : PLAN TYPE DE LA NOTE SUCCINCTE	31
	ANNEXE 2 : ÉVALUATION DE VOTRE PROJET PAR RUBRIQUE.....	32

1 INTRODUCTION

1.1 OBJECTIF DE L'OUTIL

Le présent outil fait suite au questionnaire des besoins envoyé par l'Assistance technique. Il répond donc à la demande des trois consortia qui ont estimé utile que les OSC bénéficiaires de leur action se voient renforcer leur capacité de montage de projets et de recherche de financements. L'outil pourra également servir à développer les capacités du staff même des consortia.

C'est donc un outil pratique de type formation qui est ici proposé. Il peut être directement pris en main par les OSC ou faire l'objet d'un coaching. Dans ce second cas, le coaching pourrait être assuré par un consultant ou par le staff des consortia. Il est alors recommandé que ces coaches demandent aux participants de la formation d'identifier un projet/ une idée de projet, qu'ils souhaiteraient mettre en œuvre. Une fois identifier l'idée du projet, le coaching consiste à les accompagner dans le montage et planification de ce dernier en suivant la méthodologie du présent outil. Le renforcement se fera ainsi sur la base de la pratique selon l'approche de *learning by doing*.

1.2 OBJECTIFS DE LA FORMATION

L'**objectif général** de la formation :

- Développer les compétences en matière d'identification, formulation et planification de projets complexes comme base de toute bonne conduite de projet.

Les **objectifs spécifiques** de la formation :

- Accroître les connaissances générales en matière de cycle de projet
- Maîtriser le paradigme de la gestion axée sur les résultats
- Être en capacité de formuler un cadre logique et une note conceptuelle (comme base d'une proposition complète).

1.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA FORMATION

L'**approche interactive nécessite d'être retenue plutôt qu'une approche académique**. Cette méthode nécessite trois activités d'apprentissage interdépendantes : i) l'apport de nouvelles connaissances, d'outils, de concepts, ii) l'opportunité pour les participants de traiter cette contribution sur la base des expériences individuelles et collectives (à travers des réflexions de groupe notamment), et iii) l'application des connaissances acquises en perspective des besoins individuels. Il sera privilégié par conséquent une approche de type coaching pour appuyer les utilisateurs de cet outil dans la formulation du cadre logique et de la note conceptuelle.

Environ 4 jours sont nécessaires pour cette formation de type coaching.

1.4 RESULTATS ATTENDUS

En application de cette méthodologie, des groupes de travail (3 à 4 personnes) sont à constituer pour élaborer l'analyse et la planification d'un projet. A cet effet, chaque groupe de travail produira :

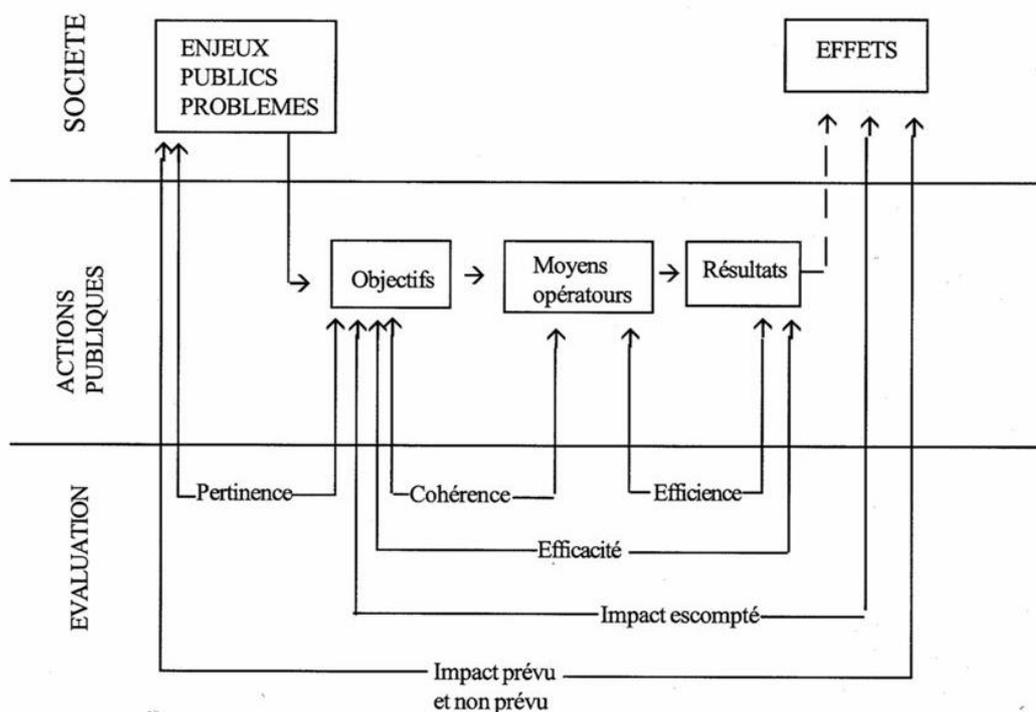
- ⇒ une analyse des parties prenantes (1/2 journée)
- ⇒ un arbre à problèmes (1/2 à 1 journée)
- ⇒ un arbre à solutions (1/2 à 1 journée)
- ⇒ un cadre logique (2 journées)
- ⇒ une note de concept (2 jours) **Toutefois, la note de concept est à rédiger après la formulation du cadre logique et ne nécessite pas la présence du coach.**

Avant de commencer la formation, et pour mieux évaluer le chemin parcouru au terme de la formation, les participants sont amenés à remplir une fiche questionnaire de positionnement **au début et à la fin de la formation.**

Fiche de positionnement



2 CYCLE DE PROJETS ET GESTION AXEE SUR LES RESULTATS



2.1 INTRODUCTION TERMINOLOGIQUE

Polycopié 1 : lexique



Polycopié 1.doc

La planification

La planification qu'on peut qualifier de stratégique ou opérationnelle consiste, le plus communément, à trouver des solutions à une situation insatisfaisante en déterminant les résultats qui répondront le plus efficacement aux problèmes et aux besoins recensés, ainsi que les mesures et les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats. Elle est la base d'une bonne gestion des performances et de la responsabilité.

La planification peut également être définie comme un processus de choix entre les différentes lignes de conduite (stratégies) possible et de classification, par ordre de priorité, des mesures à prendre en vue de changer pour le mieux une situation spécifique. Généralement, le temps et les ressources (matérielles, financières, humaines) sont limités. Ces deux contraintes ont des conséquences directes sur la capacité d'une organisation d'améliorer ou de résoudre une situation difficile. C'est pourquoi la planification est aussi cruciale pour toute organisation ayant des contraintes de capacités.

La planification, appliquée dans le cadre de la coopération internationale, consiste alors à imaginer, à prévoir et concevoir des futurs dans l'optique d'une « amélioration des conditions de vie » à travers la conception de projets/ programmes.

Une planification stratégique ramenée à un projet ou programme précise le temps (Quand), le périmètre des objectifs (Quoi), les ressources (Qui), la manière et le chemin (Comment) et les obstacles possibles (Risques). Ainsi, la formation proposée s'inscrit dans l'optique d'une planification stratégique comme un ensemble d'outils et de méthode au service de la conception et de l'élaboration d'un projet.

Différence entre programme et projet

Programme

Définition

Un programme est un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. L'approche programme répond davantage à une recherche de complémentarité avec les autres bailleurs.

Exemple

Un programme de développement local associe des actions (ou projets) de renforcement des capacités des actions, de sensibilisation, de financement d'actions de développement agricole, urbain, etc...

Projet

Définition

Un projet est un ensemble d'activités coordonnées mises en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. Les projets visant à atteindre un objectif commun forment un programme.

Exemple

Un projet de réduction des risques de catastrophes naturelles dans une région donnée, ou un projet infrastructurel ciblé. Ces projets sont composés de diverses activités.

2.2 LES DIFFERENTES PHASES DU CYCLE DE PROJET / PROGRAMME

Toute une gamme de modèles peut être utilisée pour mettre en œuvre une approche de la gestion axée sur les résultats. Le modèle décrit et recommandé dans ce support de formation est fondé sur le « cycle de projet/programme » qui présente la gestion d'une intervention comme une suite de phases interconnectées. Ces phases aident à définir et à examiner en détail la conception et la gestion d'une intervention. Elles sont généralement progressives, chaque phase menant à la suivante. Cependant, elles sont aussi interconnectées et peuvent parfois se chevaucher.

Le type, la durée et l'importance des activités associées à chaque phase varieront en fonction du contexte. Par exemple, si l'appréciation initiale a été très brève, il peut être nécessaire d'obtenir des informations supplémentaires durant la phase de planification. Par ailleurs, les informations collectées durant la mise en œuvre et le suivi seront utiles en vue d'une évaluation ultérieure ou d'une éventuelle deuxième appréciation, si l'intervention se poursuit après la fin du premier cycle.

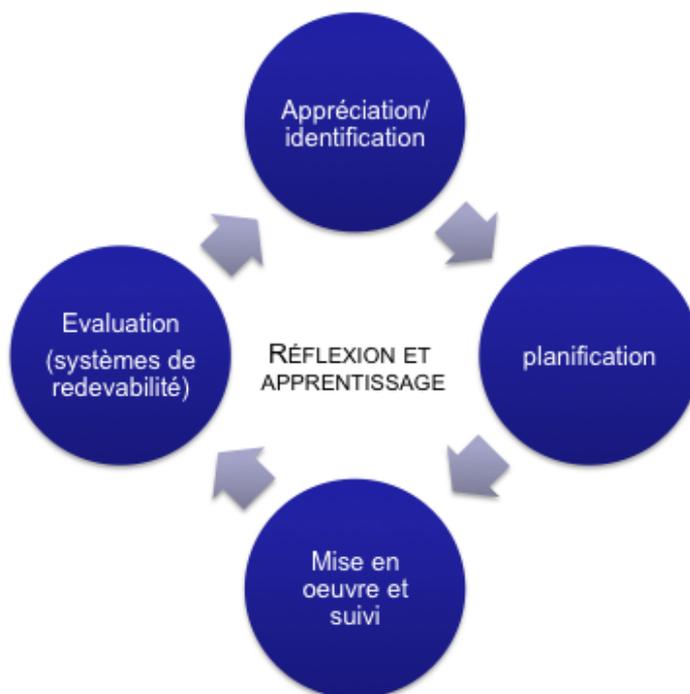
Décrivons les différentes phases du cycle de projet/programme :

Identification / appréciation initiale : Cette phase désigne le processus permettant de comprendre la situation en cours et de décider si une intervention est nécessaire. Pour ce faire, il faut déterminer les facteurs clés qui influencent la situation, notamment les

problèmes et leurs causes, ainsi que les besoins, les intérêts, les capacités et les contraintes des différentes parties prenantes. Lorsqu'une intervention est nécessaire, l'appréciation peut comprendre une analyse initiale et une proposition du type d'intervention qui pourrait être menée.

Planification : Cette phase, le principal sujet de notre formation, sera expliqué plus en détail. Il s'agit d'un processus visant à définir les résultats attendus (objectifs) d'une intervention, les apports et les activités nécessaires pour produire ces résultats, les indicateurs servant à mesurer leur accomplissement et les hypothèses clés qui peuvent influencer sur l'obtention des résultats. La planification prend en compte les besoins, les intérêts, les ressources, les mandats et les capacités de l'organisation de mise en œuvre et des diverses parties prenantes. A la fin de la phase de planification, un plan de projet est élaboré et prêt à être mis en œuvre.

FIGURE 1 :Le cycle de projet / programme



Mise en œuvre et suivi : Pendant la mise en œuvre, des activités sont déployées afin d'obtenir les résultats attendus. Il est recommandé de mettre sur pied des systèmes de suivi durant la phase de planification, de façon à pouvoir recueillir des informations sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs pendant la mise en œuvre. Les rapports intermédiaires qui en résultent guident les décisions prises sur la nécessité de modifier ou d'adapter une intervention à mesure que la situation évolue.

Evaluation : La « phase d'évaluation » est définie comme une évaluation, aussi systématique et objective que possible, d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, la productivité en termes de

développement, l'efficacité, l'impact et la viabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés dans le processus décisionnel des bénéficiaires comme des donateurs¹ ».

Comme c'est le cas pour le suivi, il est indispensable de définir des indicateurs fiables durant la phase de planification, pour procéder à des évaluations à différents stades de l'action. A son tour, l'évaluation contribue au nouveau processus de planification en vue soit de poursuivre l'intervention, soit de l'interrompre ou de la redéfinir.

Message clé
Le modèle du cycle de projet/programme fournit un ensemble approprié de méthodes, d'outils et de principes permettant de mettre en pratique l'approche de la « gestion axée sur les résultats » dans les interventions de développement.

2.3 QU'EST-CE QUE LE CADRE LOGIQUE ?

Le Cadre Logique est un outil qui a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreux organismes différents.

Cette méthode implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique la logique d'un projet. La mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs, indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et définir quelles sont les hypothèses, échappant au contrôle du projet, susceptibles d'influencer sa réussite.

Les résultats principaux de ce processus sont résumés dans une matrice (le « cadre logique ») qui décrit les aspects les plus importants d'un projet.

FIGURE 2 :Le cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

¹ Cette définition est empruntée à l'OCDE/ CAD (Comité d'aide au développement).

Il existe des liens étroits entre cadre logique et format de base des documents, en particulier au niveau des intitulés des chapitres / paragraphes relatifs aux objectifs globaux et à l'objectifs spécifique, aux résultats, activités, moyens et coûts, hypothèses et indicateurs. L'analyse critique des facteurs de qualité (appelés aussi facteurs de viabilité) permettra d'améliorer la qualité du cadre logique.

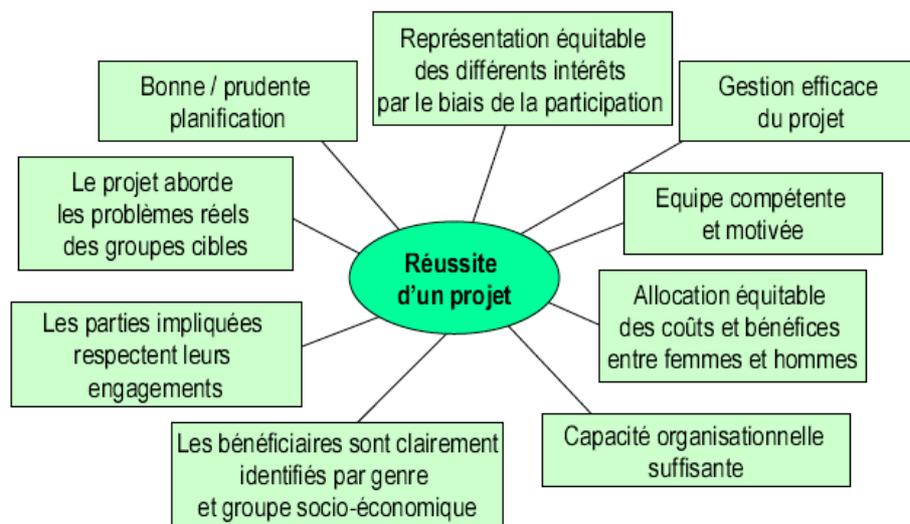
Outre son importance pour l'analyse et la conception, le cadre logique s'avère également utile pour la mise en œuvre de l'évaluation d'un projet / programme.

Le cadre logique a donc un rôle à jouer à chacune des phases du cycle. Il constitue l'outil de gestion de chaque phase du cycle de projet et l' « outil de référence » pour élaborer d'autres outils, le calendrier de mise en œuvre et le plan de suivi, par ex.

Les limites du cadre logique

Le Cadre logique n'est qu'un outil pour améliorer la planification et la mise en œuvre. Toutefois, un outil, aussi bon soit-il, ne peut pas, à lui seul, garantir des résultats positifs. La réussite d'un projet dépend de nombreux autres facteurs, tels que la capacité organisationnelle de l'équipe ou des organismes responsables de la mise en œuvre.

FIGURE 3 : Réussite d'un projet : quelques facteurs



Elaborer un cadre logique ne doit pas être un simple exercice de calque. Chaque cadre logique devrait être le résultat d'une analyse approfondie et d'un processus de planification en commun dont la qualité dépend d'un certain nombre de facteurs, à savoir :

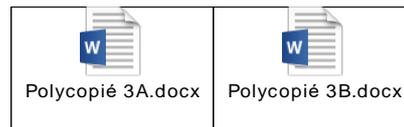
- ⇒ Des informations disponibles
- ⇒ La capacité de l'équipe de planification
- ⇒ Une bonne consultation des parties prenantes, avec une représentation équilibrée des intérêts de chacune d'entre elles, femmes et hommes inclus
- ⇒ La prise en compte consciencieuse des leçons acquises

Message clé

Le cadre logique est un outil dynamique qu'il faut ré-évaluer et réviser au cours de la mise en œuvre du projet en fonction de l'évolution de la situation.

2.4 L'APPROCHE DU CADRE LOGIQUE : DEUX ETAPES

Etude des polycopiés 3 et constitution de trois ou quatre équipes de travail.



La formation se propose d'appréhender la construction d'un cadre logique en suivant deux phases principales, l'analyse et la planification, qui sont réalisées progressivement aux cours de l'identification et de la formulation du projet.

1. **La phase d'analyse** s'intéresse à identifier les causes et conséquences des problèmes pour développer une vision de « la situation future désirée » et sélectionner les stratégies à adopter pour l'atteindre. L'idée principale est qu'un projet doit être conçu pour répondre aux problèmes rencontrés par les bénéficiaires ainsi qu'à leurs besoins et intérêts.

Il existe quatre types d'analyse à effectuer :

- ⇒ **l'analyse des parties prenantes** (appréciation préliminaire de la capacité institutionnelle, une analyse du genre, etc.) ;
 - ⇒ **l'analyse des problèmes** (profil des principaux problèmes avec les relations de cause à effet –image de la réalité) ;
 - ⇒ **l'analyse des objectifs** (image de la situation future améliorée) ; et
 - ⇒ **l'analyse des stratégies** (comparaison des différentes options en réponse à une situation donnée).
2. **Dans la phase de planification**, les résultats de l'analyse sont transcrits dans un plan opérationnel prêt à être mis en œuvre. A cette étape :
 - ⇒ **on prépare la matrice (le cadre logique)**, ce qui implique une plus ample analyse et un affinement des idées ;
 - ⇒ **les besoins en ressources et activités sont définis** et programmés et intégrés dans leurs calendriers respectifs (cette partie ne sera traitée dans le thème 3 de la planification opérationnelle).

Ces deux phases doivent être réalisées comme un processus itératif, puisqu'il peut s'avérer nécessaire de revoir et de réviser les activités du projet et les résultats escomptés une fois que les besoins en ressources et le budget apparaissent plus clairement.

3 PHASE D'ANALYSE DU PROJET / PROGRAMME

Polycopié 5 : système de gestion de projet



3.1 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Pourquoi ?

Tout individu, groupe de personnes, institution ou entreprise susceptible d'être concerné(e) par la réussite ou l'échec d'un projet (en tant que responsables de la mise en œuvre, facilitateurs, bénéficiaires ou adversaires) se définit comme « partie prenantes ». La raison d'être de l'analyse des parties prenantes est que les groupes ont des préoccupations, des capacités et des intérêts différents, et que cela doit être bien compris et reconnu dans le processus d'identification des problèmes, de fixation des objectifs et de choix stratégiques.

Les questions clés que pose l'analyse des parties prenantes sont :

- qui sont ceux dont nous analysons les problèmes ou les opportunités ?
- qui va bénéficier ou être pénalisé par le projet proposé, et comment ?

Le but final est de contribuer à maximiser les retombées sociales, économiques et institutionnelles positives du projet pour les groupes cibles et bénéficiaires finaux, et à minimiser les effets négatifs potentiels (y compris les conflits entre parties prenantes).

Idéalement un projet devrait être conçu lors d'un atelier participatif de planification réunissant les représentants des parties prenantes principales, avec une représentation équilibrée des intérêts des femmes et des hommes.

L'analyse des parties prenantes et l'analyse des problèmes sont étroitement liées : sans les points de vue des différentes parties prenantes sur un problème, ni la nature du problème, ni les besoins de ces parties prenantes, ni les solutions possibles n'émergeront.

Comment procéder ?

Les principales démarches de l'analyse des parties prenantes sont :

1. identifier le problème ou «l'opportunité» de développement à considérer;
2. identifier tous les groupes pour qui le projet (éventuel) présente un intérêt significatif;
3. examiner leurs rôles respectifs, leurs différents intérêts, leur pouvoir et leur capacité à participer (forces et faiblesses);
4. estimer le degré de collaboration ou conflit entre les différents groupes. Dans les relations entre les intéressés le degré de coopération ou de conflit; et
5. intégrer les résultats de l'analyse l'élaboration du projet avec les objectifs suivants:
(i) les ressources sont ciblées de manière à atteindre les objectifs de répartition/d'équité et répondre aux besoins des groupes prioritaires, (ii) les systèmes de gestion et de coordination encouragent l'appropriation et la participation des parties prenantes, (iii) les conflits d'intérêt entre parties.

Note au sujet de la terminologie

Il existe un certain nombre de mots clés employés pour distinguer les différentes catégories de parties prenantes. Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la terminologie utilisée :

1. **Parties prenantes** : individus ou institutions susceptibles d'affecter ou d'être affectés directement ou indirectement, de manière favorable ou défavorable par un projet ou un programme.
2. **Bénéficiaires** : ceux qui bénéficient d'une manière ou d'une autre de la mise en œuvre du projet. On peut faire une distinction entre:
 - (a) **Groupe(s) cible(s)** : le groupe/l'entité qui va bénéficier directement du projet au niveau de l'objectif spécifique. Cela peut aussi inclure le personnel d'organisations partenaires;
 - (b) **Bénéficiaires finaux** : ceux qui bénéficient des avantages du projet à long terme au niveau de la société ou du secteur au sens large, comme «les enfants» grâce à une augmentation des dépenses dans les domaines de la santé et de l'éducation, «les consommateurs» grâce à une amélioration de la production et de la commercialisation agricoles.
3. **Partenaires du projet** : ceux qui mettent en œuvre le projet dans le pays concerné (qui sont aussi partie prenante, et peuvent constituer un «groupe cible»).

FIGURE 4 : Exemple tableau d'analyse des parties prenantes

Caractéristiques de base des parties prenantes	Intérêts et comment elles sont affectées par le(s) problème(s)	Capacité et motivation pour le changement	Activités possibles pour prendre en compte leurs intérêts
Familles de pêcheurs: 20.000 familles env., faibles revenus, petites entreprises familiales, organisées en coopératives non officielles, les femmes s'occupent activement de traiter et de vendre le poisson	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir et améliorer leurs moyens de subsistance • La pollution affecte le volume et la qualité des prises • La santé des familles est précaire, surtout celle des mères et de leurs enfants 	<ul style="list-style-type: none"> • Vif intérêt pour les mesures de contrôle de la pollution • Influence politique limitée du fait du manque d'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la capacité d'organisation et le lobbying • Mettre en place des mesures de contrôle de la pollution industrielle • Trouver/développer des sources de revenus alternatives pour hommes et femmes
Industrie X: Opération industrielle à grande échelle, peu réglementée, absence de syndicats, lobby influent, peu de données sur l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir/augmenter les avantages • Avoir une image positive • Inquiétude sur les coûts si des lois de protection de l'environnement sont promulguées 	<ul style="list-style-type: none"> • Possèdent des ressources financières et techniques pour employer de nouvelles technologies plus propres • À l'heure actuelle, faible motivation pour le changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la prise de conscience des retombées sociales et sur l'environnement • Mobiliser la pression politique pour influencer le comportement de l'industrie • Renforcer et promulguer les lois pour protéger l'environnement
Ménages: Env. 150.000 ménages déversent leurs déchets et eaux sales dans la rivière, consomment l'eau et les poissons de la rivière	<ul style="list-style-type: none"> • Conscients de la pollution industrielle et de ses conséquences sur la qualité de l'eau • Veulent évacuer leurs déchets loin du foyer • Veulent avoir accès à de l'eau propre 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances faibles des impacts sur la santé de leurs propres déchets/eaux sales • Potentiel d'intervenir plus efficacement auprès des institutions gouvernementales • Semblent prêts à payer pour une amélioration des services de traitement des déchets 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la prise de conscience des familles sur les conséquences de leurs propres habitudes d'évacuation des déchets • Travailler avec les communautés et les administrations locales pour traiter les questions de l'eau et de l'hygiène
Agence de protection environnementale: Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

Analyse FFOM (optionnelle) –voir polycopié 6



3.2 ANALYSE DES PROBLEMES

Pourquoi ?

L'analyse des problèmes identifie les aspects négatifs d'une situation existante et détermine la relation «de cause à effet » entre des problèmes identifiés. Elle se fait en trois étapes majeures :

1. définition du cadre et du sujet de l'analyse;
2. identification des principaux problèmes rencontrés par les groupes cibles et les bénéficiaires (quel(s) est/ sont le(s) problème(s)? Qui en souffre ?); et
3. visualisation des problèmes sous la forme d'un diagramme appelé «arbre à problèmes» ou «hiérarchie des problèmes» pour faciliter l'analyse et la clarification de la relation de cause à effet.

L'analyse est présentée sous forme de diagramme montrant en haut les effets d'un problème et en dessous les causes. Cette analyse a pour but d'identifier les points critiques auxquels les parties prenantes attachent beaucoup d'importance, et auxquelles elles souhaitent remédier. Une analyse claire des problèmes constitue une base solide à partir de laquelle développer un ensemble d'objectifs pour le projet à la fois cohérents et bien focalisés.

Comment construire un arbre à problème ?

Idéalement la création d'un arbre à problèmes devrait être un événement participatif. On a besoin de feuilles de papier ou de cartons pour y inscrire chacun des problèmes, qui seront triés suivant les relations de cause à effet sur un tableau.

Etape 1 : le but de la première étape est de réfléchir aux problèmes que les parties prenantes considèrent comme une priorité. Elle peut être soit complètement ouverte (pas d'idée préconçue sur ce que les préoccupations/problèmes prioritaires des intéressés pourraient être), ou plus directive, en précisant un problème ou objectif «connu» d'importance (telle que l'amélioration de la qualité de l'eau de la rivière) sur la base de l'analyse préliminaire de l'information existante et des consultations initiales des intéressés.

Etape 2 : choisir un problème de démarrage parmi ceux détectés pendant l'exercice de réflexion approfondie.

Etape 3 : chercher les problèmes liés au problème de départ.

Etape 4 : commencer à établir une hiérarchie des causes et des effets:

- Les problèmes provoquant directement le problème de départ sont placés en-dessous;

- Les problèmes qui sont les effets directs du problème de départ sont placés au-dessus.

Etape 5 : tous les autres problèmes sont ensuite triés de la même façon – question directrice étant « quelle est la cause de cela ? » s'il existe plusieurs causes combinées produisant un effet, il faut les placer au même niveau sur le diagramme.

Etape 6 : relier les problèmes par de flèches de cause à effet – montrant clairement les liens clés.

Etape 7 : revoir le diagramme et vérifier qu'il est valide et complet. S'interroger/interroger le groupe – existe-t-il des problèmes importants qui n'ont pas encore été mentionnés ? Le cas échéant, préciser quels sont ces problèmes et les insérer dans le diagramme.

Etape 8 : recopier le diagramme et le garder comme référence, et le diffuser (au besoin) pour recueillir commentaires / informations.

Certains points importants concernant l'utilisation de l'arbre à problèmes méritent d'être relevés :

- ⇒ des ateliers où interviennent des groupes allant jusqu'à 25 personnes constituent des forums parfaits pour mettre au point l'arbre à problèmes, analyser les résultats puis proposer les étapes suivantes ;
- ⇒ il peut être judicieux d'entreprendre séparément plusieurs exercices d'analyse de l'arbre à problèmes avec différents groupes d'intéressés afin d'examiner les perspectives et la façon dont les priorités peuvent varier.
- ⇒ le résultat de l'exercice (l'arbre à problèmes) doit fournir une version solide mais simplifiée de la réalité. S'il est trop compliqué, il risque d'être moins efficace pour indiquer la direction à prendre lors des étapes suivantes de l'analyse. Un arbre à problèmes ne peut pas (et ne doit pas) contenir ou expliquer les complexités de chaque relation de cause à effet identifiée.

Une fois terminé, l'arbre à problèmes offre une image synthétique, de la *situation négative existante*.

A maints égards l'analyse des problèmes est l'étape la plus décisive de la planification d'un projet, dans la mesure où elle conditionne toutes les analyses et décisions stratégiques à prendre par la suite.

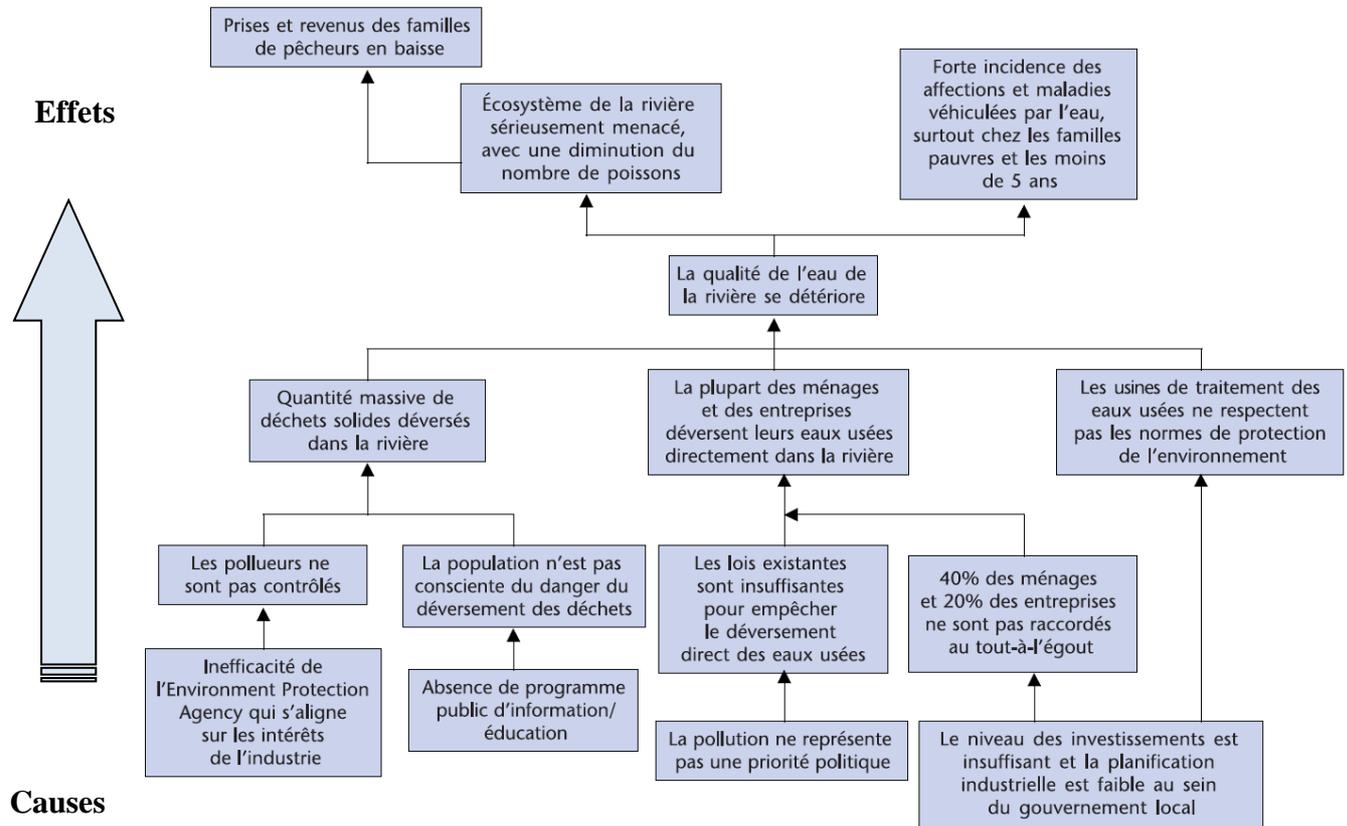


FIGURE 5 : Exemple d'un arbre à problèmes

3.3 L'ANALYSE DES OBJECTIFS

Pourquoi ?

L'analyse des objectifs est une démarche méthodologique permettant :

- de décrire la situation future est une démarche future qui prévaudra lorsque les problèmes auront été résolus, avec la participation des parties représentatives ;
- de vérifier la hiérarchie des objectifs ;
- de visualiser les relations moyens-fins dans un diagramme.

Son atout majeur réside dans le fait qu'il analyse les objectifs potentiels du projet partant d'une vision claire des problèmes prioritaires.

Comment ?

Une fois encore, l'analyse des objectifs doit se faire en consultant les groupes clés de parties prenantes. Les informations précédemment recueillies grâce à l'analyse des parties prenantes (y compris l'appréciation de la capacité institutionnelle) doivent aussi être prises en compte.

Les « états négatifs » de l'arbre à problèmes sont convertis en solutions, exprimées sous forme d'« états positifs ». Par exemple, « la production agricole est faible » est convertie en « la production agricole est améliorée ». Tous ces états positifs sont, en fait, des *objectifs*, et sont présentés dans un diagramme des objectifs, où la *hiérarchie moyens-fins* est visualisée. **Ce diagramme donne un aperçu clair d'une situation future recherchée.**

Etape 1 : reformuler toutes les situations négatives de l'analyse des problèmes en situations :

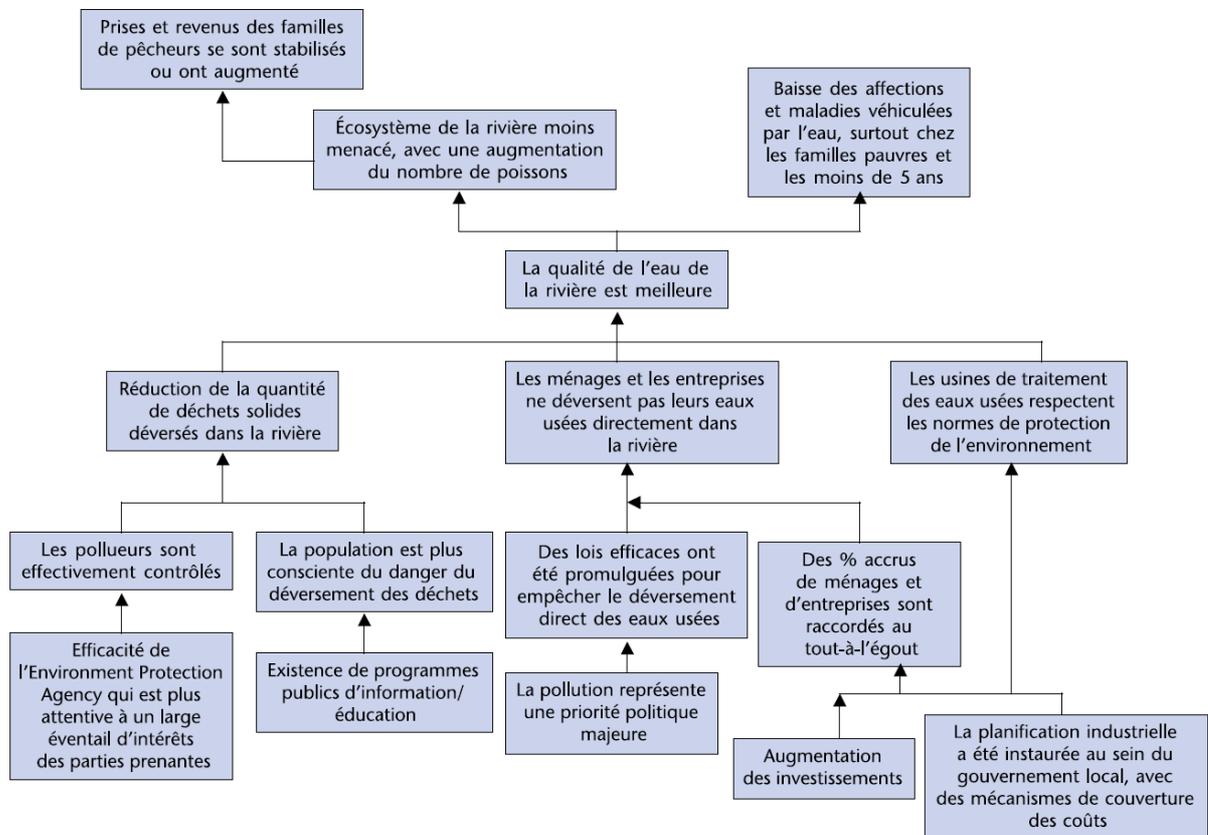
- souhaitables
- réalistes

Etape 2 : vérifier la relation moyens/fins pour s'assurer que la hiérarchie est pertinente et complète (les relations de cause à effet sont transformées en liens moyens/ fins)

Etape 3 : si nécessaire :

- revoir les affirmations
- ajouter de nouveaux objectifs s'ils semblent adaptés et nécessaire pour atteindre l'objectifs à un niveau directement supérieur
- supprimer des objectifs qui semblent inadapés ou inutiles

FIGURE 6 : Exemple d'un arbre à solutions (ou objectifs)



3.4 ANALYSE DES STRATEGIES

Pourquoi ?

Cette étape d'analyse est d'une certaine façon la plus difficile et pose un défi majeur, car il s'agit de faire la synthèse d'une quantité importante d'information, puis de porter un jugement complexe sur la meilleure stratégie de mise en œuvre.

Comment ?

Ce dernier type d'analyse consiste à sélectionner la (ou les) stratégie(s) qui sera/seront appliquée(s) en vue d'atteindre les objectifs souhaités. Lors de l'analyse des stratégies, il convient de décider des objectifs à inclure DANS le projet et des objectifs à garder EN DEHORS du projet, ainsi que de déterminer l'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet. Ce type d'analyse requiert :

- ⇒ des critères clairs qui permettent de choisir des stratégies ;
- ⇒ l'identification des différentes stratégies possible pour atteindre les objectifs ;
- ⇒ le choix de la stratégie à adopter pour le projet.

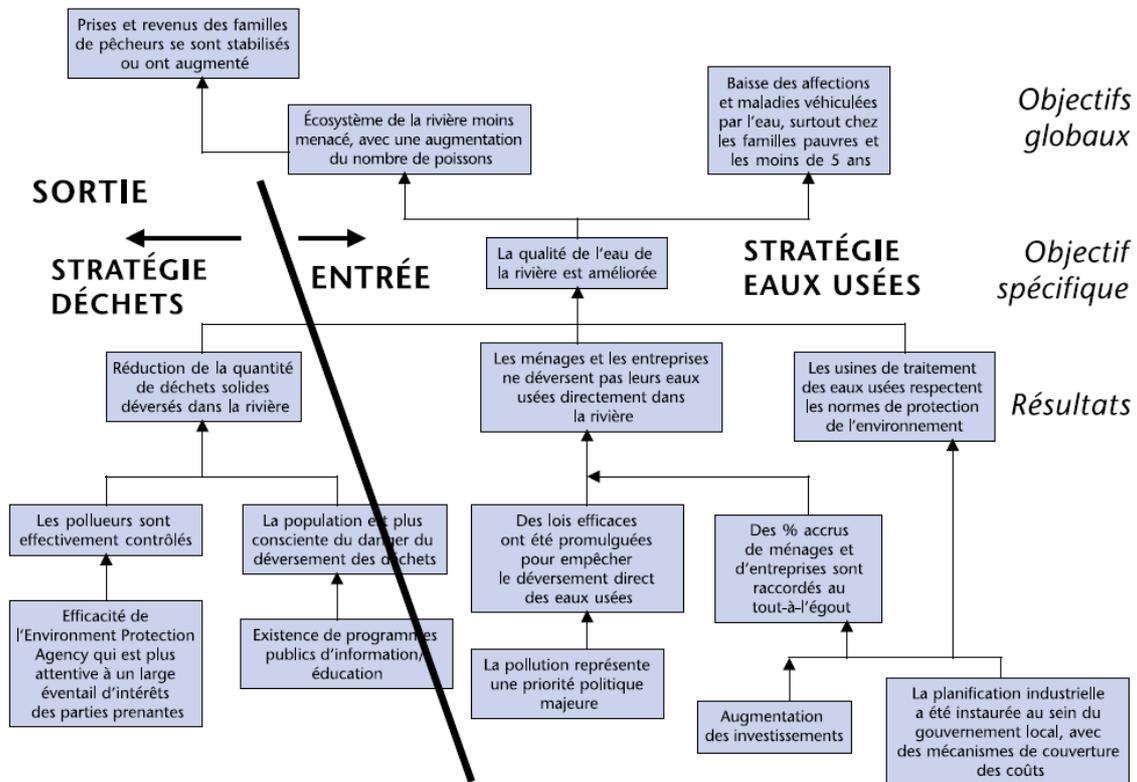
Dans la hiérarchie des objectifs, les différentes « familles » d'objectifs de même nature sont appelées stratégies. Il faut choisir la (ou les) stratégie(s) de l'intervention future. La stratégie la plus pertinente et faisable est sélectionnée sur la base d'un certain nombre de critères. Parmi ces critères, on trouve par exemple :

- ⇒ les priorités des parties prenantes (femmes et hommes) ;
- ⇒ la probabilité de réussite ;
- ⇒ le budget disponible
- ⇒ la pertinence de la stratégie
- ⇒ le délai exigé,
- ⇒ la contribution à la réduction des inégalités, etc.

4 LA PHASE DE PLANIFICATION DU PROJET / PROGRAMME

4.1 FORMAT DE LA MATRICE, TERMINOLOGIE ET PROCESSUS DE PREPARATION

FIGURE 7 : Exemple d'identification de stratégie



Les résultats de l'analyse des parties des problèmes, des objectifs et de la stratégie servent de base à la préparation de la Matrice du Cadre Logique. Cette matrice permet de structurer le contenu d'un projet de manière complète et compréhensible pour tous.

La matrice doit présenter une synthèse du projet et comporte d'une façon générale entre 1 et 4 pages. La « longueur » : de la matrice dépendra de l'échelle et de la complexité du projet.

La matrice de base comporte quatre colonnes et généralement trois ou quatre lignes.

FIGURE 8 : matrice de cadre logique

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux: l'objectif de développement auquel le projet contribue – au niveau national ou sectoriel (précise le lien avec la politique et/ou le programme sectoriel).	Mesure la contribution à l'objectif global. Utilisé pendant l'évaluation. Souvent il est inapproprié que cette information soit traitée au niveau du projet.	Sources d'information et méthodes employées pour la recueillir et en faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	
Objectif spécifique: le résultat à la fin du projet – plus précisément les avantages escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s).	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si l'objectif spécifique a été atteint? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien objectif global/ objectif spécifique.
Résultats: les résultats directs/tangibles (biens et services) du projet, qui sont amplement "sous contrôle" de la gestion du projet.	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si les résultats ont été obtenus? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien résultats/objectif spécifique.
Activités: les tâches (programme de travail) qui doivent être effectuées pour obtenir les résultats prévus <i>(en option dans la matrice proprement dite)</i>	<i>(en option dans la matrice proprement dite)</i>	<i>(la présente case peut parfois contenir un résumé des coûts/budget)</i>	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien activité-résultat.

Il existe une séquence générale de réalisation de la matrice, qui commence par une description du projet (de haut en bas), suivie des hypothèses (de bas en haut), puis des indicateurs et enfin des sources de vérification (transversalement).

FIGURE 9 : La séquence générale de réalisation de la matrice

Descriptions du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux ①	⑧	⑨	
Objectif spécifique ②	⑩	⑪	⑦
Résultats ③	⑫	⑬	⑥
Activités ④ <i>(inclusion facultative dans la matrice)</i>	<i>Non inclus</i>	<i>Non inclus</i>	⑤ <i>(inclusion facultative dans la matrice)</i>

4.2 LA LOGIQUE D'INTERVENTION (PREMIERE COLONNE)

La première colonne du cadre logique s'intitule « logique d'intervention ». Elle indique la stratégie de base sous-jacente du projet :

- les activités et les moyens (intrants, physiques et non physiques) à mobiliser (2^{ème} colonne, rangée 4) ;

- en mettant ces activités en œuvre, les résultats sont atteints ;
- l'ensemble des résultats mène à la réalisation de l'objectif spécifique ;
- l'objectif spécifique contribue aux objectifs globaux.

Il existe quatre niveaux d'objectifs :

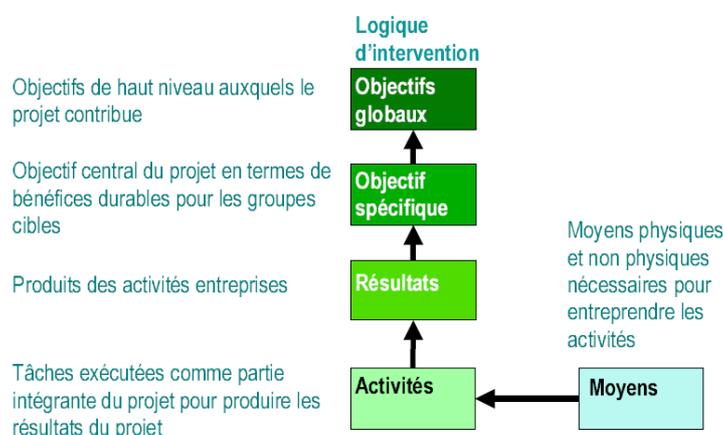
1. **Les objectifs globaux** : décrivent l'importance du projet pour la société, en termes de bénéfices à plus long terme pour les bénéficiaires finaux ainsi que les bénéfices plus larges pour d'autres groupes. Ils permettent de s'assurer de la conformité du programme avec les politiques régionales / sectorielles du gouvernement, et des organisations concernées, ainsi qu'avec des objectifs politiques. Le projet, à lui seul, ne permet pas d'atteindre les objectifs globaux. Il ne fera qu'y contribuer, d'autres programmes et projets devront y contribuer également.

2. **L'objectif spécifique** est l'objectif à atteindre à travers la mise en œuvre du projet, susceptible de continuer au-delà du projet. L'objectif spécifique devrait répondre au problème central et devrait être défini en termes de bénéfices durables pour les groupe(s) cible(s). Il devrait exprimer les bénéfices équitables pour les hommes et les femmes. Il ne devrait y avoir qu'un seul objectif spécifique par projet. Si un projet implique plus d'un objectif spécifique, il peut s'avérer extrêmement complexe et susciter d'éventuels problèmes de gestion. La présence de plusieurs objectifs spécifiques peut aussi révéler des objectifs vagues et conflictuels. Clarifier et identifier précisément ce qui déterminera la réussite d'un projet, constitue donc une étape critique de la conception de projets.

3. **Les résultats** sont les « produits » des activités mises en œuvre. L'ensemble des résultats contribue à la réalisation de l'objectif spécifique, à savoir le moment où les groupes cibles commencent à percevoir les bénéfices durables.

4. **Les activités** - les actions (et moyens) qui doivent être entreprises / fournies pour produire les résultats. Elles résument ce qui doit être mis en œuvre par le projet.

FIGURE 10 : La logique d'intervention



Rédiger de façon claire

Il est également utile de standardiser la façon dont la hiérarchie des objectifs du projet est rédigée. À ce propos il existe une convention à suivre : (i) les **objectifs globaux** sont exprimés par «contribuer à ...»; (ii) **l'objectif spécifique** est exprimé en termes d'avantages au groupe cible «accrus/améliorés/ etc. ...», (iii) les **résultats** sont exprimés en termes de résultat tangible «atteint/produit/obtenu etc.», et (iv) les **activités** sont exprimées au présent en commençant par le recours à un verbe actif, comme «préparer, concevoir, construire, rechercher, etc. ».

FIGURE 11 : exemple de rédaction d'objectifs

Hiérarchie des objectifs	Exemple de rédaction
<i>Objectifs globaux</i>	Contribuer à améliorer la santé des familles, en particulier des moins de 5 ans, et l'état général de l'écosystème riverain
<i>Objectif spécifique</i>	1. Améliorer la qualité de l'eau de la rivière
<i>Résultats</i>	1.1 Réduction du volume des eaux usées déversées directement dans le réseau fluvial par les ménages et les usines 1.2 Normes de traitement des eaux usées établies et effectivement en vigueur
<i>Activités</i> <i>(Peuvent ne pas être incluses dans la matrice même, mais exposées sous forme de calendrier d'activités)</i>	1.1.1 Sondage de base des ménages et des entreprises 1.1.2 Réalisation de spécifications d'ingénierie en vue de l'extension du réseau d'égouts 1.1.3 Préparation des documents d'appel d'offres et choix du contractant 1.1.4 Trouver les moyens d'inciter les usines à utiliser des technologies propres 1.1.5 Préparer et diffuser des informations publiques et un programme de prise de sensibilisation 1.1.6 Etc.

4.3 LES FACTEURS DE QUALITES

On peut affirmer qu'un projet / programme est viable lorsqu'il est en mesure de fournir des bénéfices aux groupes cibles durant une longue période ; une fois l'essentiel de l'aide extérieure arrivé à terme. Par le passé, faute de n'avoir pas tenu suffisamment compte d'un certain nombre de facteurs critiques de réussite, des projets ne sont pas parvenus à produire des bénéfices durables. La qualité n'est donc pas un principe à n'envisager que juste avant la fin du projet, elle doit être présente à l'esprit dès la planification.

L'expérience montre que la viabilité à long terme des bénéfices du projet dépend des facteurs énumérés ci-dessous :

1. Appropriation par les bénéficiaires - la mesure dans laquelle les groupes cibles et bénéficiaires du projet / programme (femmes et hommes) participent à sa conception et sont impliqués. Le projet obtient alors leur appui et est viable une fois le financement de la CE terminé.

2. Politique de soutien – la qualité de la politique sectorielle en vigueur, et la mesure dans

laquelle le gouvernement partenaire a prouvé son soutien pour la continuation des services du projet au-delà de la période du financement par le / les bailleurs de fonds.

3. Technologie appropriées – il s’agit de s’assurer que les technologies utilisées par le projet peuvent continuer de fonctionner à long terme (p. ex. la disponibilité des pièces de rechange, réglementations suffisantes en matière de sécurité, les capacités locales des femmes et des hommes en termes de fonctionnement et d’entretien).

4. Aspects socio-culturels – il s’agit de savoir : comment le projet prendra en compte les normes et attitudes socioculturelles locales ; et quelles sont les mesures mises en place pour que les groupes bénéficiaires puissent accéder de manière appropriée aux services et bénéfices découlant du projet pendant et après la mise en œuvre.

5. Egalité hommes/ femmes – il s’agit de savoir : comment le projet tiendra compte des besoins et des intérêts spécifiques des femmes et des hommes ; si le projet permettra aux femmes et aux hommes d’accéder de manière durable et équitable aux services et infrastructures mises en place par le projet ; et s’il contribuera à atténuer les inégalités liées au genre à long terme.

6. Protection de l’environnement – la mesure dans laquelle le projet préserve ou nuit à l’environnement, et dès lors, favorise ou entrave la réalisation des bénéfices à long terme.

7. Capacités institutionnelles et de gestion – la capacité et l’engagement des organismes chargés de la mise en œuvre à mettre en œuvre le projet / programme, et à continuer à fournir les services au-delà de la période du financement par le / les bailleurs de fonds.

8. Viabilité économique et financière – la mesure dans laquelle les avantages additionnels du projet / programme dépassent ses coûts, et le projet représente un investissement viable à long terme.⁸

Le contenu et l’importance relative de ces facteurs dépendront du contexte et des spécificités du projet / programme. La conception du projet est susceptible de changer avec la prise en compte de ces facteurs.

4.4 RISQUES ET HYPOTHESES (QUATRIEME COLONNE)

De l’étape d’analyse, il ressort de manière évidente que le projet à lui seul ne peut pas atteindre tous les objectifs identifiés dans l’arbre des objectifs. **Une fois la stratégie choisie, reste à identifier les objectifs non inclus dans la logique d’intervention et autres facteurs externes, qui influent sur la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long terme mais échappent à son contrôle.** Ces conditions doivent être remplies pour assurer la réussite du projet. Elles sont reprises en tant qu’hypothèses dans la quatrième colonne du cadre logique. Dès lors, on peut dire que les hypothèses répondent à la question suivante : « **Quels sont les facteurs externes sur lesquels le projet n’a pas de prise et qui sont susceptibles d’entraver la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long terme ?** ».

Par exemple, dans le cadre d’un projet agricole situé dans une zone qui a parfois enregistré des sécheresses, une hypothèse pourrait être : « Il n’y aura pas de sécheresse pendant le projet ». Il est bien clair que l’équipe de mise en œuvre n’a pas de prise sur ce facteur extérieur, et que celui-ci aurait une incidence sur la réussite du projet si l’hypothèse ne se vérifiait pas et qu’une sécheresse s’installait.

On peut citer d'autres exemples de facteurs extérieurs sur lesquels le projet n'a pas de prise : les évolutions politiques et économiques, les guerres ou les troubles civils et les initiatives d'autres acteurs, tels que les institutions publiques, les organisations privées et celles de la société civile.

Quelle est la différence entre une hypothèse et un risque

Une hypothèse décrit un risque en exprimant de façon positive les conditions qui doivent être remplies pour que l'intervention atteigne ses objectifs. Le risque « les conditions de sécurité empirent » peut être exprimé comme hypothèse de la façon suivante : « la situation politique et de sécurité reste stable ». Les risques sont souvent cernés durant la phase d'appréciation initiale et reformulés en tant qu'hypothèses lors de la conception du cadre logique.

La démarche pour identifier les hypothèses :

Étape 1 : Définir les facteurs extérieurs/risques décisifs. Cette tâche est généralement accomplie pendant la phase d'appréciation initiale ou l'étape d'analyse de la phase de planification, par exemple au moyen de l'analyse des problèmes, de l'analyse FFOM ou d'autres outils de ce type. Il est également possible d'examiner chaque objectif du cadre logique en se demandant ce qui pourrait s'opposer à sa réalisation.

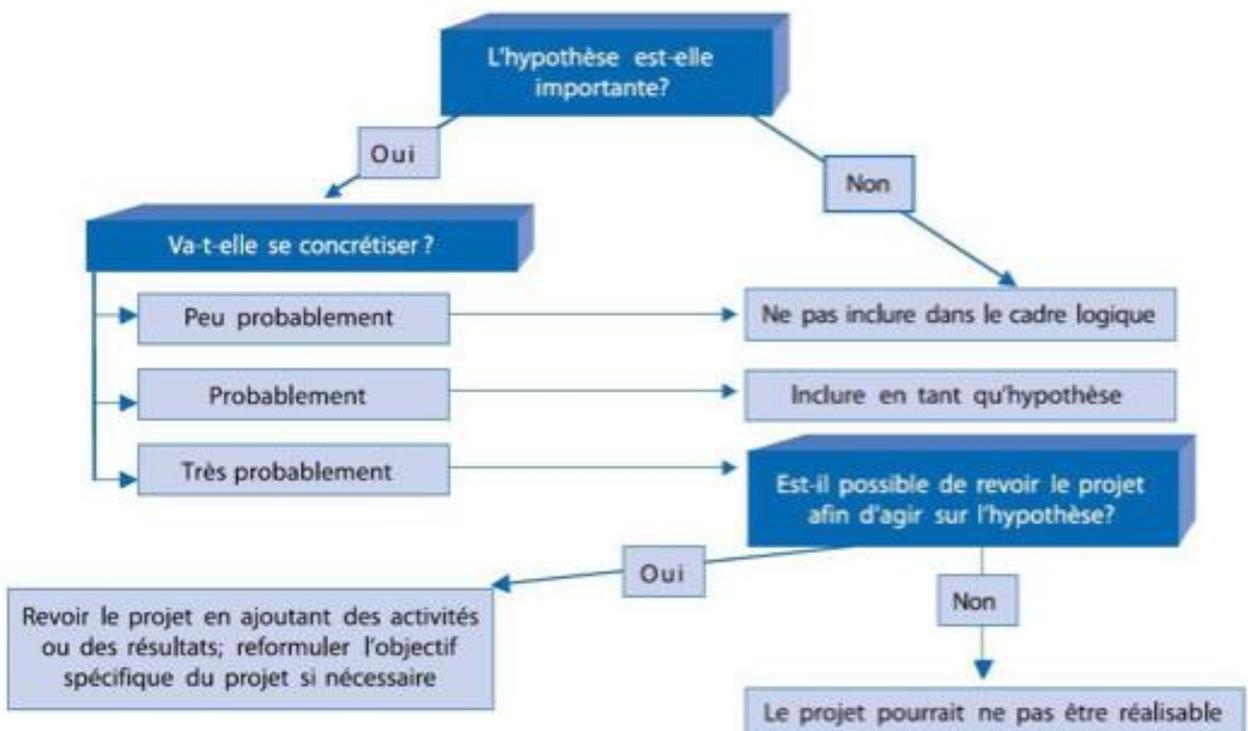
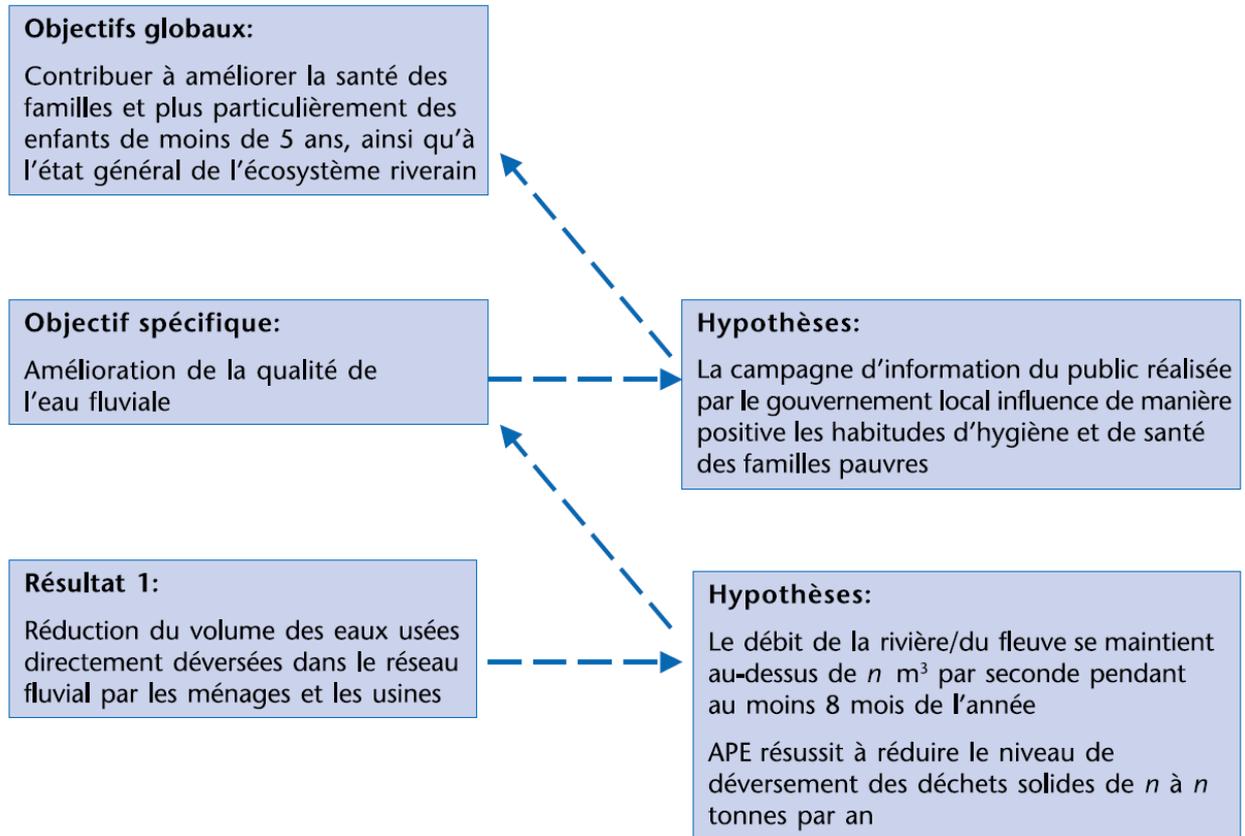
Étape 2 : Reformuler les facteurs extérieurs/risques en tant qu'hypothèses, c'est-à-dire en énoncés des conditions positives nécessaires à la réussite de l'intervention. Les hypothèses définissent les problèmes ou les risques potentiels qui peuvent entraver ou empêcher la réalisation des objectifs, mais elles sont reformulées en tant que conditions nécessaires à la réussite du projet/programme (voir ci-dessus la différence entre hypothèses et risques).

Étape 3 : Associer les hypothèses à des objectifs spécifiques. Chaque hypothèse devrait être liée à un objectif spécifique dans le cadre logique : il s'agit des conditions qui doivent exister pour que l'obtention d'un niveau de résultat mène au niveau suivant.

La logique verticale du cadre logique, c'est-à-dire la relation entre les colonnes 1 et 4, fonctionne comme suit :

- ⇒ Une fois les conditions préalables réunies, les activités peuvent démarrer ;
- ⇒ **SI** les activités ont été mises en œuvre **ET** les hypothèses se concrétisent à ce niveau, **ALORS** les résultats seront atteints ;
- ⇒ **SI** les résultats sont atteints **ET** les hypothèses se concrétisent à ce niveau, **ALORS** l'objectif spécifique sera atteint ;
- ⇒ **SI** l'objectif spécifique est atteint **ET** les hypothèses se concrétisent à ce niveau, **ALORS** le projet aura contribué à la réalisation des objectifs globaux.

FIGURE 12 : Exemple d'hypothèse et relation avec la hiérarchie des objectifs



4.5 LES INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (DEUXIEME COLONNE)

Un indicateur est une unité de mesure qui aide à évaluer les progrès accomplis en vue d'obtenir un résultat attendu (objectif). Les indicateurs déterminent quelles informations collecter pour répondre à des questions clés sur l'avancement d'une intervention.

Les informations recueillies sur les indicateurs sont ensuite utilisées pour évaluer les progrès accomplis et guider la prise de décisions tout au long de la mise en oeuvre, du suivi et de l'évaluation de l'intervention. Ces données peuvent aussi contribuer à tirer des enseignements d'une intervention afin de prendre appui sur les réussites et d'éviter de reproduire les mêmes erreurs.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs (par exemple le pourcentage d'agriculteurs adoptant une nouvelle technique, ou le nombre d'installations d'assainissement construites ou renouvelées) ou qualitatifs (par exemple la mesure dans laquelle les agriculteurs sont prêts à utiliser une nouvelle technique, ou l'opinion des bénéficiaires quant à la qualité des installations d'assainissement fournies). Il est préférable d'utiliser une combinaison de ces deux types lorsque c'est possible.

Les indicateurs sont des descriptions opérationnelles² :

- ⇒ des objectifs globaux
- ⇒ de l'objectif spécifique
- ⇒ des résultats

Un bon IOV doit être : *Spécifique* : mesurer ce qu'il est supposé mesurer – *Mesurable* et – *Disponible* à un coût acceptable – *Pertinent* vis-à-vis d'un objectif donné et le couvrir – avoir une Echéance.

² Ils décrivent les objectifs du projet en termes de quantité, de qualité, de groupe(s) cible(s), de temps et de localisation.

FIGURE 13 : Niveau des objectifs et des indicateurs dans un projet de développement des moyens de subsistance

Niveau d'objectifs	Niveau des indicateurs	Principaux critères d'évaluation
<p>Objectif général</p> <p>Améliorer le bien-être économique des habitants du district cible</p>	<p>Indicateur d'impact</p> <p>Pourcentage de personne vivant avec moins d'un \$US/ jour</p>	<p>> Viabilité</p> <p>> Impact</p>
<p>Objectif spécifique</p> <p>Les opportunités économiques des foyers dans les communautés cibles sont accrues</p>	<p>Indicateurs de réalisation</p> <p>1a Pourcentage de foyers ayant des activités créatrices de revenus efficaces</p> <p>1b Pourcentage de personnes interrogées qui se sont déclarées « satisfaites » ou « très satisfaites » des opportunités fournies</p>	<p>> Viabilité</p> <p>> Efficacité</p> <p>> Pertinence et adéquation</p>
<p>Résultat 1.1</p> <p>Des projets d'activités créatrices de revenus sont élaborés dans les foyers des communautés cibles</p>	<p>Indicateurs de produit</p> <p>1.1a Pourcentage de foyers participants qui ont mené à terme un projet d'activité créatrice de revenus</p> <p>1.1b Nombre de projets d'activités créatrices de revenus élaborées</p>	<p>> Efficience</p> <p>> Pertinence</p>
<p>Activités</p> <p>1.1.1 Séances de planification des projets de soutien aux moyens de subsistance des foyers</p>	<p>Indicateur de processus (ou d'activité)</p> <p>1.1.1 Nombre de foyers qui ont participé à la séance de planification</p>	<p>> Efficience</p>

Critères SMART

La méthode SMART est une formule connue servant à vérifier la qualité des indicateurs. Pour être mesurés de façon précise et fiable, tous les indicateurs devraient répondre aux critères suivants :

> **Spécifique** : l'indicateur mesure clairement et directement un résultat spécifique lié à l'objectif qu'il évalue.

> **Mesurable** : l'indicateur est décrit précisément et sans ambiguïté, pour que toutes les parties s'accordent sur ce qu'il couvre ; de plus, il existe des moyens concrets de mesurer l'indicateur.

> **Accessible** : il est possible et réaliste de mesurer l'indicateur avec les ressources et les capacités du projet/ programme, et les données requises sont disponibles.

> **peRtinent** : l'indicateur fournit des informations appropriées, qui sont les mieux adaptées pour mesurer le résultat attendu ou les changements formulés dans l'objectif.

> **limité dans le Temps** : l'indicateur précise la période spécifique pendant laquelle il sera mesuré.

Comment définir les indicateurs ?

Trois étapes utiles peuvent être suivies pour définir les indicateurs.

Étape 1 : Préciser les objectifs. Étudiez la visée exacte des objectifs et assurez-vous d'avoir une idée claire des changements précis que l'intervention vise à apporter. La définition de bons indicateurs commence par la formulation de bons objectifs, sur lesquels tout le monde s'accorde.

Étape 2 : Dresser une liste des indicateurs possibles. En général, de nombreux indicateurs possibles peuvent rapidement être recensés. Il est souvent bon de commencer par dresser une longue liste en s'appuyant sur la réflexion de groupe ou sur l'expérience de projets/programmes similaires. Il peut être particulièrement utile de se référer à des indicateurs standard internationaux propres au secteur, utilisés pour des projets/programmes semblables. À ce stade, encouragez la créativité et la libre circulation des idées.

Étape 3 : Évaluer les indicateurs possibles et choisir les meilleurs. En affinant et en choisissant les indicateurs finaux, vous devriez assurer une bonne qualité tout en restant pratique. La collecte de données est coûteuse, alors ne choisissez que les indicateurs qui représentent les dimensions les plus importantes et fondamentales des résultats attendus.

4.6 LES SOURCES DE VERIFICATION (SDV) (TROISIEME COLONNE)

Les « moyens de vérification » sont les façons de recueillir des informations sur les indicateurs pour suivre et évaluer l'avancement de l'intervention. Par exemple, la température du corps est un indicateur de santé, tandis que le thermomètre fournit l'information.

Les moyens de vérification devraient être définis en même temps que les indicateurs. Cette étape est particulièrement importante, car elle aide à vérifier si l'indicateur peut être mesuré de façon réaliste et dans un délai, à un coût et au prix d'efforts raisonnables.

Les sources de vérification indiquent l'origine (lieu) et la forme sous laquelle sont disponibles les informations sur la réalisation des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats (opérationnalisés en indicateurs objectivement vérifiables).

La SDV doit indiquer :

- ⇒ Comment les informations doivent être recueillies (par ex. à partir de dossiers administratifs, d'études particulières, d'enquêtes par sondage, d'observation, etc.) et / ou les sources documentées disponibles (rapports d'avancement, comptabilité du projet, statistiques officielles, certificats d'ingénieries, etc.)
- ⇒ Qui doit recueillir/ fournir les informations (par ex. : le personnel envoyé sur le terrain, les équipes d'inspection sous contrat, le bureau régional de la Santé, l'équipe de gestion du projet)
- ⇒ Quand / à quelle fréquence elles doivent être fournies (mensuellement, trimestriellement, annuellement, etc.)

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification
Objectif spécifique Amélioration de la qualité des eaux de rivière	L'indicateur: concentration de métaux lourds (Pb, Cd, Hg) et eaux d'égout non traitées La quantité: réduction de 25% par rapport aux niveaux de 2003 La qualité: répond aux normes nationales fixées de contrôle de la santé/pollution Horizon temporel: d'ici fin 2006	Analyses hebdomadaires de la qualité de l'eau, effectuées conjointement par l'Agence de Protection Environnementale et les autorités fluviales, et faisant l'objet d'un rapport mensuel au ministre de l'environnement local (président du comité de pilotage du projet).

Comment définir les moyens de vérification ?

Étape 1 : Définir les sources d'information. Habituellement, il s'agit de déterminer où recueillir les informations nécessaires pour mesurer l'indicateur, que ce soit au moyen d'études primaires (rapports ou autres données rassemblées à l'aide d'études spéciales, enquêtes, observations, discussions en groupe dirigées et divers outils participatifs) et/ou d'études secondaires, c'est-à-dire des sources documentaires déjà disponibles (par ex.

archives administratives, rapports intermédiaires, comptes rendus de projets, statistiques officielles, etc.).

Parfois, seules les sources d'information peuvent être définies durant la phase initiale de planification, et l'étape 2 sera abordée plus en détail lors de l'élaboration du système de suivi.

Étape 2 : Définir les méthodes de collecte des données. En outre, les moyens de vérification peuvent préciser comment les informations seront recueillies. Si cette étape n'est pas menée à bien à ce stade, elle peut l'être au moment de l'élaboration du système de suivi. Pour définir les méthodes de collecte des données, on peut notamment :

- > consulter des sources d'études secondaires (telles qu'énumérées ci-dessus) ;
- > préciser quelles méthodes d'étude primaire seront utilisées (telles qu'énumérées ci-dessus).
- > Pour plus de précisions, il est aussi possible d'inclure les informations suivantes – bien qu'elles soient plus souvent fournies dans les plans de suivi et d'évaluation : qui participera à la collecte des données (par ex. des équipes d'enquête sous contrat, le bureau sanitaire du district, l'équipe de gestion du projet/programme) ;
- > à quel moment/à quelle fréquence les informations seront fournies (par ex. une fois par mois/par trimestre/par année, etc.) ;
- > comment les données seront analysées.

Vous devriez vous assurer que la collecte des informations sera possible compte tenu des capacités actuelles. Si celles-ci ne permettent pas de recueillir facilement les informations requises, ce point devrait être examiné soigneusement. **Les informations requises peuvent-elles être collectées au moyen de systèmes existants ou en améliorant ces systèmes ?** Si des informations cruciales ne sont pas encore recueillies, le temps et les frais supplémentaires devraient être inscrits au budget du plan global de l'intervention.

Si les moyens de vérification semblent indiquer qu'il serait trop cher ou compliqué de collecter des informations sur un indicateur particulier, envisagez de le remplacer par un indicateur plus facile à mesurer, éventuellement un indicateur indirect. Par exemple, il peut être très difficile de mesurer les augmentations de revenus effectives dans une communauté, car il est impossible d'obtenir un accès aux relevés de compte individuels. Toutefois, il est plus facile de mesurer les changements relatifs aux biens des ménages (nombre de nouveaux véhicules ou améliorations apportées au logement) dans la communauté en utilisant des entretiens en groupe dirigés, voire l'observation, car ces éléments donnent une bonne mesure indirecte des niveaux de revenus dans la communauté en question.

4.7 FINALISER LE PROJET DE MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Tous les outils analytiques sont revisités et réappliqués lorsque de nouvelles informations apparaissent. Le calendrier des activités, l'analyse des moyens et des coûts ne peuvent pas être détaillés tant que le cadre des objectifs, hypothèses et indicateurs /SDV n'a pas été déterminé.

Le tableau qui suit illustre ce à quoi pourraient ressembler les éléments clés du Cadre Logique concernant le projet de réduction de la pollution des eaux de rivière.

Description du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux Contribuer à améliorer la santé des familles, surtout les membres de la famille âgés de moins de 5 ans, et améliorer l'état général de l'écosystème riverain	- Incidence des maladies véhiculées par l'eau, infections cutanées et troubles sanguins dus aux métaux lourds, réduits de 50% d'ici 2008, surtout dans les familles à faibles revenus vivant au bord de la rivière	- Documents des hôpitaux et des cliniques, y compris les dossiers de médecine maternelle et infantile des équipes mobiles. Résultats résumés dans le rapport sur l'état annuel de l'environnement par l'APE	
Objectif spécifique Amélioration de la qualité des eaux de rivières	- Concentration de métaux lourds (Pb, Cd, Hg) et d'eaux d'égout non traitées; réduite de 25% (par rapport aux niveaux de 2003) et répond aux normes nationales établies de contrôle de la santé/pollution d'ici fin 2007	- Analyse hebdomadaire de la qualité de l'eau, effectuée conjointement par l'Agence de protection environnementale et les autorités fluviales; objet d'un rapport mensuel au ministre de l'environnement du gouvernement local (président du comité de pilotage du projet)	- La campagne d'information du public menée par le gouvernement local influence positivement l'hygiène et les habitudes sanitaires des familles - Les coopératives de pêche incitent efficacement leurs membres à réduire l'exploitation des zones de «frayères» de poissons
Résultat 1 Réduction du volume des eaux usées directement déversées dans la rivière par les ménages et les usines	- 70% des eaux usées produites par les usines et 80% de celles produites par les ménages seront traitées dans des installations d'ici 2006	- Enquête annuelle par sondage auprès des ménages et des usines effectuée par les municipalités entre 2003 et 2006	- Le débit des rivières maintenu au-dessus de n mètres cubes par seconde pendant au moins 8 mois de l'année - La qualité de l'eau en amont reste stable
Résultat 2 Établissement et application effective de normes de traitement des eaux usées	- Les eaux usées de 4 usines de traitement existantes répondent aux normes de qualité de l'APE (teneur en métaux lourds et eaux usées) d'ici 2005	- Audits APE (utilisant des normes révisées et des méthodes d'audit améliorées), effectués tous les trimestres et faisant l'objet d'un rapport au comité de pilotage du projet	- L'APE réussit à faire diminuer le niveau d'élimination des déchets solides par les usines de n à n tonnes par an
Etc.			

4.8 DEFINIR UN CALENDRIER DES ACTIVITES

CALENDRIER INDICATIF DES ACTIVITÉS

Renvoi	Résultats et activités indicatives	Responsabilité	Année 1				Année 2				Année 3			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1.1	Réduction du volume des eaux usées directement déversées dans le réseau fluvial													
	Activités													
1.1.1	Sondage auprès des ménages et des entreprises	Contractant vis-à-vis du gvt local	→											
1.1.2	Réalisation des spécifications d'ingénierie concernant l'extension du réseau d'égouts	Contractant vis-à-vis du Département Génie Civil	→	→										
1.1.3	Préparation des documents d'appel d'offres et sélection du contractant	Département Génie Civil			→	→								
1.1.4	Mise en œuvre et monitoring des travaux majeurs	Contractant et Département Génie Civil					→	→	→	→	→	→	→	→
1.1.5	Identification d'incitants susceptibles d'amener les usines à recourir à des technologies propres	APE et entreprise				→	→	→						
1.1.6	Conception et mise en œuvre d'un programme d'incitation	APE et gouvernement local							→	→	→	→		
1.1.7	Préparation et diffusion d'une information publique et d'une campagne visant à la prise de conscience du problème du déversement des eaux usées	Gouvernement local			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
1.1.8	Etc.													

5 CONCLUSIONS

La méthode de Gestion du Cycle de Projet GCP offre, avant tout, au gestionnaire de projet une série d'outils, de questionnement, de méthodes de travail, etc., pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer un projet de qualité.

La qualité de l'analyse réalisée par les parties prenantes permettra d'assurer un projet pertinent, réalisable et viable.

Si les différentes étapes sont réalisées avec soin, on peut présupposer que le projet se déroulera bien, en supposant bien entendu que les analyses soient correctes, les risques contenus et la planification respectée.

Le Cadre logique est principalement utilisé comme moyen de communication structuré. Il doit donc vivre et évoluer en même temps que le projet qu'il sert.

Les atouts de la GCP sont :

- ⇒ **Instaurer un dialogue** entre les parties prenantes (les bénéficiaires, les exécutants, les décideurs, les bailleurs de fonds)
- ⇒ **Fournir des outils de travail** permettant d'identifier les problèmes, les besoins, les acteurs, les parties prenantes, les hypothèses, les risques, les actions à entreprendre.
- ⇒ **Veiller à structurer la réflexion** autour du projet et créer une vision commune du projet.
- ⇒ **Contribuer à se focaliser en priorité sur les problèmes** à résoudre afin de s'attaquer à leurs causes par des activités appropriées afin d'atteindre les objectifs souhaités.
- ⇒ **Rendre plus efficace la réalisation**, la planification des activités et des ressources, le suivi et l'évaluation du projet.

ANNEXE 1 : PLAN TYPE DE LA NOTE SUCCINCTE

L'exercice consiste à reprendre les intitulés du plan type et développer des réponses succinctes en prenant appui sur le travail préalable d'analyse et de planification du cadre logique.

Il n'y a pas de modèle standard spécifique pour une note succincte de présentation mais le demandeur doit s'assurer que le texte de sa note succincte de présentation :

- n'exécède pas 4 pages pleines (format A4) de caractères Arial 10 avec 2cm de marges;
- réponde, suivant la même séquence, aux parties listées ci-dessous. La taille de chaque section devra refléter l'importance relative de chaque partie (voir scores maximums dans la grille d'évaluation et dans les lignes directrices). Le demandeur peut fournir toute information additionnelle qu'il estime utile à l'évaluation de sa demande, mais qui n'a pas été spécifiquement requise (ex. valeur ajoutée et/ou synergie avec d'autres interventions similaires-passées, présentes ou prévues- activités passées, effet multiplicateur ou effet de substitution ou d'entraînement, pourquoi le demandeur est le mieux placé pour la mise en œuvre de l'action etc.).

1. Pertinence de l'action

- Fournir une présentation générale et une analyse des problèmes et de leur interrelation à tous les niveaux.
- Identifier clairement les problèmes spécifiques devant être traités par l'action.
- Inclure une description brève des groupes cibles et des bénéficiaires finaux.
- Démontrer la pertinence de la proposition par rapport aux besoins et contraintes en général du/des pays ou région(s) et du groupe cible/des groupes de bénéficiaires finaux en particulier.

2. Description de l'action et son efficacité

- Fournir une description de l'action proposée incluant, quand il est pertinent de le faire, de l'information de fond qui a conduit à la présentation de cette proposition. Ceci doit inclure:
 - une description de l'objectif général de l'action, des outputs et des résultats attendus;
 - une description des activités proposées et de leur efficacité;
 - l'implication des partenaires de mise en œuvre, leur rôle et leur relation avec le demandeur, si applicable, et les relations du demandeur avec eux;
 - d'autres parties prenantes possibles (gouvernement national, local, secteur privé, etc.), leur rôle potentiel et/ou leurs attitudes potentielles vis-à-vis du projet.

3. Durabilité de l'action

- Fournir une analyse de risques initiale et d'éventuels plans d'urgence. Ceci doit inclure au minimum une liste des risques associés à chaque action proposée accompagnée d'une mesure corrective pertinente. Une bonne analyse des risques devrait inclure une série de risques type incluant les risques physiques, environnementaux, politiques, économiques et sociaux.
- Donner les principales conditions préalables et les hypothèses pendant et après la phase de mise en œuvre.
- Expliquer comment la durabilité sera assurée après l'action. Ceci peut inclure les aspects liés aux activités nécessaires de suivi, les stratégies d'intégration, l'appropriation, etc., s'il y a lieu.

ANNEXE 2 : ÉVALUATION DE VOTRE PROJET PAR RUBRIQUE

La rédaction de la note succincte doit tenir compte de l'importance des critères d'instruction du bailleur. La taille de chaque section doit être relative à sa valeur. Par exemple, la grille d'évaluation ci-dessous sert à instruire les propositions envoyées à l'UE. Elle couvre la pertinence de l'action, ses mérites et son efficacité, sa viabilité et sa durabilité.

	Notes	
1. Pertinence de l'action	Sous-note	15
1.1 Pertinence des problèmes par rapport aux besoins et contraintes du pays en général ainsi qu'à ceux des groupes cibles et des bénéficiaires finaux en particulier.	5	
1.2 Pertinence par rapport aux objectifs mentionnés dans les lignes directrices.	5(x2)	
2. Efficacité et faisabilité de l'action	Sous-note	25
2.1 Evaluation de l'identification des problèmes et de l'analyse.	5	
2.2 Evaluation des activités proposées (praticabilité et cohérence par rapport aux objectifs généraux, objectif spécifique et résultats attendus).	5(x2)	
2.3 Evaluation du rôle et de l'implication de toutes les parties prenantes ainsi que des partenaires proposés.	5(x2)	
3. Durabilité de l'action	Sous-note	10
3.1 Evaluation de l'identification des hypothèses et risques principaux, avant le commencement et tout au long de la période de mise en œuvre.	5	
3.2 Evaluation de l'identification de l'impact à long terme sur les groupes cibles et les bénéficiaires finaux.	5	
NOTE TOTALE		50