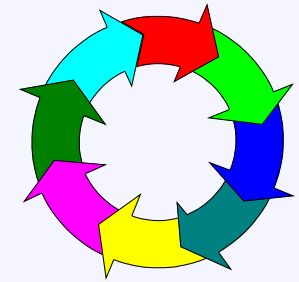


Partie II : La méthode du cadre logique : programmation, identification et instruction (approche classique et approche GAR)

Formateur : Sophie Pascal

Contact : Sophie.Pascal@ong-adg.be

Le Cycle de Projet



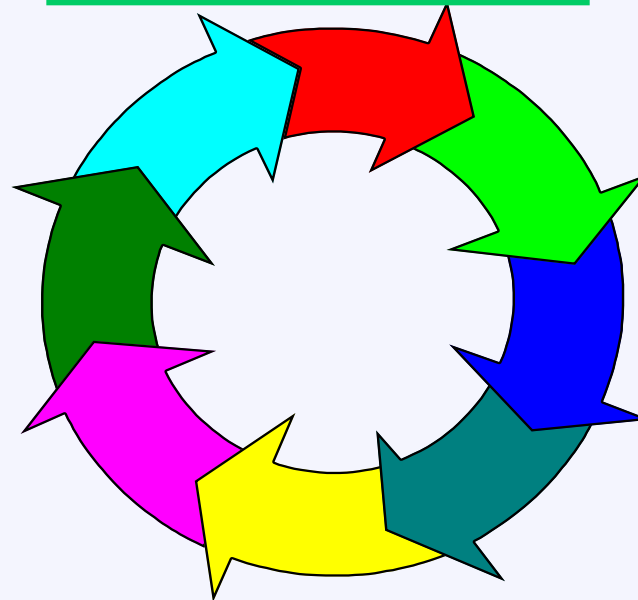
Programmation

Evaluation

Identification

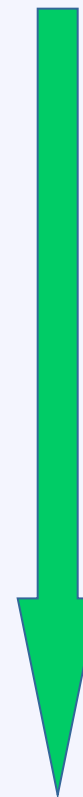
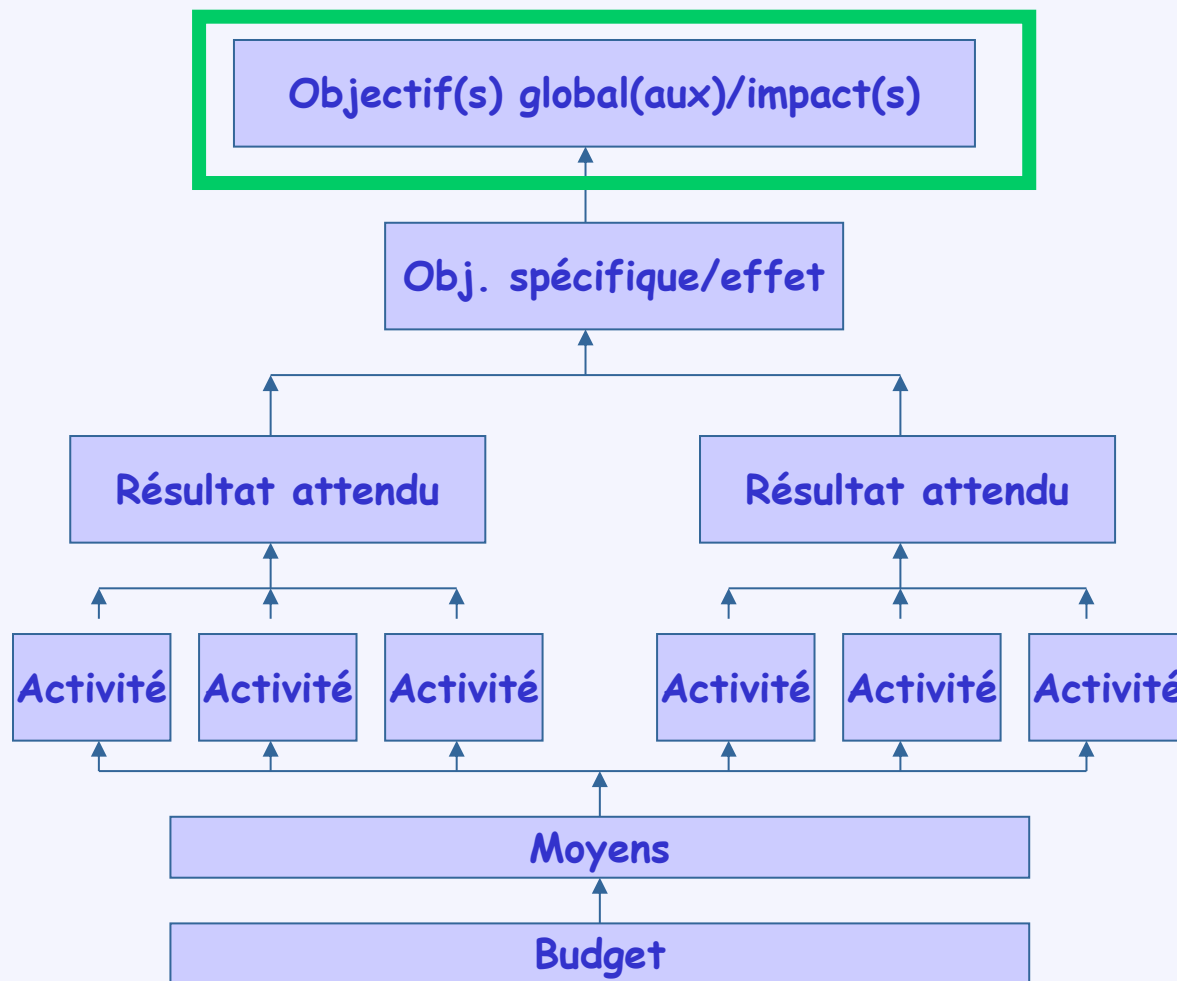
Mise en œuvre

Instruction



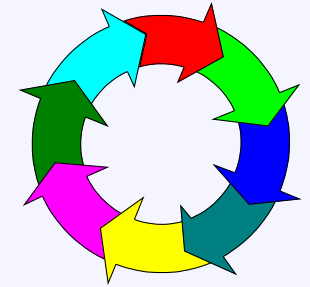
(Financement)

La programmation



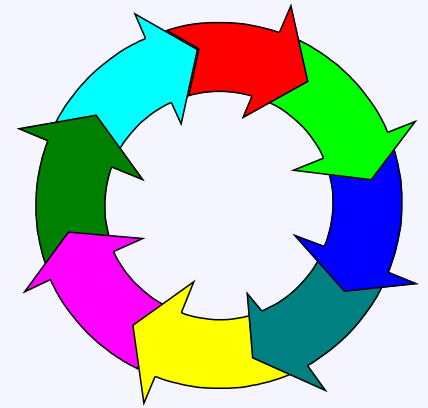
Conception

La programmation



1. Quelles sont les priorités de mon organisation? (pour les organisations principales porteuses-partenaires) -
Vision/missions/historique/compétences
2. Quelles sont les problématiques principales de la population/région ciblée - indicateurs socio-économiques actuels et passés, information secondaire, connaissance historique -
3. Quelles sont les priorités de développement du pays, de la région et (éventuellement) du bailleur potentiel? -Plans et documents stratégiques -
4. Définition de la zone d'intervention, le public cible et la thématique principale
5. Première réflexion sur l'impact recherché - changement auprès de qui ? Dans quel délai ?

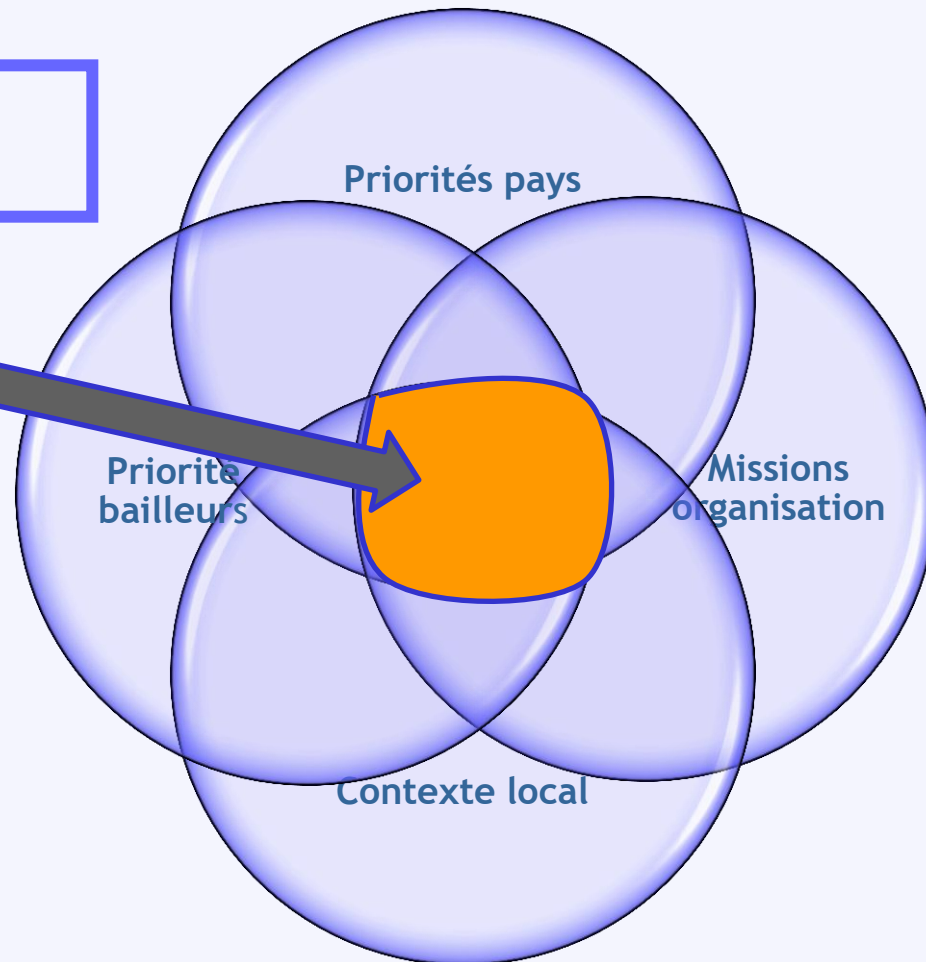
La programmation



- Première réflexion sur la pertinence :
Définition du **contexte d'intervention** de l'action
- **Alignement** - Réflexion sur l'intégration dans les priorités / **thématiques** au niveau d'un pays ou d'une région
- Réflexion au niveau de la **cohérence** de « **vision** » / **priorité** au niveau des organisations principales porteuses-partenaires
- **Connaissance** de bailleurs potentiels

Programmation - Contexte d'intervention

Contexte d'intervention



Point de
rencontre entre
les acteurs

Les publics cibles sont...

- Personnes concernées par la thématique, pour lesquelles on voudrait une amélioration.
- Personnes qui seront l'objet mais également les acteurs de cette amélioration
- Personnes visées par les impacts.
- Une relation forte et de proximité avec les habitants est indispensable! (responsabilisation, contrôle social,...)

Typologie (éventuelle): division selon des critères pertinents, non ambigus (vivant en zone urbaine, semi-urbaine; ayant ou pas déjà un accès (même imparfait) à l'eau potable,).

Utile si ces divers groupes ont une relation différente par rapport à la thématique .

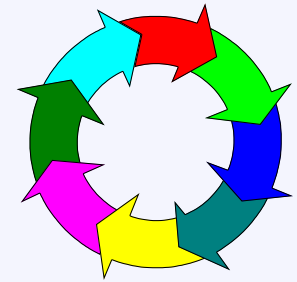
La programmation va introduire la réflexion autour de l'identification d'un ou plusieurs projets. A partir d'une première réflexion des impacts principaux/changements globaux/ultimes recherchés, elle peut s'exprimer sous forme d'une question : exemples

- **Problématique rurale:** Impact au niveau de l'augmentation de revenus d'une population rurale. Question : pourquoi les petits producteurs de la région XXX n'arrivent pas à vivre décemment de leur production agricole ?
- **Problématique liée à la santé :** Impact au niveau de la diminution du taux de mortalité chez les mères. Question : pourquoi le taux de mortalité des mères en donnant naissance est important (supérieur à la moyenne,...) ? (dans la zone XX) ?
- **Problématique liée à l'environnement :** Impact au niveau de la restauration des ressources naturelles. Question : pourquoi les forêts de mangroves (ou ...) se dégradent t'elles dans la communauté de XXX ?(ou pq les populations n'arrivent-elles pas à vivre de façon durable des ressources de la forêt ?)

Programmation : Exemples - suite

- **Problématique liée à l'ED** : Impact lié au changement de comportement de populations Nord. Question : En quoi les comportements des populations du Nord impactent-elles l'atteinte d'un développement durable, d'une souveraineté alimentaire,... Pourquoi ces populations adoptent-elles ces comportements?
- **Problématique liée à l'éducation** : Impact au niveau de l'amélioration du niveau d'éducation des femmes. Question : pourquoi les femmes arrivent-elles difficilement (ou pourquoi la majorité des femmes n'arrivent pas) à entreprendre des études de niveau secondaire ?) dans la commune de XX...

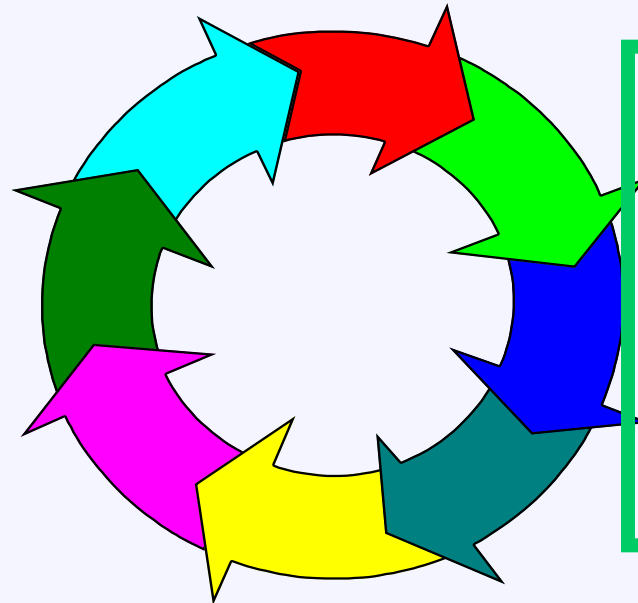
Le Cycle de Projet



Programmation

Evaluation

Mise en œuvre

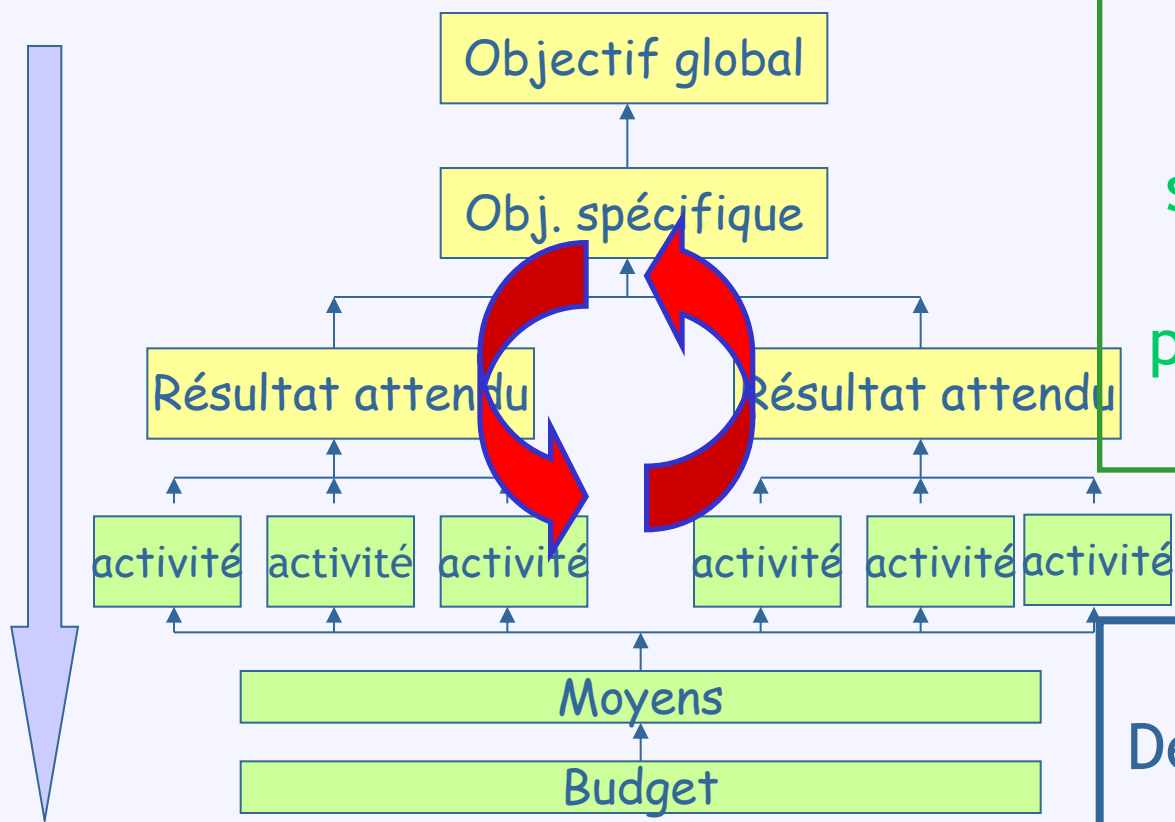


Identification

Instruction

(Financement)

La conception de la logique d'intervention; approche GAR



Identification :
Analyse de la situation : basé sur les besoins, les parties prenantes et les potentialités

Instruction :
Définies de façon à atteindre les résultats , prenant en compte une série de critères

L'Identification

Quelle situation précise veut t'on atteindre à la fin du projet/action? Quels changements (auprès du territoire, des acteurs) par rapport à la situation actuelle ?

Quels sont les résultats/changements attendus à court, moyen et long terme ? Auprès de qui ?

Terminologie : stratégie du projet, logique d'intervention, chaine des résultats.

Conditionnera en partie la flexibilité par rapport aux activités...

L'Identification : Quelle situation veut t'on atteindre à la fin du projet/action?

- 1. Connaitre et comprendre la problématique** (au niveau territoire et acteurs): Quelle est la situation insatisfaisante, quelles sont ses causes ? Quels sont les acteurs présents, quel sont leurs rôles, quelles sont leurs relations ? Quels sont leurs besoins et priorités ?
- 2. Connaitre les forces/potentialités/expériences/atouts/stratégies actuelles** ... Sur quoi s'appuyer pour tenter de donner une réponse aux situations insatisfaisantes rencontrées? Dans quelles dynamiques s'insère t'on ?
- 3. Faire un choix** Que veut-on atteindre (quels changements impulser?) Et à quoi renonce t'on ?

Récolte de l'information

Quelques principes de la récolte d'information au cours d'un processus participatif :

- la **multidisciplinarité** : différentes disciplines/regards dans une perspective complémentaire
- la **visualisation** : faciliter la communication entre chercheurs, agents de terrains, agriculteurs,...
- la **valorisation du savoir traditionnel**
- la **triangulation** : combine des approches ou interlocuteurs multiples et examine l'information sous des angles ou options différents
- **l'ignorance optimale** : c'est se focaliser sur l'essentiel. Pas de détails et précisions superflus.

Limites de la participation

- Biais **géographique et saisonnier** (focus sur les zones accessibles et les saisons confortables)
- Biais **économique/social** (focus sur des personnes riches/influentes)
- Biais **de genre et de génération** (oublier les groupes d'accès difficile, ne pas tenir compte de leur calendrier d'activité)
- Biais **de politesse** (les externes ne sont pas corrigés par la communauté)
- Biais des **expectatives et des besoins** (les externes sont perçus comme source de profit; la communauté répond de façon à en profiter)
- Biais de la **représentativité** : le représentant du groupe exprime davantage son point de vue personnel
- Biais de la **légitimité** : les membres du groupe n'ont pas reconnu la légitimité de leur représentant

L'identification



Diagnostic

1. Analyse des parties prenantes/acteurs
2. Analyse de la problématique rencontrée par la population ciblée sur son territoire : aspects positifs et négatifs.
3. Analyse des forces, potentialités

Choix

1. Analyse des stratégies du projet (choix)

L'analyse des parties prenantes

Connaissance et analyse dynamique des personnes et des organisations concernées par la thématique au centre du futur projet

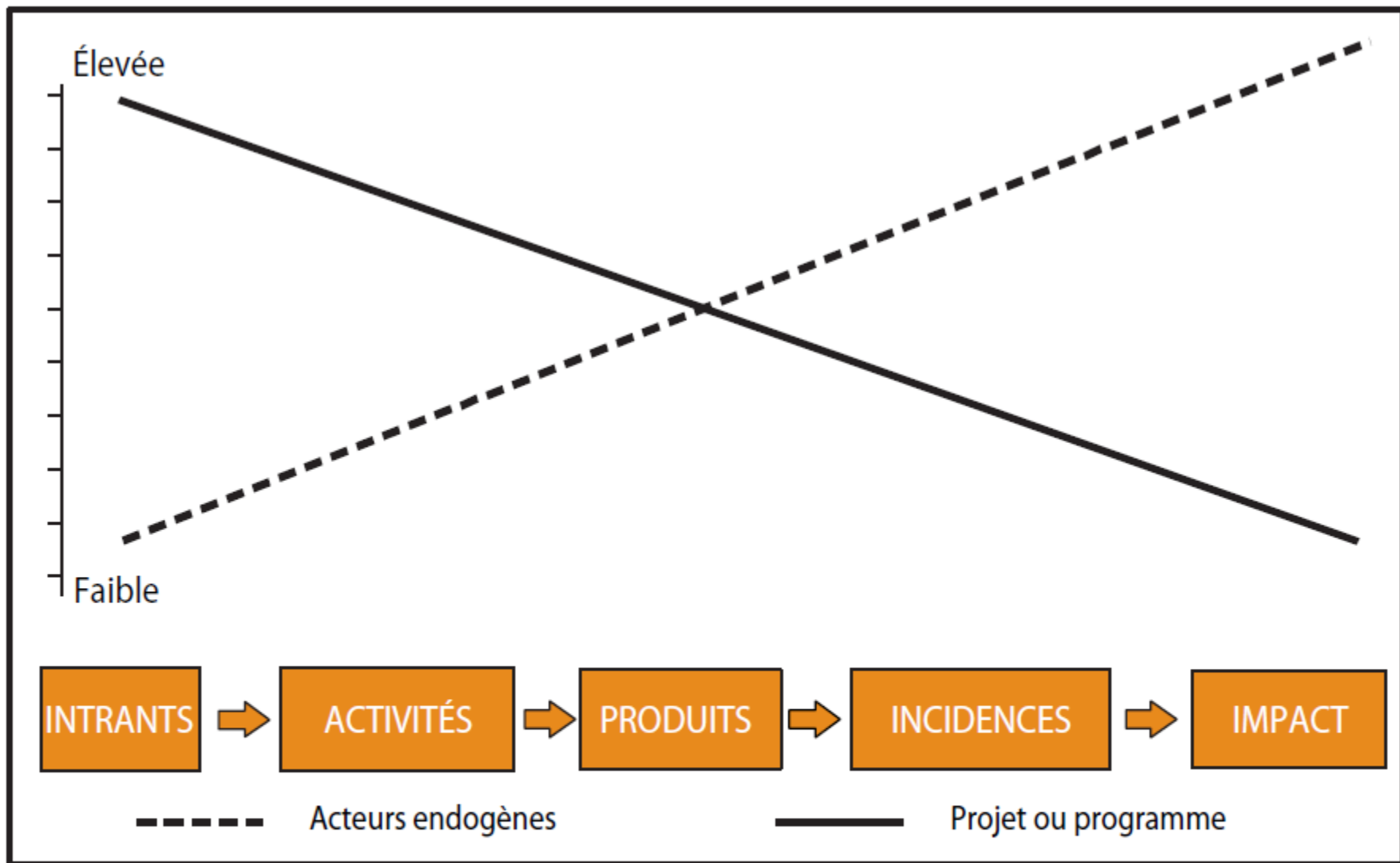
Préalable : mettre les acteurs au centre du processus.

Le projet s'insère dans les dynamiques en place et y contribue (et pas le contraire...)

Le projet (agent externe) peut impulser des changements mais ne les contrôle pas.

Ce sont les **acteurs collectifs et individuels** qui sont responsables et contrôlent ces changements.

On les appelle **acteurs moteurs de changement**



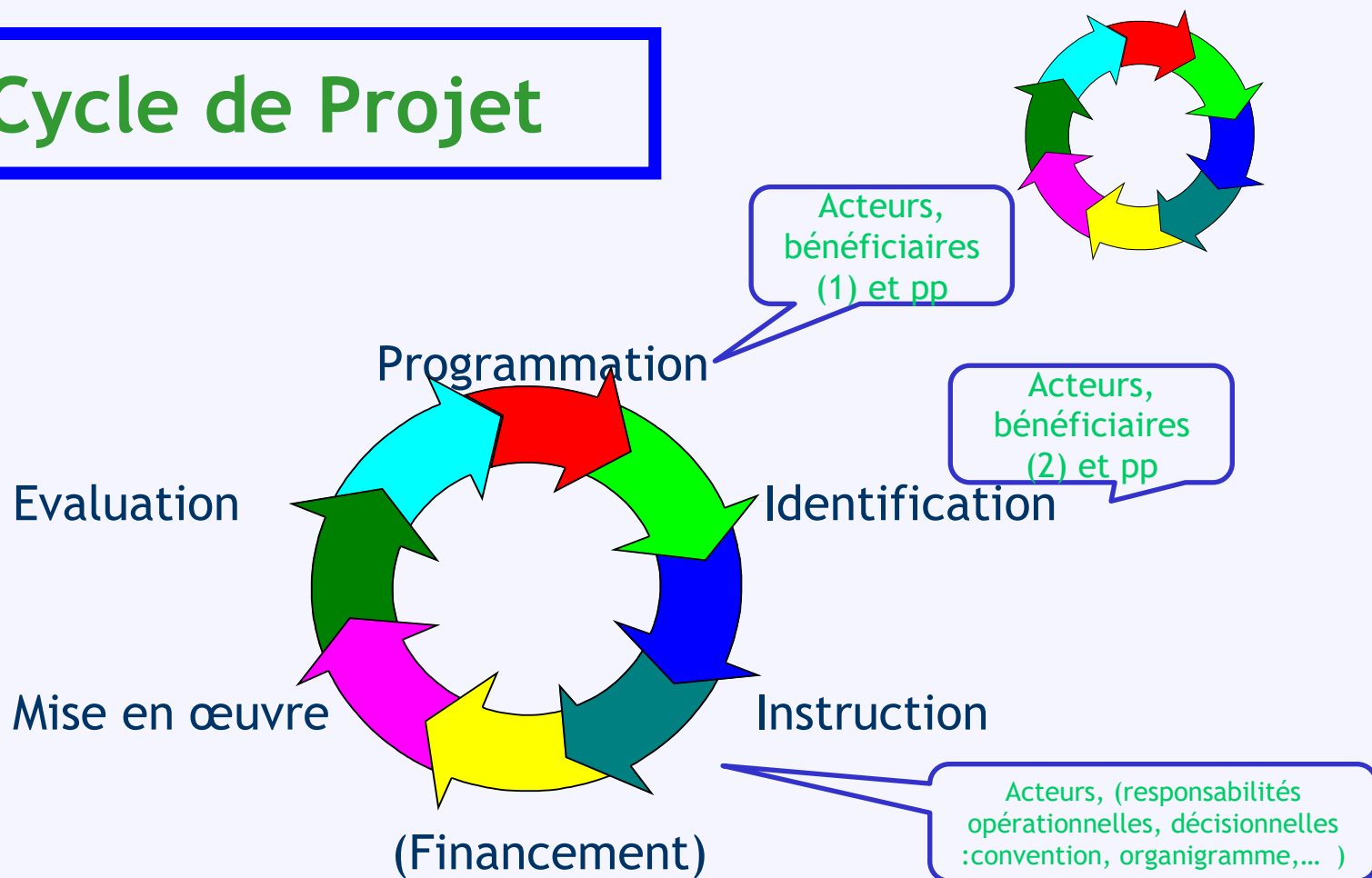
**Figure 2 . Influence relative le long de la chaîne des résultats
(Source : Smutylo, 2001)**

L'analyse des parties prenantes – quand ?

Dés le début de la programmation, à approfondir tout au long du cycle.

- **Programmation** : acteurs principaux
- **Identification** :
 - Revue et analyse exhaustive des acteurs concernés par la problématique (classement selon lien des acteurs avec la problématique).
- **Instruction** : responsabilités (opérationnelles, décisionnelles, financières) des divers acteurs dans le futur projet, articulations entre eux.

Le Cycle de Projet



L'analyse des acteurs - classement

- **Votre institution**
- **Les organisations « porteurs de changement ».**
 - 1/ont une relation directe et forte avec la thématique /impact/changement ultime recherché (actuellement mais également sur le long terme) : **intérêt +//influence +**
 - 2/devraient évoluer dans leur comportement/actions/rerelations/connaissances... pour assumer au mieux leur responsabilités et rôles dans le long terme.
 - 2/ auront donc un rôle dans le projet et après celui-ci et devront en ressortir « renforcés » (être en capacité d'assumer leur rôle).

(peuvent être ou non partenaires au sens DGD du terme)

L'analyse des acteurs - classement

- **Les autres acteurs :**

- Les acteurs indécis :

Soit : Ils ont une **relation positive mais plus éloignée/indirecte** avec (moins influente sur) la thématique; ils doivent être renforcés pour améliorer leur influence positive sur la thématique

Soit : Ils n'ont **pas encore de relation** avec la thématique mais pourraient potentiellement la développer (ont des **atouts/plus-values** par rapport à celle-ci)

- Les acteurs « bloquants » :

Ils ont une influence négative sur la thématique

L'analyse des acteurs - outils

- Très divers!
- Consensus : l'analyse des acteurs et leur positionnement au centre des processus d'identification (puis de suivi/évaluation) sont fondamentaux!

Aspects à explorer dans l'analyse :

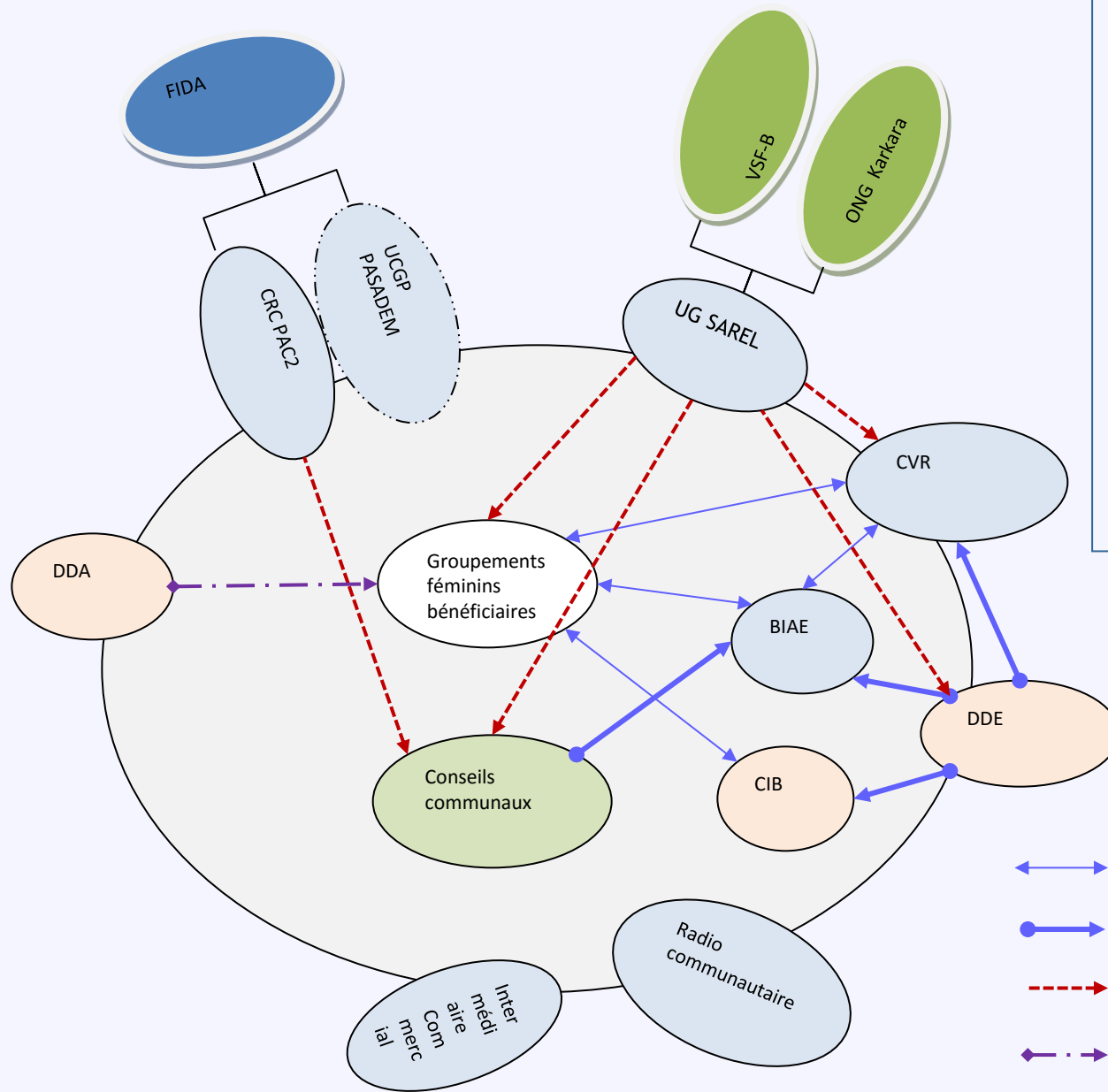
- **Tous acteurs** : Cartographie des relations entre acteurs (qui est en relation avec qui, qui influence qui ? Qui travaille en collaboration avec qui ?) - ex. diagramme de Venn

Cartographie et relations entre acteurs

Diagramme de Venn : reprend l'ensemble des acteurs ayant un lien (sont influencés/influencent) avec la thématique.

Il ne varie pas en fonction de l'institution qui le réalise : les bénéficiaires sont au centre; votre organisation est un acteur parmi les autres.

Développe une vision des organisations et acteurs concernés par une thématique (et de leurs interactions) dans un territoire donné



DDA: Direction Départementale de l'Alphabétisation
 DDDC: Dir. Dep. Du Développement communautaire
 DDE: Dir. Dep. de l'Elevage
 DDPF: Dir. Dep. Promotion de la femme
 CIB: Cellule d'Intervention de Base
 CVR: Clinique Vétérinaire Rurale
 BIAE: Boutique d'intrants agri-élevage
 CCR/PAC2: Cellule Régionale de Coordination du Projet d'Action Communautaire
 UCGP: Unité de Coordination et de Gestion du Projet
 UG SAREL: Unité de Gestion du SAREL

- ↔ Relations de Services
- Relations de contrôle
- - - → Appuis techniques et financiers
- ◄ - - - Encadrement

L'analyse des acteurs - outils

Pour chaque acteur prioritaire (moteur de changement) :

Aspects à explorer dans l'analyse :

- Éléments justifiant le lien entre l'acteur et la thématique
- Niveau d'intérêt pour la thématique/impact recherché/changement ultime ?
- Niveau d'influence sur celle-ci ? fonction de :
 - la capacité d'action directe sur la thématique
 - la capacité d'articulation entre acteurs (intra et intersectoriel)
 - la capacité de rentrer en relation avec/représenter les publics ciblés
- Conclusions sur la pertinence de la collaboration
- Quels sont les changements nécessaires chez ces acteurs/sur leur environnement direct pour qu'ils contribuent davantage à l'impact recherché ?

Formation en Gestion d'urgence des projets (GCE) et GAB - mai 2016 - ASSODEV

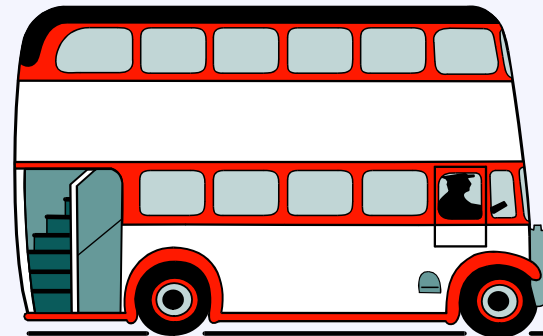
Acteurs : exemples

- **Acteurs officiels locaux** : à chaque niveau territorial (jusqu'au quartier): Ministres, municipalités (et éventuelle division en départements)...
- **Compagnies privée ou para étatiques fournisseuses de services** : entité principale (publique ou privée) chargée de la fourniture de services d'eau et/ou d'assainissement dans les zones urbaines
- **Société civile** : représentations de la population : associations de femmes, organisations paysannes, syndicats, leaders,...
- **Acteurs d'appui techniques** : ONG locales et internationales,...
- **vendeurs privés** : petites entreprises, individus...
- **Autres acteurs**, regroupement formels et informels ayant un rôle actuel dans la thématique ciblée
- **Les agences de développement et bailleurs de fonds**

exemple

Exemple

La compagnie « Transports TATA »



TATA : Contextualisation

Dans une grande ville, un diagnostic a été fait sur l'offre de transport public.

Les accidents impliquant des autobus de la compagnie publique d'autobus sont jugés trop fréquents, en conséquence les usagers n'ont plus confiance dans les transports publics, le réseau de transports publics est perturbé,...

En première analyse, les causes principales de ce nombre élevé d'accident résident dans le comportement pas assez prudent des chauffeurs, dans le mauvais état général des bus et dans le mauvais état des routes.

Egalement, les infractions au code de la route sont fréquentes et le trafic est congestionné.

TATA : Quelles parties prenantes ?

1. La compagnie Tata, compagnie publique
2. Les usagers actuels et potentiels, individuels et organisés au sein d'une organisation des usagers
3. La compagnie d'assurance
4. Les chauffeurs (organisés au sein d'un syndicat)
5. Les garages responsables de l'entretien et des réparations
6. Les entreprises qui fournissent les bus
7. Les autorités locales, et notamment le département en charge de la mobilité et de la sécurité routière
8. Les compagnies de transport privées et informelles (concurrents)
9. Les centres de formations
10. Les policiers
11. Les responsables de l'entretien des voiries

Travaux de groupes

Divers scénarios à partir du même contexte :

1. Capitale africaine
2. Capitale européenne
 - Acteurs institutionnels: le déclencheur de la réflexion sont les autorités locales (qui désirent rendre la mobilité plus sûre dans leur ville).
 - Le déclencheur de la réflexion sont des groupes d'utilisateurs, au travers d'une organisation qui les rassemble (qui désirent bénéficier de transports publics sûrs et suffisants)
 - Le déclencheur de la réflexion est la compagnie Tata elle-même (qui désire améliorer son fonctionnement et ses services).

Travaux de groupes - instructions

Identifier au moins

- 1 ou 2 acteurs « moteurs de changement », mobilisables par le « déclencheur ». Pour ceux-ci et pour le déclencheur, répondre aux questions :
 - Éléments justifiant le lien entre l'acteur et la thématique
 - Niveau d'intérêt pour la thématique/impact recherché/changement ultime ?
 - Niveau d'influence sur celle-ci ? (capacité d'action directe, capacité d'articulation entre acteurs, capacité de rentrer en relation avec/représenter les publics ciblés)
 - Conclusions sur la pertinence de la collaboration
 - Changements nécessaires chez ces acteurs/sur leur environnement direct pour qu'ils contribuent davantage à l'impact recherché ?
- 1 acteur indécis
 - Éléments justifiant leur classement « indécis »
- 1 acteur bloquant
 - Éléments justifiant leur classement « bloquant »

L'analyse des parties prenantes – terminologie - DGD

- **Bénéficiaires** : groupe cible (direct – peut inclure le personnel des organisations partenaires) et **bénéficiaires finaux** (long terme, large).
- **Partenaires du projet** (mettent en œuvre le projet; gèrent une partie des fonds, peuvent aussi constituer un groupe cible).
- **Autres parties prenantes (associés, collaborateurs...)** : ne gèrent pas de fonds financiers du projet mais peuvent éventuellement bénéficier de certaines ressources du projet).

L'identification



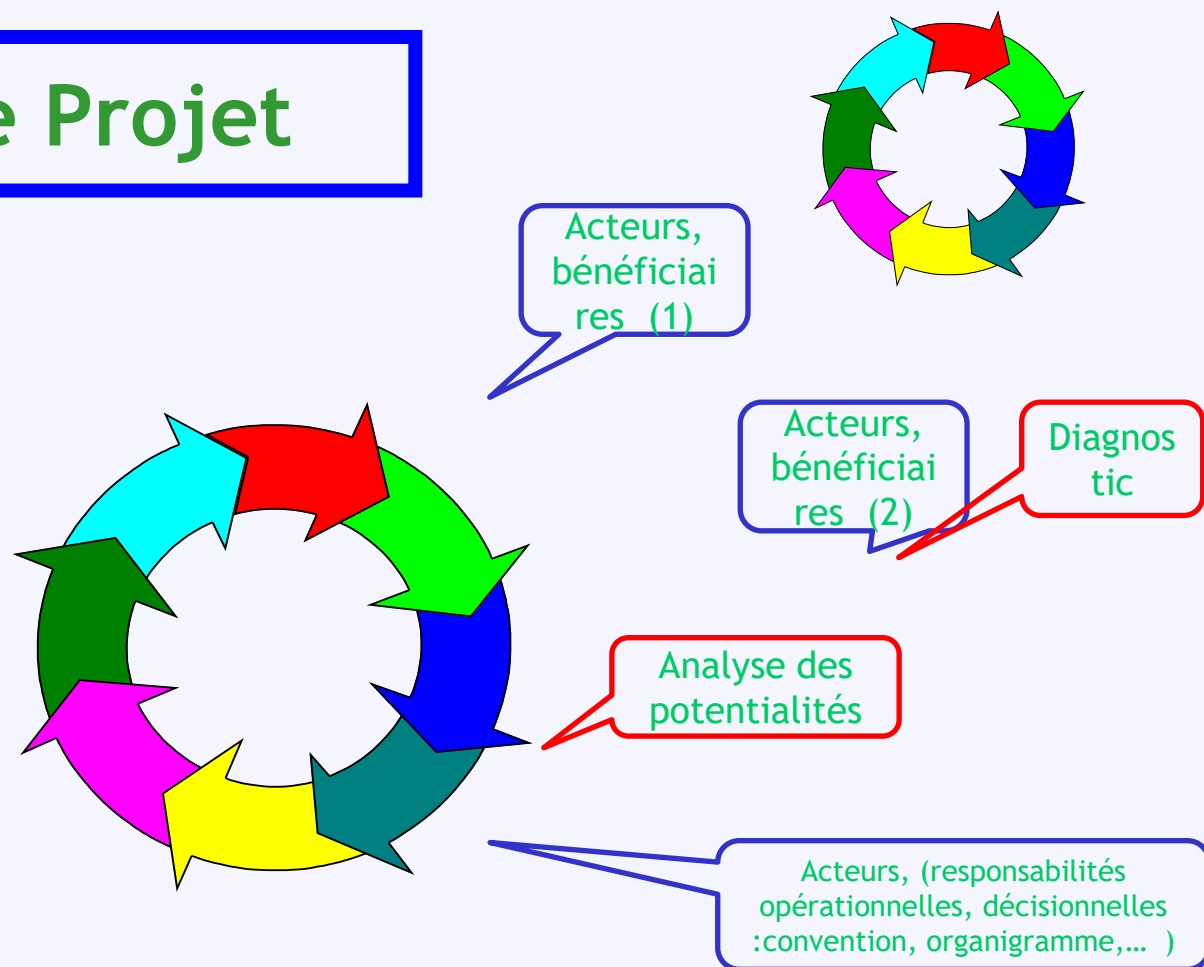
Diagnostic

1. Analyse des parties prenantes
2. Analyse de la problématique : diagnostic (PIPO,...)
3. Analyse des forces, potentialités

Choix

1. Analyse des stratégies du projet (choix)

Le Cycle de Projet



Diagnostic : Voir et comprendre l'existant

La situation actuelle par rapport à la problématique

- Ses causes et ses conséquences

... pour pouvoir identifier

- La contribution que le projet peut réalistement apporter dans la direction des (de l') impact(s) recherché(s)/dans la thématique étudiée/vers le changement ultime (= OS)
- les éléments qu'il faut travailler/les changements intermédiaires/les chaînes de résultats possibles/ en vue d'atteindre l'OS (= résultats)

Doit positionner les publics cibles au centre de cette réflexion : l'(les) acteur(s) les touchant/ représentant doivent être identifiés

Analyse PIPO : L'analyse des « problèmes »

PIPO = Planification des Interventions par Objectifs

Analyse des problèmes :

Qu'est ce qu'un problème ?

- Un problème, dans son acception la plus courante, est une situation actuelle dans laquelle un obstacle empêche de progresser, d'avancer ou de réaliser ...

Qu'est ce que l'analyse des problèmes ?

- Analyse structurée sur les problèmes et les aspects négatifs actuels d'une situation donnée afin d'en déterminer les causes et leurs effets.

Avantage : permet de structurer une réflexion autour de la compréhension et approfondissement d'une situation existante

Peut être composée par un ou plusieurs arbres

2. Relations de causes à effet entre situations problématiques : l'arbre des problèmes



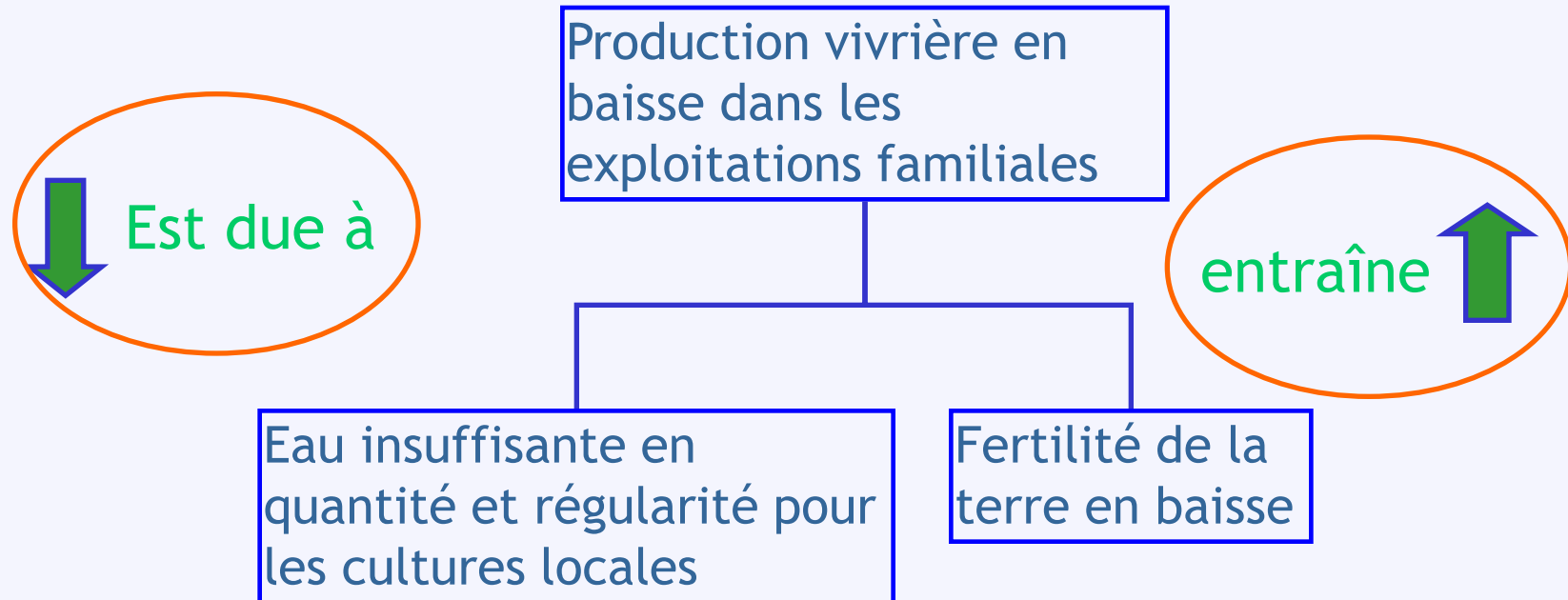
Qu'est-ce que cela a comme conséquences?

Problème de départ : les accidents impliquant des bus sont fréquents



Quelles en sont les causes?

2. L'arbre à problèmes : relations causes - effets



1. Formuler les situations problématiques de façon précise

exemple : « manque d'eau »

- de façon permanente ou ponctuelle : Il n'y a de l'eau qu'une partie de l'année (récurrente)
- pour toute la communauté ou une partie : il y a de l'eau mais pas d'accès pour une partie de la population (éloignement, droit d'usage, prix trop élevé, conflit, manque d'information,...)
- dont la régularité d'accès est trop incertaine : l'accès à l'eau existe mais est sensible aux conditions climatiques
- Accessible mais non durablement
- Accessible mais avec tendance prononcée à la baisse : l'accès à l'eau est de plus en plus limité d'année en année, la qualité de l'eau se dégrade
- Qualité : l'eau est indisponible pour l'irrigation des cultures

Une problématique bien énoncée, ce n'est pas



- l'état des contraintes naturelles (pluie insuffisante) mais leur effet négatif
- une absence de solution particulière quand d'autres pourraient être possibles : il est acceptable de pointer le manque d'accès à l'eau mais pas l'absence d'un système particulier d'irrigation.
- une contrainte à une solution envisagée : l'institution ne dispose pas de moyens financiers pour assurer la contrepartie au projet en construction
- des problèmes mineurs ou individuels : une difficulté rencontrée par une petite minorité d'agriculteurs
- Une problématique « double » : la production est de mauvaise qualité et produite en faible quantité
- Eviter les répétitions : tout problème doit ajouter une information supplémentaire

Compléter l'arbre des problèmes

S'interroger/interroger le groupe

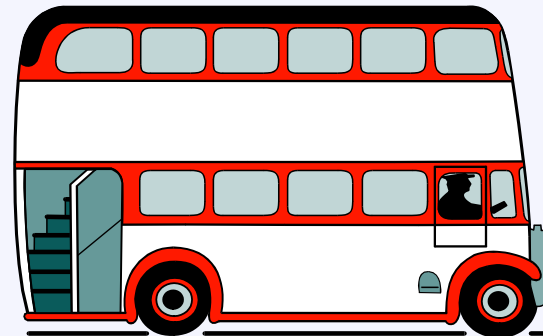
Pour chaque problème :

- Est-ce que **toutes ses conséquences** sont prises en compte? (est-ce qu'il entraîne d'autres problématiques non citées?)
- Est-ce que **toutes ses causes** ont été identifiées (est-ce qu'il est dû également à d'autres facteurs non cités?)
- Existe-t-il des **problèmes importants** qui n'ont pas encore été mentionnés en lien avec la thématique centrale ?
- Pouvoir mettre en évidence les **interrogations et nécessités de recherche d'informations**

exemple

Exemple méthode PIPO:

La compagnie « Transports
TATA »



TATA : Quelles parties prenantes ?

1. La compagnie Tata, compagnie publique
2. Les usagers actuels et potentiels, individuels et organisés au sein d'une organisation des consommateurs
3. La compagnie d'assurance
4. Les chauffeurs (organisés au sein d'un syndicat)
5. Les garages responsables de l'entretien et des réparations
6. Les entreprises qui fournissent les bus
7. Les autorités locales, et notamment le département en charge de la mobilité
8. Les compagnies de transport privées et informelles
9. Les policiers
10. Les responsables de l'entretien des voiries

exemple

Les problèmes de la compagnie « Transports TATA »

Entretiens
insuffisant
des voiries

Entretiens
défectueux

Retards sur
les lieux de
travail

Faible
priorités
politiques

Fréquentation
en baisse

Mauvais état
des véhicules

Véhicules
trop vieux

Accidents de
bus fréquents

Chauffeurs
imprudents

Routes en
mauvais état

Nombreux
passagers
blessés

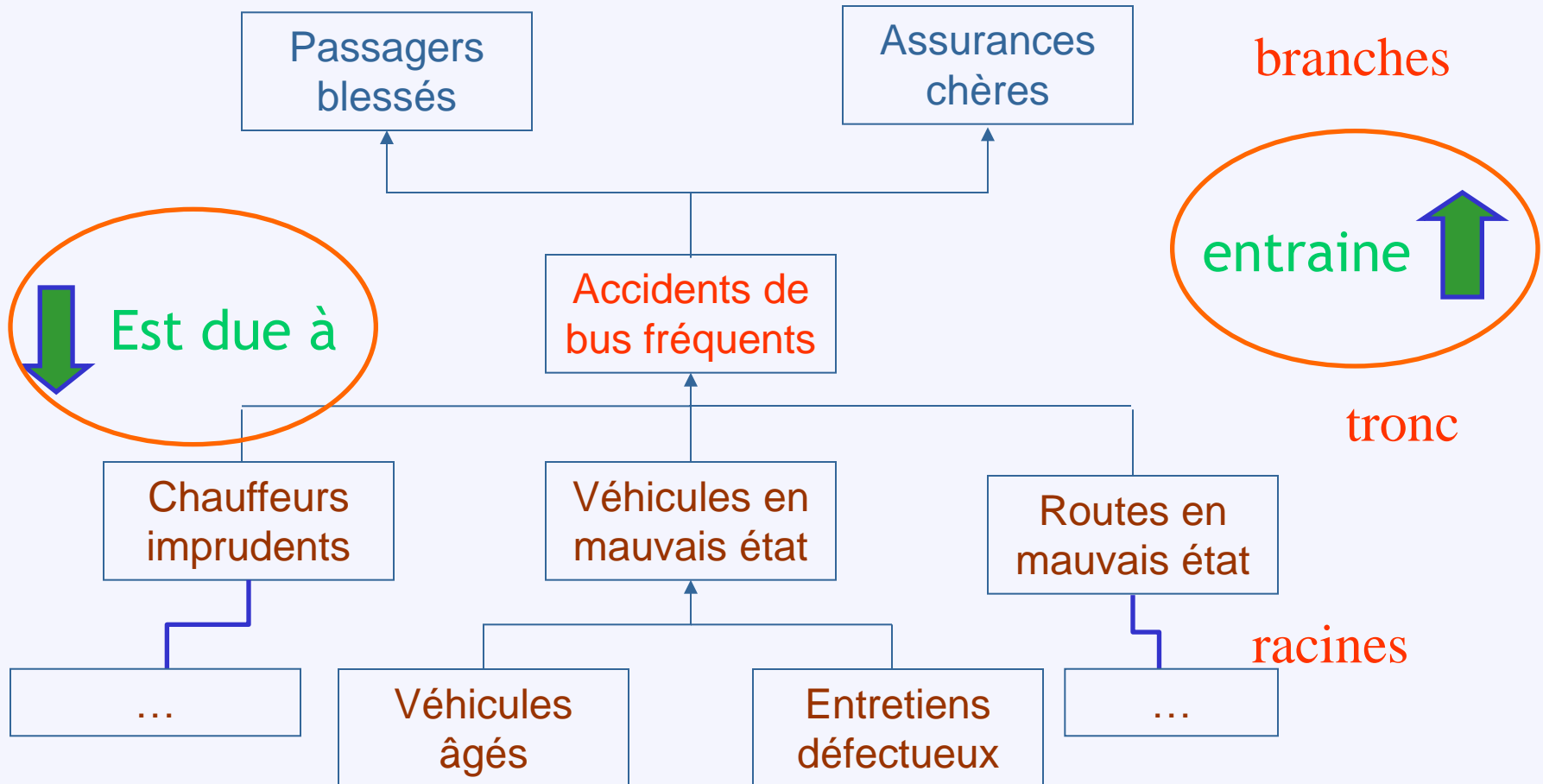
Infractions
nombreuses
au code de la
route

Assurances
coûteuses

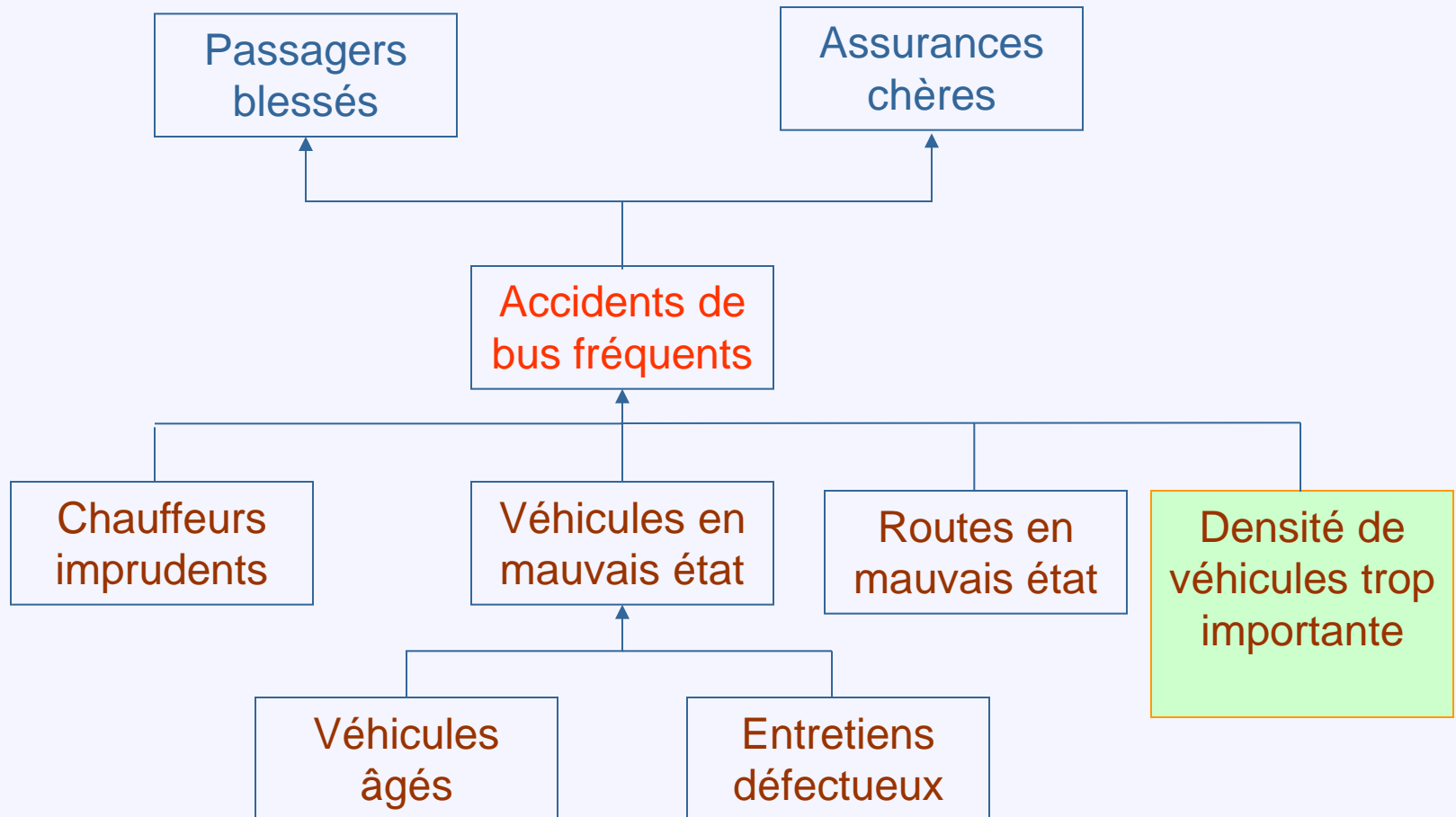
Horaires trop
chargés

exemple

Arbre des problèmes



Arbre des problèmes complété



2. L'arbre à objectifs:

Les objectifs de l'arbre à objectif sont:

des situations futures, plus satisfaisantes, réalistes et précises en réponse à un problème identifié dans l'arbre à problèmes (formulées comme situations atteintes).

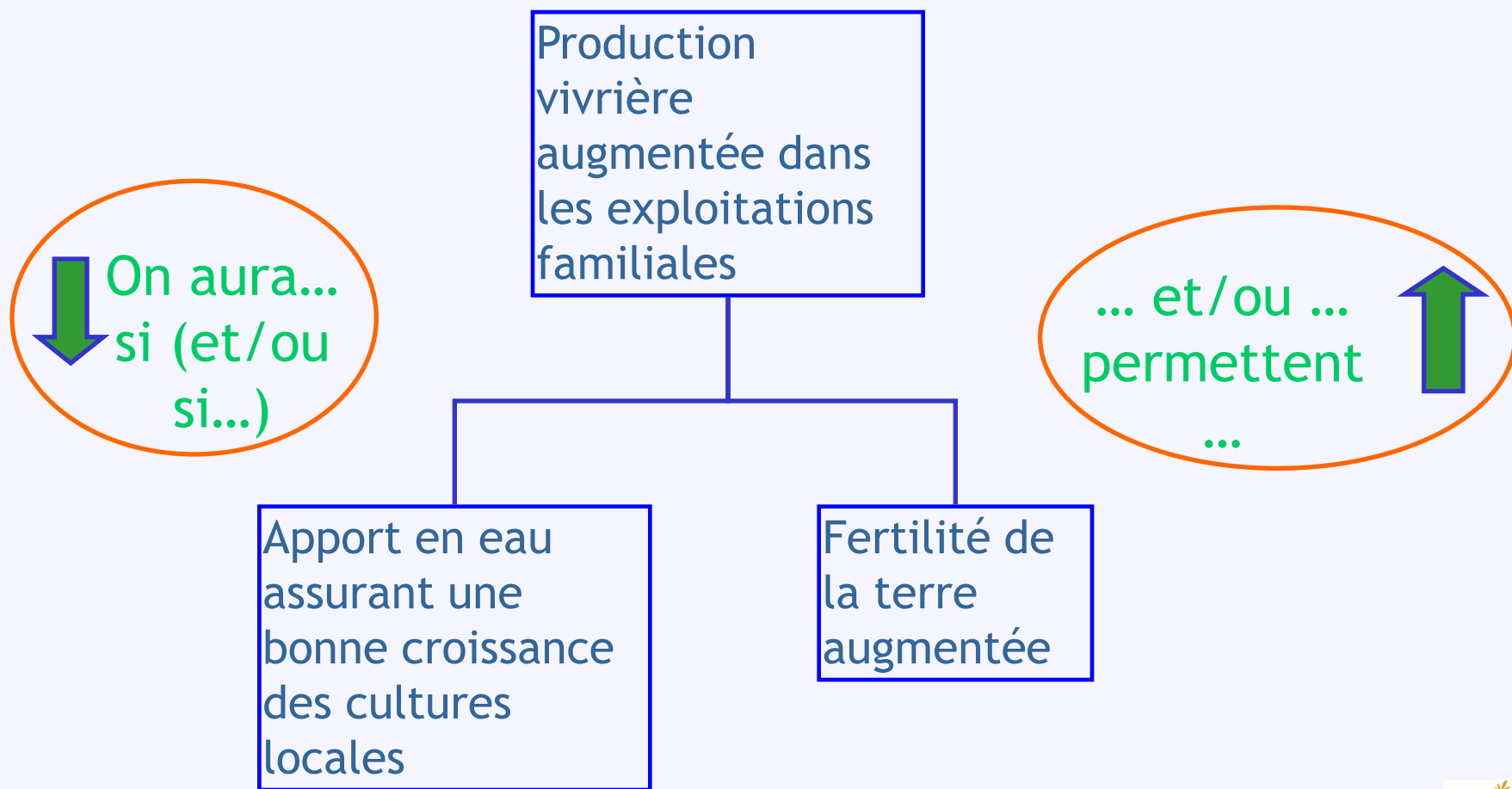
(à ne pas confondre avec les objectifs du projet)

L'arbre à objectifs permet :

- de décrire la situation future idéale (et réaliste si toutes les problématiques sont travaillées)
- de dessiner des pistes permettant d'atteindre la situation future désirée

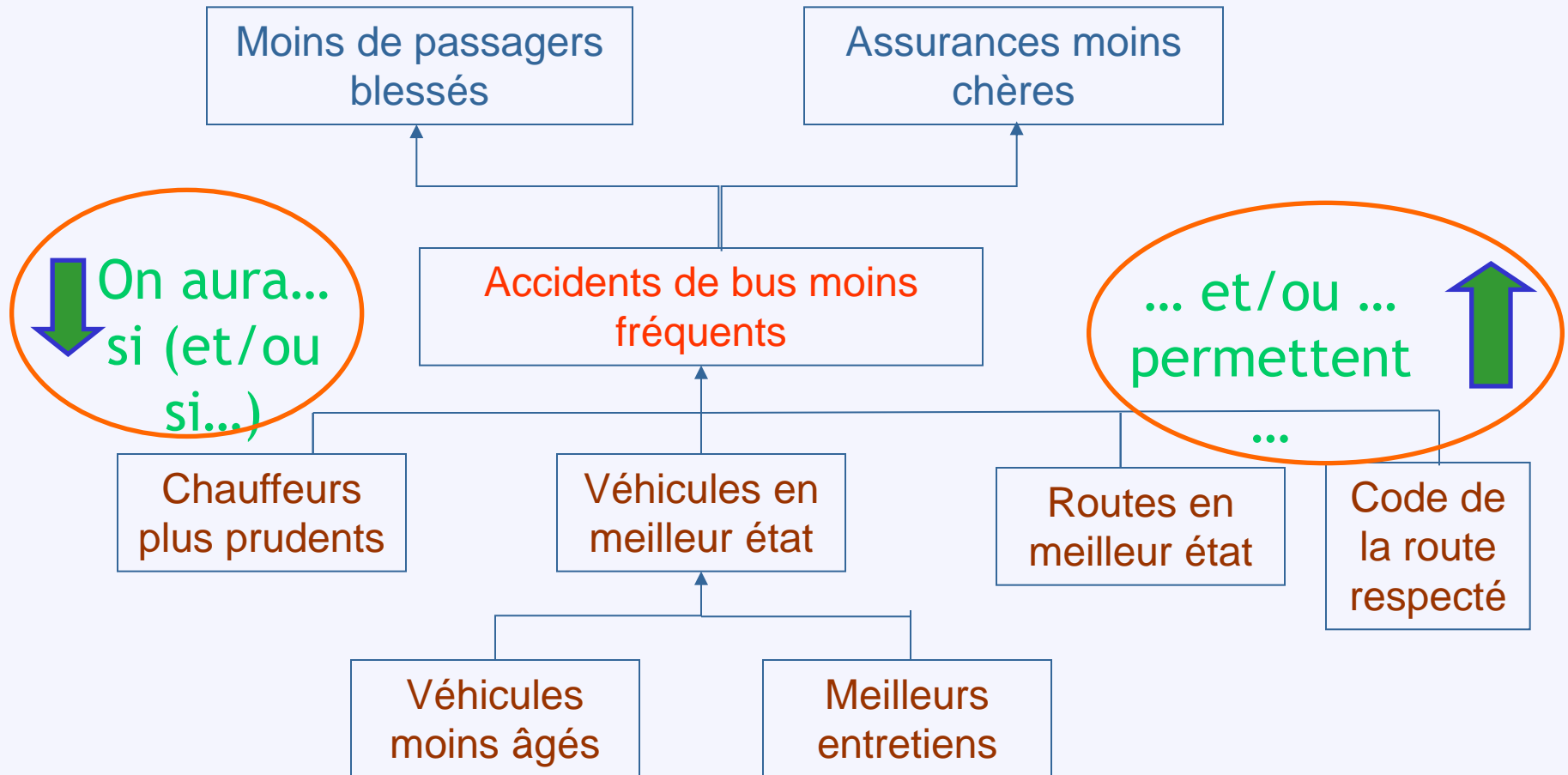
exemple

Arbre à objectif : relations moyens-fins



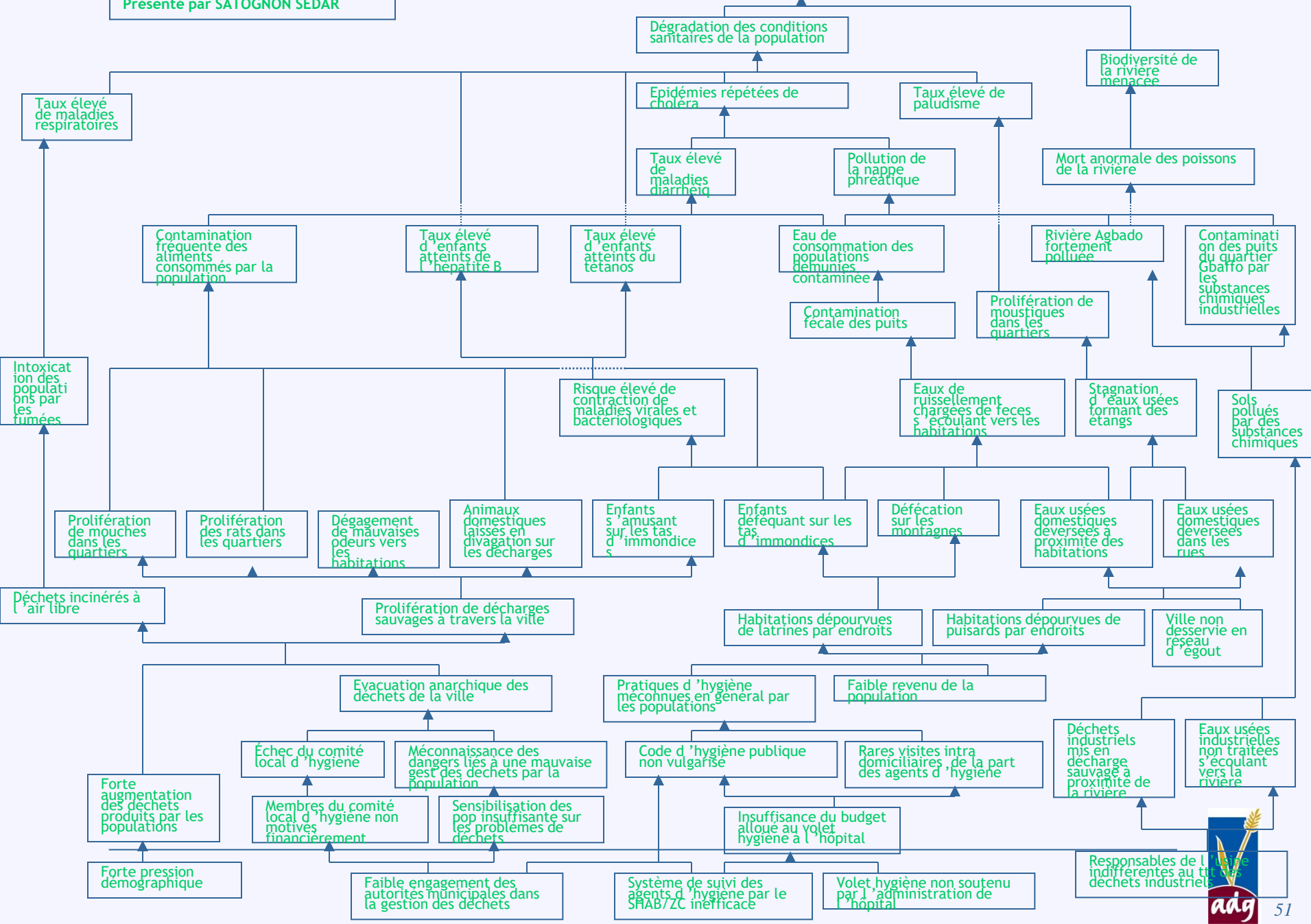
exemple

Arbre des objectifs TATA (complété, corrigé)

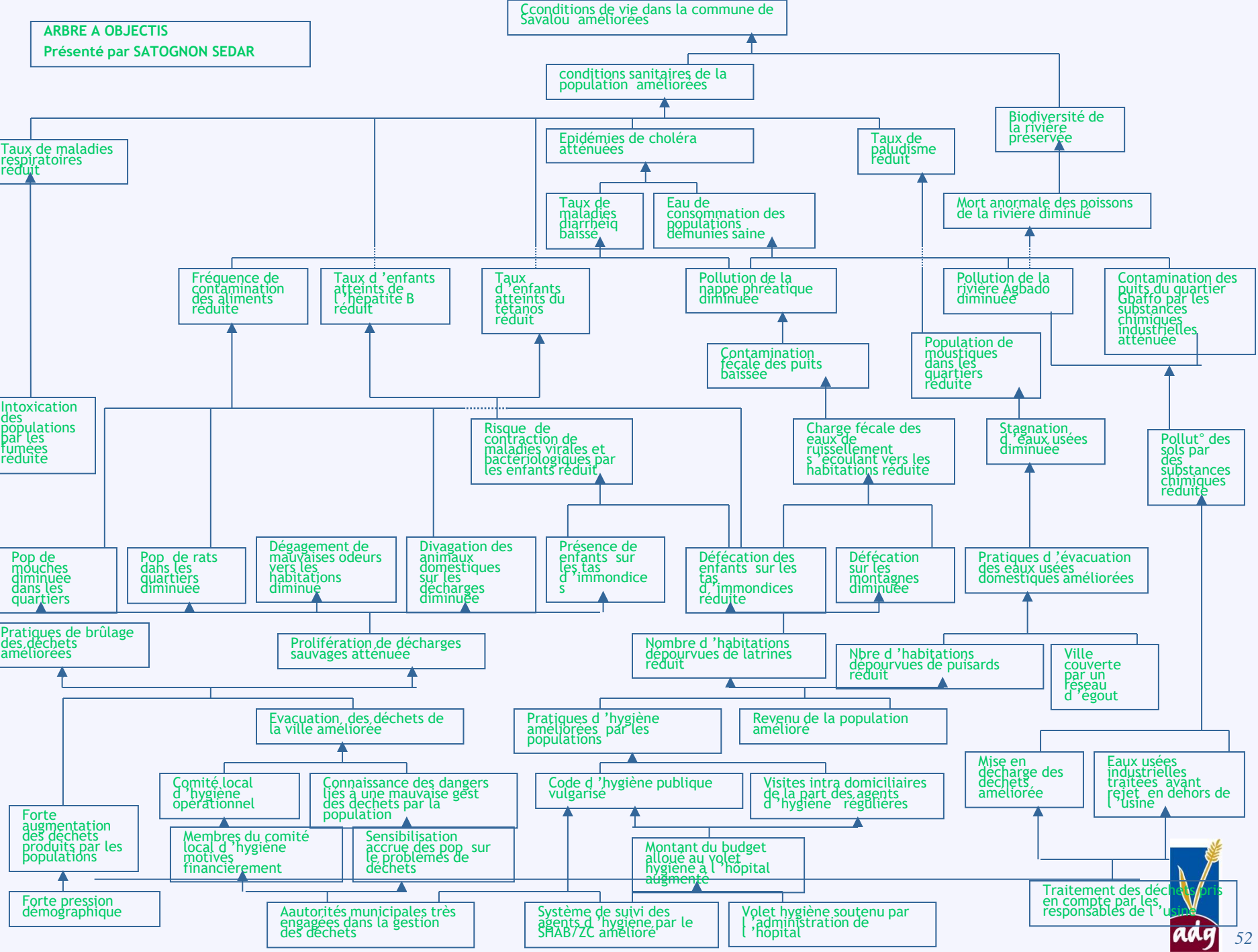


ARBRE A PROBLEMES
Présenté par SATOGNON SEDAR

Dégradation des conditions de vie dans la commune de Savalou



ARBRE A OBJECTIS
Présenté par SATOGNON SEDAR



Identification des stratégies

Qu'est ce qu'une stratégie (possible d'intervention) ?

Dans l'arbre à objectifs, les différents ensembles d'objectifs de même nature, « famille d'objectifs » sont appelés stratégies (possibles d'intervention).

Dessinent des pistes permettant de contribuer à la situation future désirée

exemple

Analyse des stratégies - TATA

Du changement le plus global

Au changement le plus restreint/ opérationnel

Passagers blessés moins nombreux

Assurances moins chères

Accidents de bus moins fréquents

Chauffeurs plus prudents

Meilleur état des véhicules

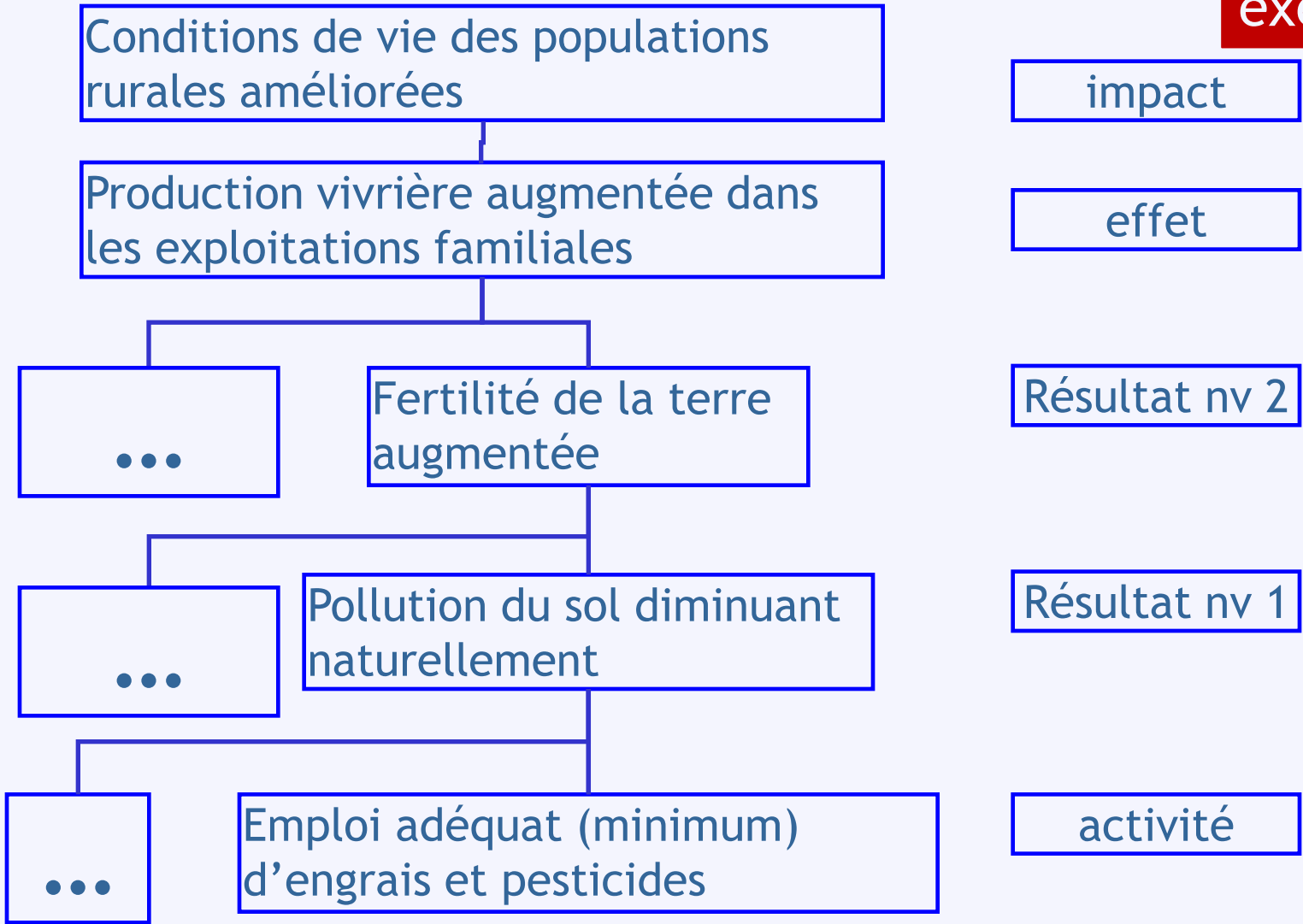
Meilleur état des routes

Gestion du trafic routier optimisé

Véhicules moins âgés

Meilleurs entretiens

RESSOURCES HUMAINES
VEHICULES
ROUTES
GESTION TRAFIC



Ces niveaux d'objectifs dessinent des chaines possibles de résultats

L'identification



Diagnostic

1. Analyse des parties prenantes
2. Analyse de la problématique (PIPO,...)
3. Analyse des forces, potentialités

Choix

1. Analyse des stratégies du projet (choix)

Analyse des forces, potentialités et stratégies existantes

Par rapport au contexte d'intervention, problématique, acteurs et public cibles :

- (1) les diverses forces et potentialités en présence, et contraintes à leur expression
- (2) diverses stratégies (comportements) développées actuellement dans le territoire par le public ciblé par l'action (en réponse aux contraintes et problèmes existants)

Fondamental car permet de mettre en évidence l'ensemble des acquis en termes de réalisations, savoirs, expériences et ressources!

Au niveau du territoire : potentialités et atouts naturels

Réserves de ressources naturelles utilisées/accessibles et services dérivés :

- forêts, ressources marines/sauvages, eau, qualité de l'air
- terres agricoles, arbres, plantes, animaux d'élevage...
- protection contre l'érosion, contre les tempêtes,...
- degré de biodiversité

Quantité, qualité, accès (utilisé ou potentiellement utilisable?, par qui ? Sous quelles conditions ? Quand ?)

Plan des ressources locales

Au niveau du territoire : potentialités et atouts physiques

Infrastructures de base et les biens de production (utilisés par les gens pour être plus productifs) :

- Infrastructures publiques, moyens de transport, habitations et bâtiments divers, alimentation en eau et énergie, services d'assainissement, moyens permettant l'accès à l'information,...

Quantité, qualité, accès (utilisé? Par qui? Et sous quelles conditions?, quand?), est-ce entretenu ?

Au niveau du public cible : stratégies,
connaissances,...

Savoirs ; Savoir-faire ; Savoir-être

- gamme et combinaison d'activités et de choix que les gens entreprennent/ font pour répondre à leurs différents besoins à divers moments (activités de production, les stratégies d'investissement, les choix en matière de reproduction, etc.)
- Très diverses
- Porteuses d'innovations

Et potentialités en terme de structuration sociale et politique
(cf. analyse des acteurs)

Au niveau des services, flux et règles

Services	Epargne, crédits, éducation, santé,...
Lois/ politiques	Législation internationale/régionale/nationale Décisions concernant la distribution des ressources et les priorités (répartition des terres, droit de succession et de propriété, priorités dans les investissements, droits des plus pauvres)
Marchés	Possibilité de génération de ressources (importance, stabilité, concurrence, local/régional,...)
Culture	Cadre informel et règles de jeu : normes sociales et culturelles, rapports de force informels dans la société et la famille : âge, sexe, catégorie professionnelle,...

L'identification



Diagnostic

1. Analyse des parties prenantes
2. Analyse de la problématique (PIPO,...)
3. Analyse des forces, potentialités

Choix

1. Analyse des stratégies du projet (choix)

Analyse des stratégies

Choisir une logique d'intervention, combinant des stratégies tirées de l'arbre à l'objectif et de l'analyse des parties prenantes :

- **La/les plus désirable(s)** : contribuant efficacement à l'impact recherché et à la durabilité du programme, cible les parties prenantes les plus nécessiteuses, répond aux attentes des publics ciblés et des autres acteurs, effets transversaux positifs,...

Répond aux besoins et priorités exprimées

- **La/les plus faisable(s)** : valorisant les potentialités, peu coûteuse, ouvrant des opportunités de financement, peu vulnérable aux risques externes...

Répond aux capacités d'intervention

Analyse et choix des résultats et objectifs à poursuivre : critères de choix :

- Intérêts, cohérence/continuité avec les stratégies actuelles économiques et sociales, évolutions nécessaires des acteurs, valorisation des compétences..., minimisation des réticences particulières.
- Résultats et continuité du changement (**durabilité**), cohérence avec le contexte et planifications national/régional, effets multiplicateurs
- Disponibilités de **solutions techniques adaptées** pour permettre le changement et sa continuité
- Effets des résultats sur la réduction (renforcement) des inégalités de **genre et groupes vulnérables**

Analyse et choix des résultats et objectifs à poursuivre : critères de choix :

- Optimisation des effets positifs et minimisation des effets négatifs sur **l'environnement**
- Identification des stratégies dont la **non réalisation**/prise en compte pourrait entraîner des **effets négatifs importants**
- Prise en compte des **risques** pouvant entraîner la non réalisation des résultats
- Résultats **complémentaires, alternatifs, dépendants** ?
- **Capacité globale de gestion** de l'organisation porteuse ?
- Correspondance avec les moyens financiers

exemple

OG

Moins de passagers blessés

Assurances moins chères

OS

Accidents de bus moins fréquents

R1

Chauffeurs plus prudents

R2

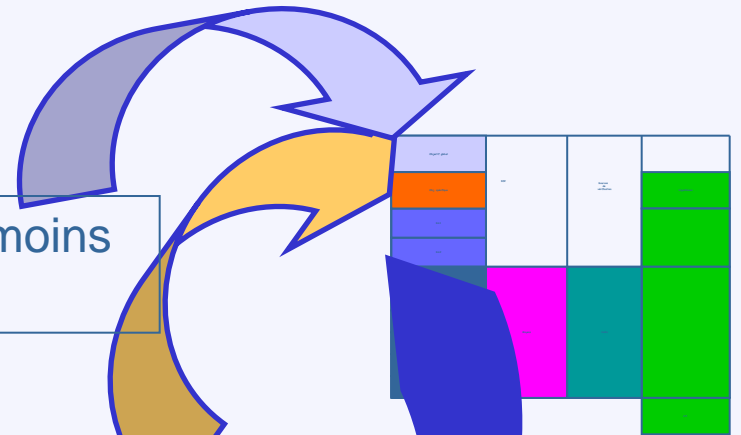
Véhicules en meilleur état

Routes en meilleur état

Gestion du trafic routier optimisé

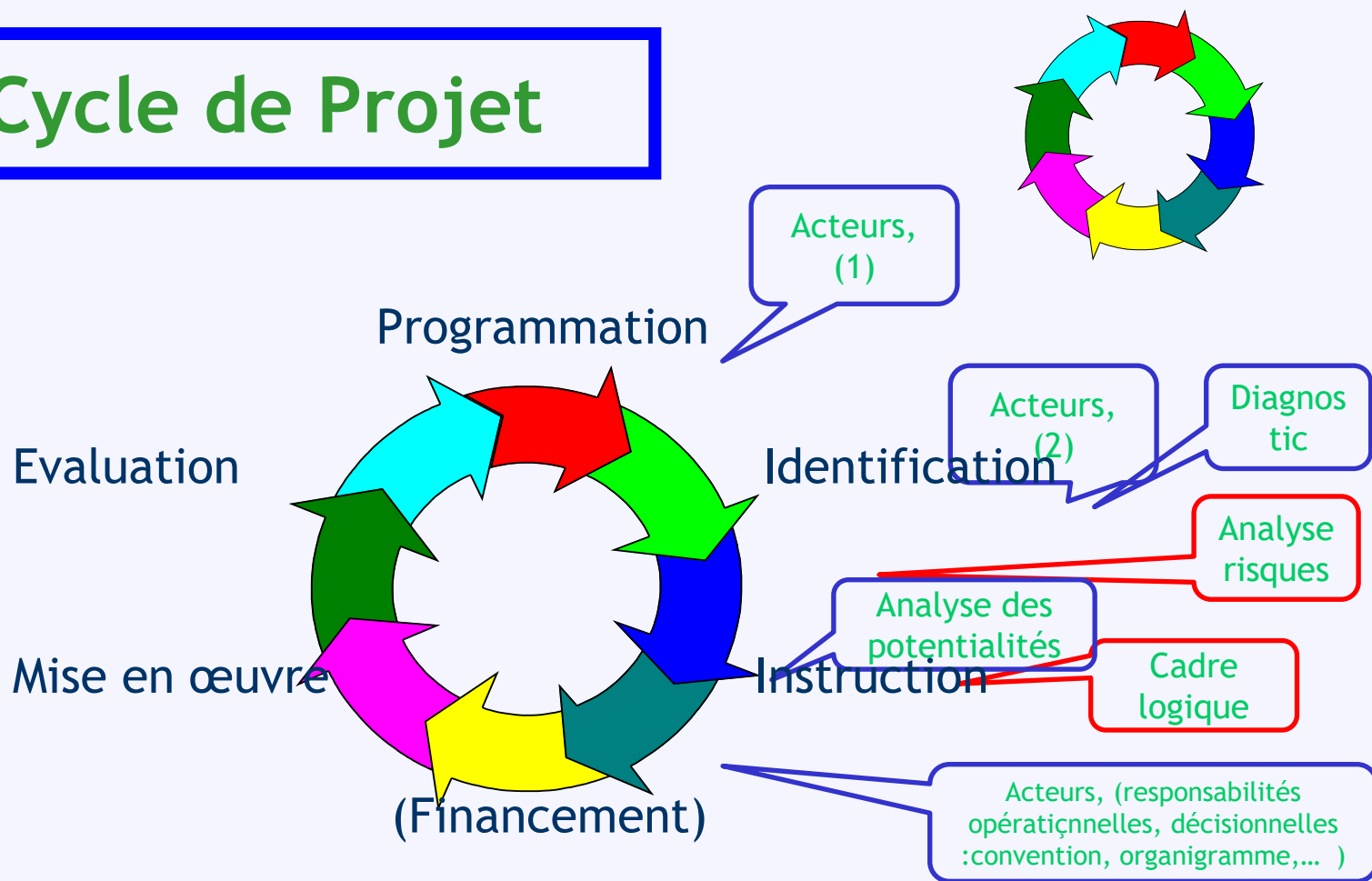
Véhicules moins âgés

Meilleurs entretiens



3. L'instruction

Le Cycle de Projet



L'instruction



1. Logique d'intervention /chaine de résultats : formulation
2. Les Indicateurs objectivement vérifiables
3. Les hypothèses et les risques
4. La construction budgétaire
5. Le montage institutionnel

Le Cadre Logique : logique d'intervention

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>

La logique d'intervention/chaine des résultats

Formulation

- Objectif spécifique/Effet(s) : amélioré, augmenté,... exprime un changement positif concernant le groupe cible → Commercialisation renforcée de la production agricole des petits producteurs de la région XX en vue de renforcer la régularité de leurs revenus.
- Résultats attendus/immédiats : restauré, produit, augmenté, ... exprime un changement nécessaire pour atteindre l'OS/effets → Dynamique d'organisation collective des producteurs instaurée
- Activités → Réaliser une formation des membres de la coopérative

Définition des activités : critères et considérations

- **atteindre** chaque résultat immédiat/attendu/court terme:
 - mise en œuvre de **solutions techniques adaptées** (approche réseau/approche individuelle) - **en lien avec le diagnostic**,
 - **Financement et gestion à long terme** de ces solutions techniques (y compris maintenance et possibilité d'amplification/croissance démographique); taxation, redevances, droits d'utilisation unitaire,...
 - Assurer un **comportement adéquat de tous les acteurs** individuels et collectifs pour permettre le changement (implication motivation - registres hygiéniques, culturels, financiers, sociologiques)

Définition des activités : critères et considérations

- optimiser les **potentialités**
- **surmonter les contraintes** à la réalisation des résultats
- **minimiser les risques** ou leur influence (actions découlant de l'analyse de risque) - attention efficacité!
- intégrer un **suivi et une réflexion collective** (responsabilisation, espace disponible et temps).
- Des activités sont-elles nécessaires pour **susciter davantage la demande** des populations (sensibilisation...)?
- correspondre aux **capacités techniques et de gestion** des partenaires
- **optimiser la durabilité** : viabilité institutionnelle, humaine, technique, **financière** (politique - environnementale)
- Garantir l'appropriation par les habitants (implication financière, physique,...)

Une césure dans la logique d'intervention/chaine des résultats

Objectifs et résultats

attendus/immédiats : quels changements veut on atteindre?

- découlent d'une analyse de la situation (répondent à des besoins)
- Exprimé comme une situation atteinte = substantifs + participe passé
- correspondent à des changements désirés - bénéfiques - (maximaliser)
- Sont mesurables, accompagnés d'IOV
- Résultats numérotés : R1, R2,...

Activités : Comment va-t-on faire ?

- ne découlent pas forcément de l'A Obj
- valorisent des potentialités
- actions = verbes à l'infinitif
- correspondent à des coûts (minimaliser)
- n'ont pas d'IOV dans le CL
- activités numérotées en fonction des R1, R2, R3,...

L'instruction

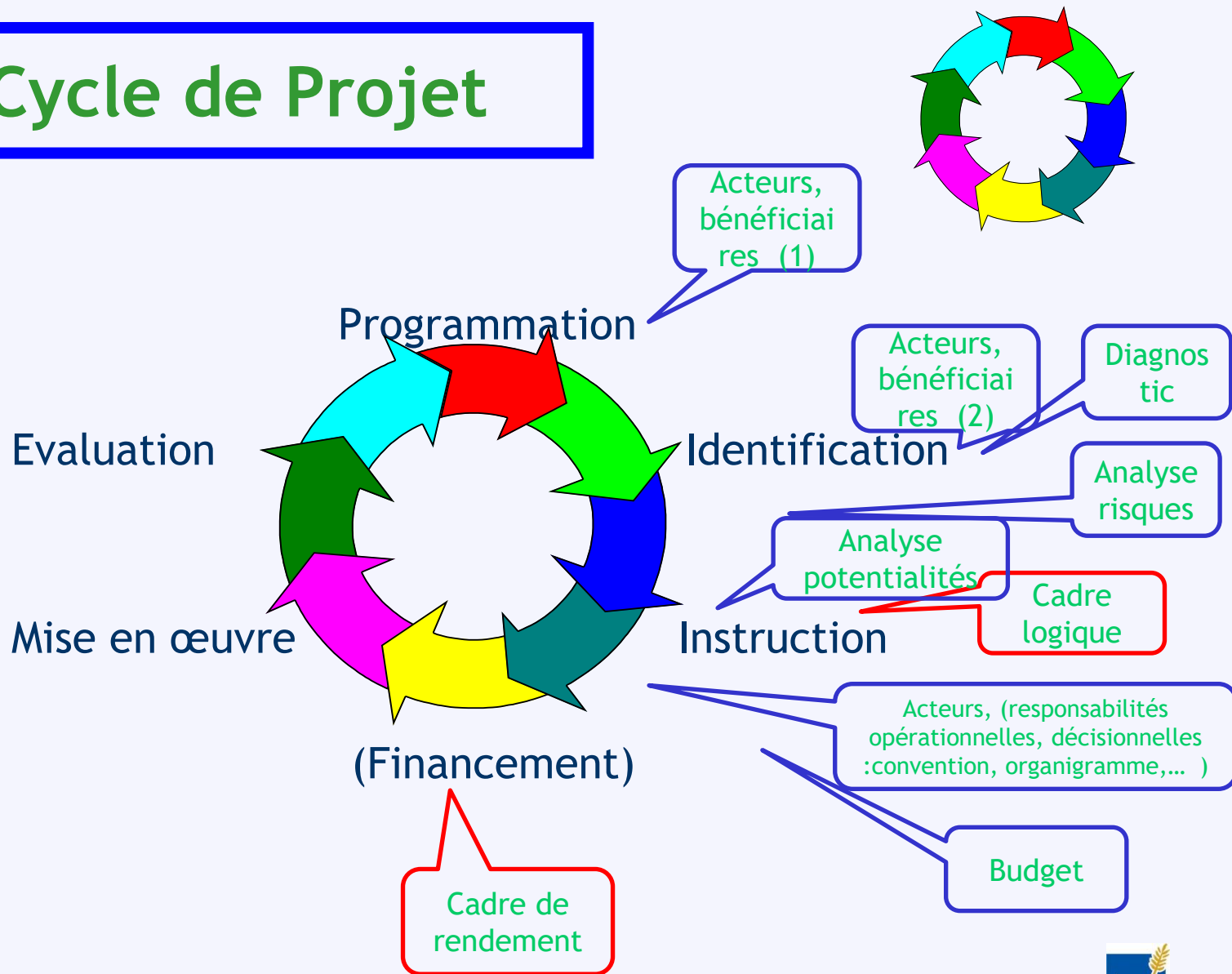


1. Logique d'intervention /chaine de résultats : formulation
2. Les Indicateurs objectivement vérifiables
3. Les hypothèses et les risques
4. La construction budgétaire
5. Le montage institutionnel

Le Cadre Logique : indicateurs et sources de vérification

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>

Le Cycle de Projet



Indicateur

= la réponse à la question :

« comment montreriez vous à une personne sceptique lors d'une mission de terrain que le projet à sa clôture a bien atteint ses résultats, objectifs, changements attendus... »

La qualité :

- Relative - en regard des résultats, des processus et de la vision qu'ont les acteurs sur ces résultats et leur portée.
- Demande donc la définition de critères pour chaque résultat (et processus) : élément ou caractéristique considéré pour analyser, et porter une appréciation sur quelque chose.
 - Composé d'un **indicateur** (d'une variable)
 - Composé d'une **norme ou référence** (spécifique dans un contexte donné, définissant les valeurs désirées pour un indicateur donné)

Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

- Permettent de mesurer un résultat (un changement), de prouver qu'un résultat a été obtenu ou d'indiquer que des progrès sont accomplis vers l'obtention d'un résultat. Un indicateur est toujours lié à un résultat qu'il veut mesurer.
- Eclaircissent les caractéristiques des résultats.
- Objectivement vérifiable = la mesure de l'indicateur est indépendante de celui qui effectue cette mesure
- Un objectif, résultat sera souvent défini par plusieurs indicateurs complémentaires qui ensemble donneront une information fiable.
- Un indicateur montre mais en lui-même n'explique pas.
- L'explication et l'analyse découlent le plus souvent de comparaisons entre indicateurs à divers niveaux.

Les Indicateurs Objectivement Vérifiables : contenu : CCQQO

- **C**ombien = quantité
- **C**omment , **Q**uoi = Qualité
- **Q**ui = groupe ciblé
- **Q**uand = période ou échéance
- **O**ù = localisation

Les Indicateurs Objectivement Vérifiables

Caractéristiques : SMART

- **S**pécifiques (influencés par le projet, exprimant une amélioration sensible, insensibles à d'autres facteurs)
- **M**esurables (de manière objective)
- **A**pproprié (ou acceptable, applicable, atteignable)
- **R**éalistes
- **T**emporels

Catégories d'indicateurs (I)

- **Indicateurs de réalisation** : produit de l'activité réalisée (nombre de formations réalisées) // extrant
- **Indicateurs de résultats (immédiats)** : mesure les effets immédiats pour les bénéficiaires (pourcentage de formés ayant suivi la formation avec succès) // résultat immédiat/attendu/CT
- **Indicateurs d'effets/d'OS (MT)** : effet durable pour les bénéficiaires (nombre de personnes formées mettant en pratique professionnellement les acquis de la formation).
- **Indicateurs d'impact (LT)**
- **Indicateurs de veille (risques)**

Seuls les indicateurs d'effet, impact et de résultats apparaissent dans le cadre logique.

Indicateur qualitatif, quantitatif

Les **indicateurs quantitatifs** sont des mesures de quantité, comme le nombre de femmes et d'hommes occupant des postes de décisionnaires,... analysées par rapport aux valeurs de référence et valeurs cibles.

Les **indicateurs qualitatifs** traduisent le jugement, les opinions, les perceptions et les attitudes des gens dans une situation donnée (sensibilité, satisfaction, compréhension, perception de l'utilité et des perspectives,...), appréciées par rapport aux (valeurs de référence et) valeurs cibles. Il peut être exprimé sous forme de chiffre.

Indicateur quantitatif	Indicateur qualitatif
Définition : Mesure la quantité.	Définition : Jugements ou perceptions des gens.
Méthodes de collecte des données : analyses statistiques, questionnaires, recensements.	Méthodes de collecte des données : Entrevues semi-structurées, témoignages, groupes de discussions, évaluation rurale participative (EPR/AAP), interrogation appréciative (IA).
Exemple : Changements dans les taux d'emploi et de chômage chez les femmes et les hommes.	Exemple : Satisfaction au travail des femmes et des hommes. Sentiment d'autonomie des femmes et des hommes.

Types d'indicateurs

- Selon le type de mesure:
 - Une mesure cardinale : nombre, côte, valeur composite,...
 - Une mesure ordinale : niveau de satisfaction, position sur une échelle de valeur,...
 - Un signe binaire : oui, non, existe ou pas
 - Une formule mathématique : taux, indice,...
 - Un signe pointeur : respect des échéances, prévision,...

Les Indicateurs Objectivement Vérifiables

Directs :

Se réfèrent directement au résultat/objectif .

Indirects (de substitution, proxy):

Se réfèrent de manière indirecte au résultat/objectif :

ne peut être mesuré directement (amélioration des conditions de vie, bonne gouvernance,...)

trop délicats à mesurer directement (niveau de revenu)

Moins cher et plus facile à mesurer qu'un indicateur direct

Exemple : pour l'amélioration des conditions de vie d'une population rurale, on pourrait choisir : réduction de la période de soudure en deçà de 4 mois pour deux tiers des familles à la fin de l'année 3.

Méthodologie pratique de construction des IOV

1. **Essence** des IOV - par objectif et résultat - attention à la complémentarité (comment puis je convaincre une personne sceptique que mon résultat/effet/impact est atteint ?)
2. **Précision** des IOV (que mesure t'on exactement, qui mesure et comment ?) : La précision est suffisante pour que **l'observation/mesure soit la même** quelque que soit la personne qui l'effectue.
3. **Quantification** de l'IOV (valeur de référence, valeur cibles, valeurs « jalons »): permet que l'observation (unique) soit **interprétée/appréciée** de façon identique quelque soit la personne qui la réalise

Indicateurs Objectivement Vérifiables - exemples

exemple

Résultat ou objectif	Type d'IOV incorrect	Type d'IOV correct
Production agricole augmentée	Quantités d'engrais utilisées Rendements/ha	Quantités récoltées Rendements x superficie
Personnel formé	Nombre de formations effectuées	Nombre de personnes ayant acquis les nouvelles capacités
Braconnage diminué	Nombre de délits constatés	Nombre de délits constatés par effort de contrôle

Les sources de vérification

- Elles décrivent **d'où** et sous quelle **forme** provient l'information sur les indicateurs (éventuellement **qui** doit récolter l'information et **à quelle fréquence**).
- Se fier aux **sources existantes** si elles sont disponibles, accessibles, fiables, suffisamment précises et peu coûteuses
- Sinon **créer des sources** de données (attention au coût de la mesure!).
- Attention à la fiabilité et à l'accessibilité

La méthodologie de collecte

- Elles décrivent **la façon dont l'indicateur sera mesuré**. (échantillon touché, degré de désagrégation, période, unités utilisées, traitement des valeurs - pour les exprimer sous forme de moyenne, pourcentage, taux - ...).
- La méthode est toujours complexe lorsqu'elle se réfère à une enquête.
- Elle est nécessaire pour **permettre une comparaison correcte** entre valeurs mesurées à divers moments du projet.

Elle permettra de garantir le côté « objectivement vérifiable » de l'IOV

Les valeurs de référence, jalon et cible

Pour chaque indicateur, il y a :

Une valeur de **référence** (« base line ») : la valeur de l'indicateur au début du projet.

Une valeur **cible** : la valeur attendue de l'indicateur à la fin du projet (attention au sens!)

Une ou des valeurs « **jalons** » : les valeurs attendues du projet en cours de celui-ci - à certains moments définis, par exemple annuellement.

Ces valeurs sont habituellement chiffrées. Il est cependant parfois possible que certaines valeurs sont exprimées sous forme de tendances (à la hausse ou à la baisse).

Le cadre de suivi des résultats (exemple - source ACDI)

Titre Pays/Région/ Institution		N° Budget		Chef d'équipe Durée			
RÉSULTATS ESCOMPÉS ¹	INDICATEURS ²	DONNÉES DE BASE	CIBLES ³	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE DE DONNÉES	RESPONSABILITÉ
RÉSULTAT ULTIME (Long terme)							
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES (Moyen terme)							
RÉSULTATS IMMÉDIATS (Court terme)							
EXTRANTS							

Logique et lecture horizontale

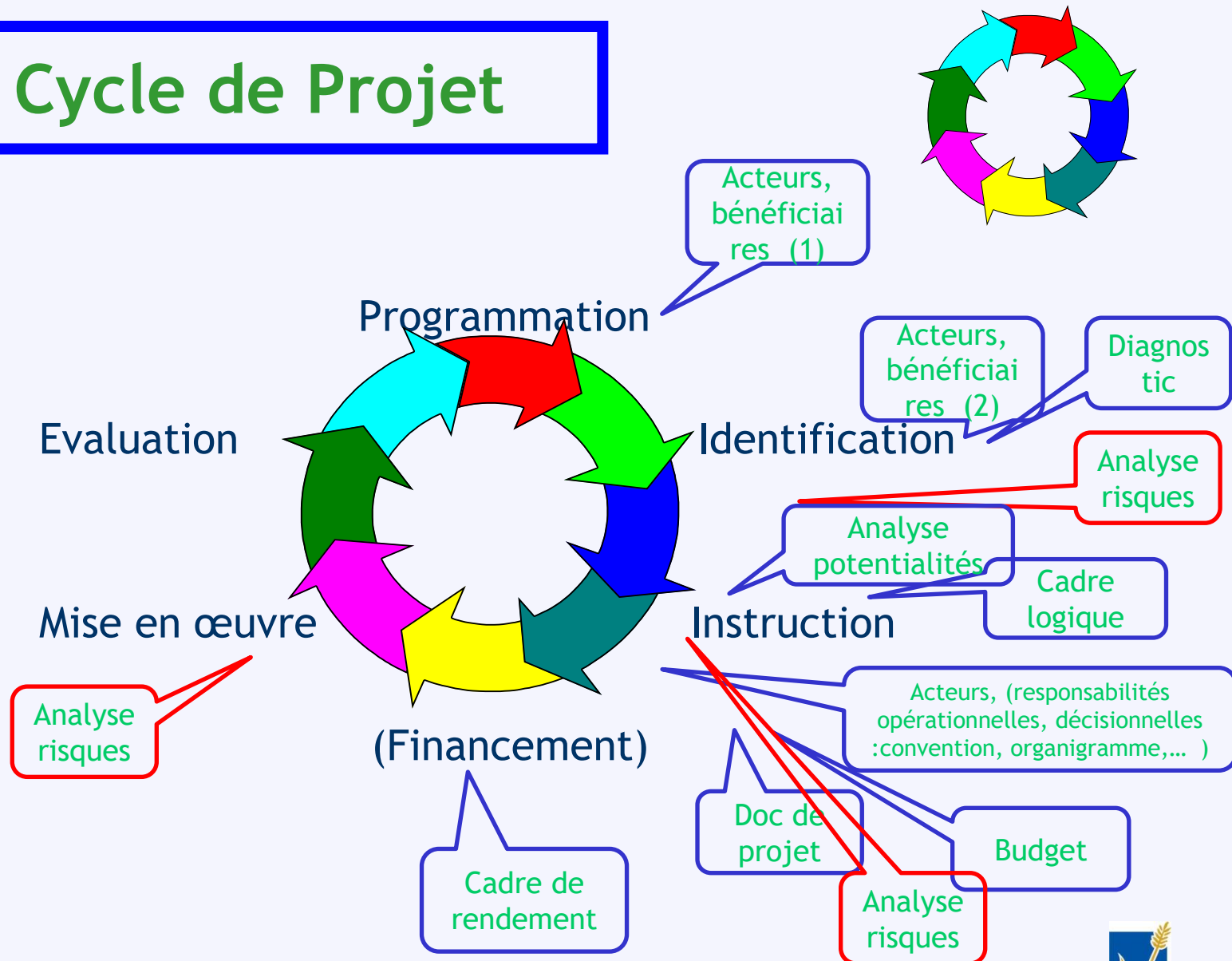
Obj. global	IOV	Sources de verification	
Obj. spécifique	IOV	Sources de verification	Hypothèses
IOV	IOV	Sources de verification	
IOV	IOV	Sources de verification	
action 1.1	Moyens	Coûts	
action 1.2			
action 1.3			
action 2.1			
action 2.2			
action 2.3			
			C.P.

L'instruction

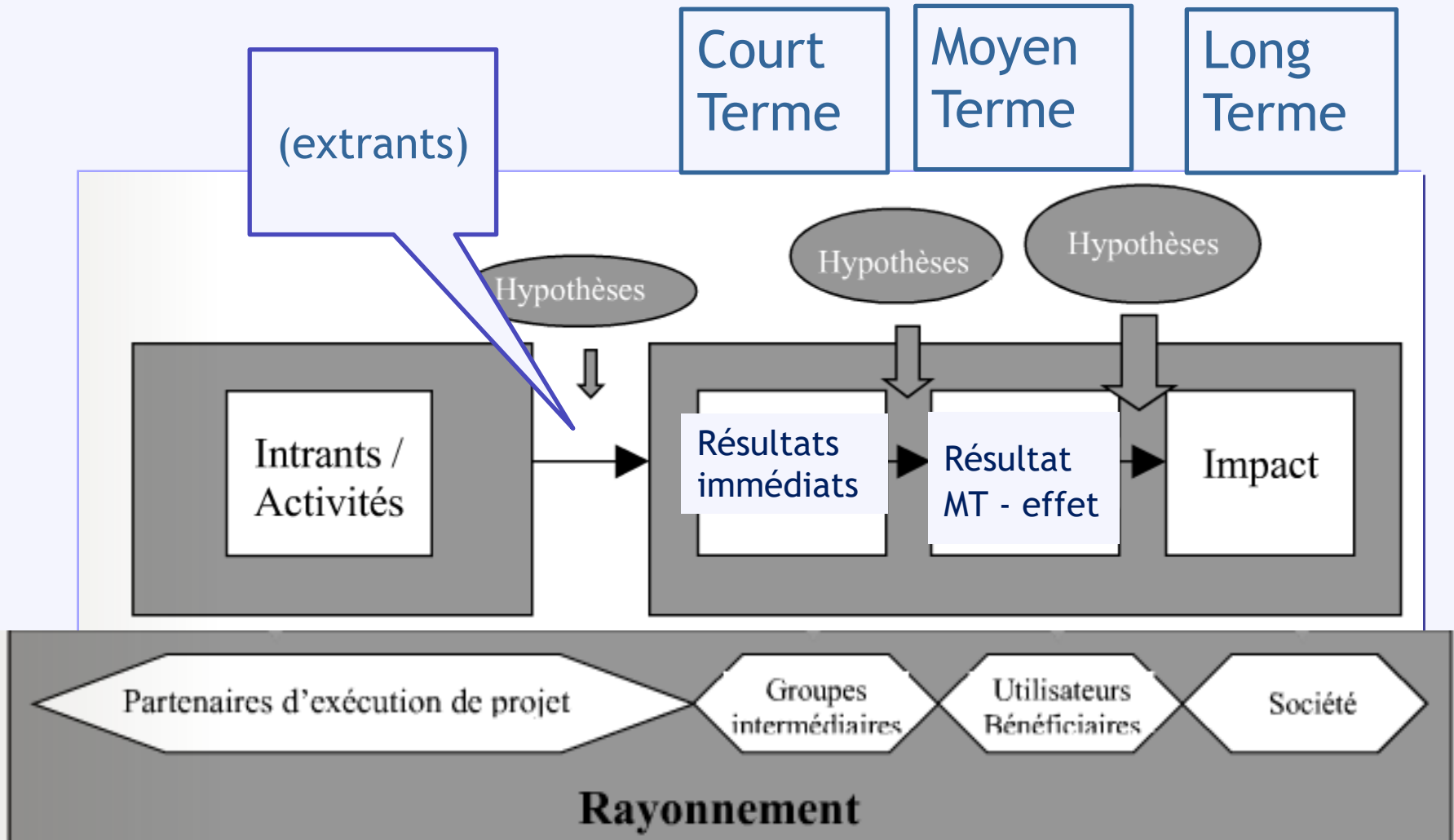


1. Logique d'intervention /chaine de résultats : formulation
2. Les Indicateurs objectivement vérifiables
3. Les hypothèses et les risques
4. La construction budgétaire
5. Le montage institutionnel

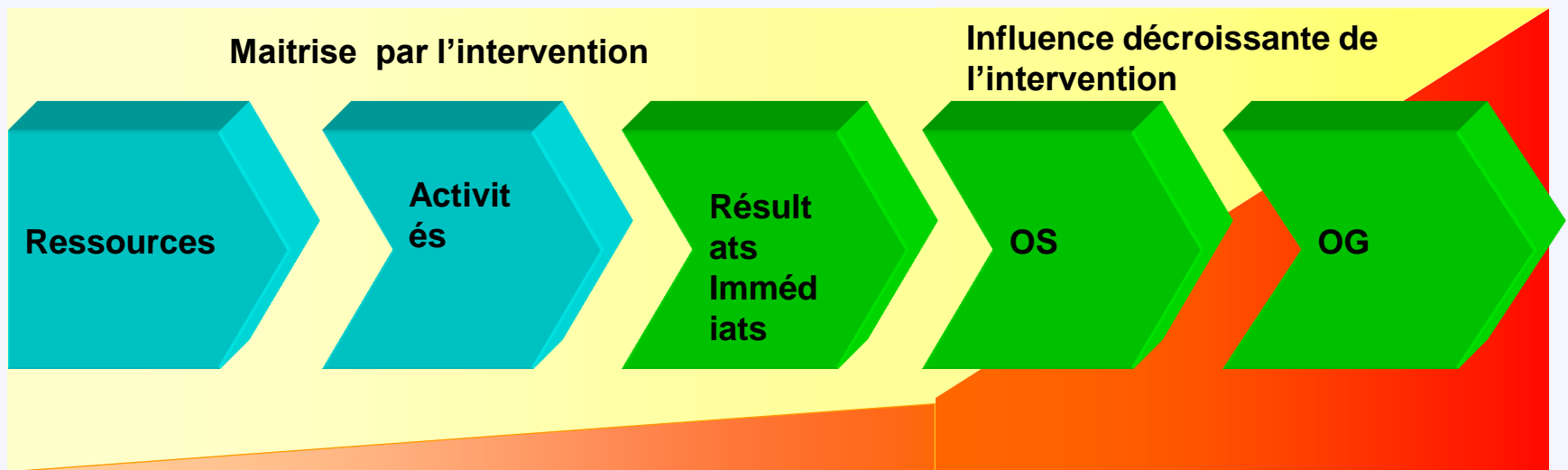
Le Cycle de Projet



Terminologie : La chaine de résultats GAR



La chaîne des résultats et le risque



Influence croissante des facteurs externes
Influence décroissante des risques internes

Hypothèses

- Conditions **non maîtrisées** par le projet
- **Nécessaires** à la réussite du projet
- Portent sur des **faits incertains, futurs, probables**, qu'il faudra surveiller
- **Formulées comme des états positifs** (comme les objectifs)
- **Conditions Préalables** : doivent être réunies **avant** le début du projet

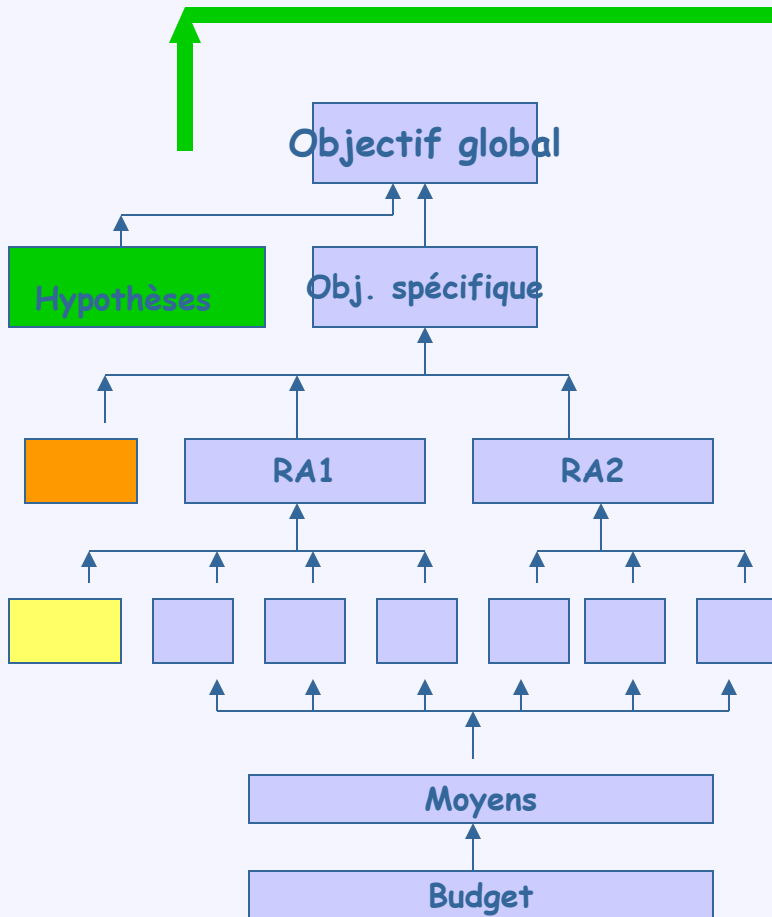
GCP/CL : Facteurs externes pouvant avoir une incidence sur la mise en oeuvre du projet et la durabilité à long terme de ses bénéficiaires, mais échappant au contrôle des gestionnaires du projet

GAR : facteurs externes et internes ! Dont la réalisation future est incertaine.

Le Cadre Logique : hypothèses

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>

La structure et le Cadre Logique



Cadre logique

Objectif global	IOV	Sources de vérification	
Obj. spécifique			Hypothèses
RA1			
RA2	Moyens	Coûts	
action 1.1			
action 1.2			
action 1.3			
action 2.1			
action 2.2			
action 2.3			
			(C.P.)

Hypothèses dans le CL

L'hypothèse
est-elle importante ?

oui

non

Est-il probable qu'elle sera réalisée ?

Pratiquement sûr

Ne pas reprendre dans
le cadre logique

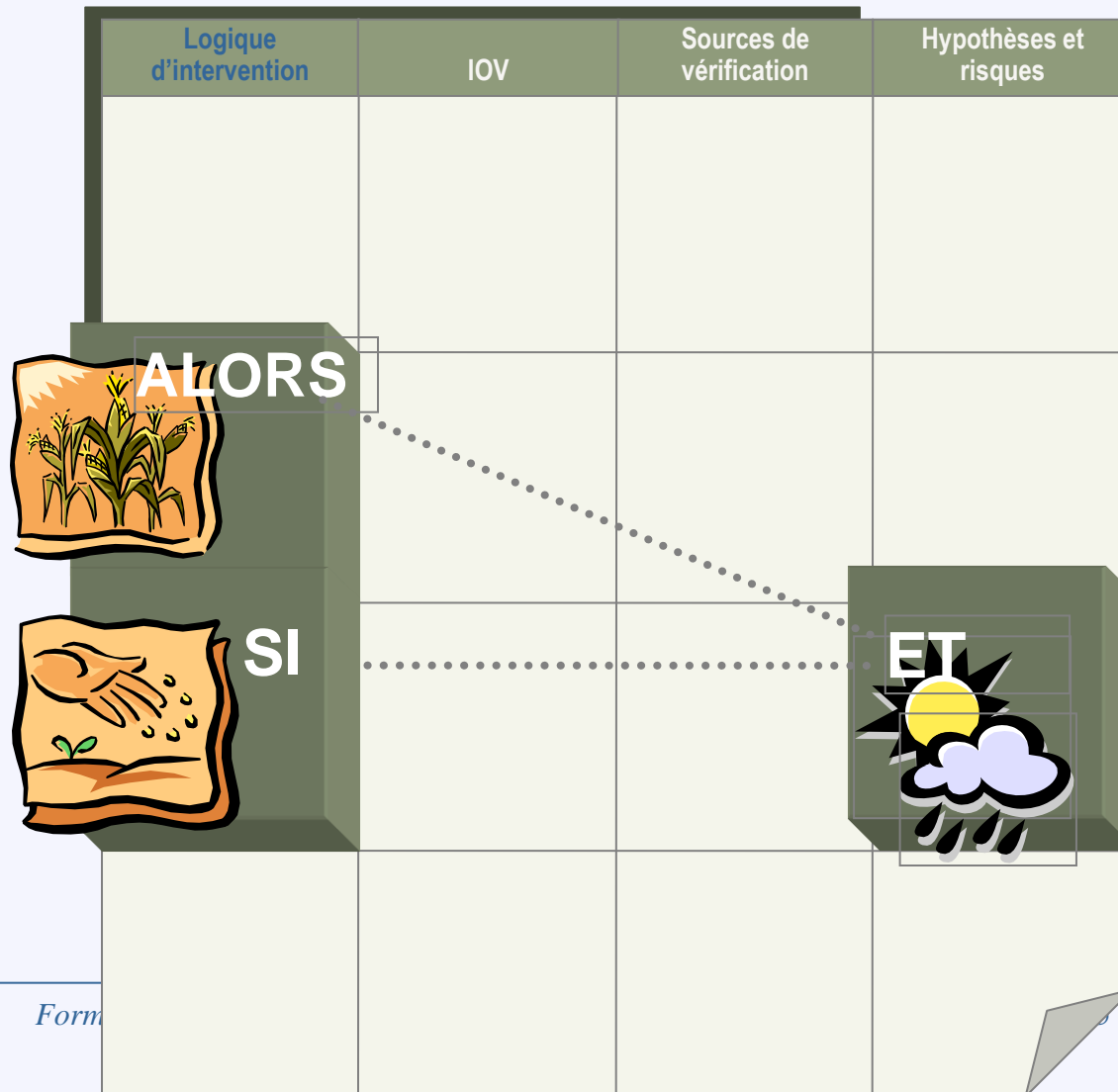
Probable

Analyser le risque, et
si persiste, inscrire
comme hypothèse

Improbable

Revoir le projet : ajouter des
actions
/ résultats et reformuler l'objectif
si nécessaire, si pas moyen :
Intervention non faisable

Niveau des hypothèses



Hypothèses - exemples

Hypothèse générale	Hypothèse spécifique
Situations/prix sur les marchés nationaux/internationaux stable.	L'inflation sur les intrants et équipements ne dépasse pas 10% sur toute la durée du projet.
Stabilité du réseau internet.	Le réseau Internet est opérant au moins à 90% du temps durant l'ensemble de l'année
Financement suffisant.	Fourniture de 300 000 Euros au titre du financement de contrepartie d'ici à septembre 2015.

L'analyse et la gestion des risques relatifs aux hypothèses identifiées

Gestion des risques

1. **Identification** des risques (internes, externes, divers niveaux)
2. **Analyse/évaluation** des risques (probabilité/gravité)
3. Identification de mesures **préventives** (avant apparition du risque): atténuatrices de la probabilité d'occurrence du risque ou atténuation de sa gravité. Coût de ces mesures.
4. Identification de mesures **curatives** (après apparition du risque): (atténuatrices de l'effet négatif découlant du risque). Coût de ces mesures
5. **Choix** d'intégration ou pas de mesures préventives : évaluation des risques résiduels (si persistent).
6. **Définition d'indicateurs de veille**, associés à la mise en œuvre éventuelle de mesures curatives
7. **Surveillance** (veille)
8. Le cas échéant, **mise en œuvre** des mesures d'atténuation

1. Identification des risques (projet)

Les principaux facteurs de risques externes sont :

- facteurs d'ordre **économique** : changement du niveau de compétition, des forces du marché, de l'économie
- facteurs d'ordre **naturel et environnemental** : catastrophes naturelles
- facteurs d'ordre **politique** : changement de gouvernement, de législation
- facteurs d'ordre **social** : changements démographiques, de priorités sociales
- facteurs d'ordre **technologique** : virage technologique
- Facteurs d'ordre **financier** : inflation, délai de libération des tranches,...

Les principaux facteurs de risques internes sont :

- le **personnel**: conflits, accidents de travail, turn-over, ...
- les **processus** : problèmes de qualité, technologie
- l'**infrastructure** : réparations inattendues, problèmes
- Les **finances** : détournement,...

2. Evaluation du risque - cartographie des risques

- Evaluer l'impact négatif si l'hypothèse ne se réalise pas (si le risque se réalise)
- Evaluer la probabilité de réalisation du risque

	4. Indolores	3. Limités	2. Graves	1. Dramatiques
1. Improbables				
2. Occasionnels				X
3. Courants			X	X
4. Très courants			X	X

© www.chef-de-projet.org

5. Choix

Révision du projet :

L'intégration de mesures préventives, la gravité des risques, le coût ou la (im)possibilité de mettre en œuvre des mesures curatives entrainera une **révision du projet** :

- **Modification des orientations stratégiques** (résultats/effet à moyen terme)
- **Diminution des ambitions** (valeurs des IOV)
- **Modifications des orientations opérationnelles** (activités)
- **Décision de ne pas réaliser le projet.**

Précision/validation des hypothèses

Elaboration du système de suivi des risques (tous devant être acceptables)

6-7. Mise en oeuvre du système de suivi des risque : veille

La gestion du risque implique de définir puis de suivre des indicateurs de **veille** (lié aux risques identifiés).

- Surveillance = veille. Définition d'indicateurs ou de points d'attention.

=> enclenchent des **signaux d'alarme**

=> déclenchent la **mise en oeuvre des stratégies curatives** : d'atténuation et de contournement.

De façon générale...

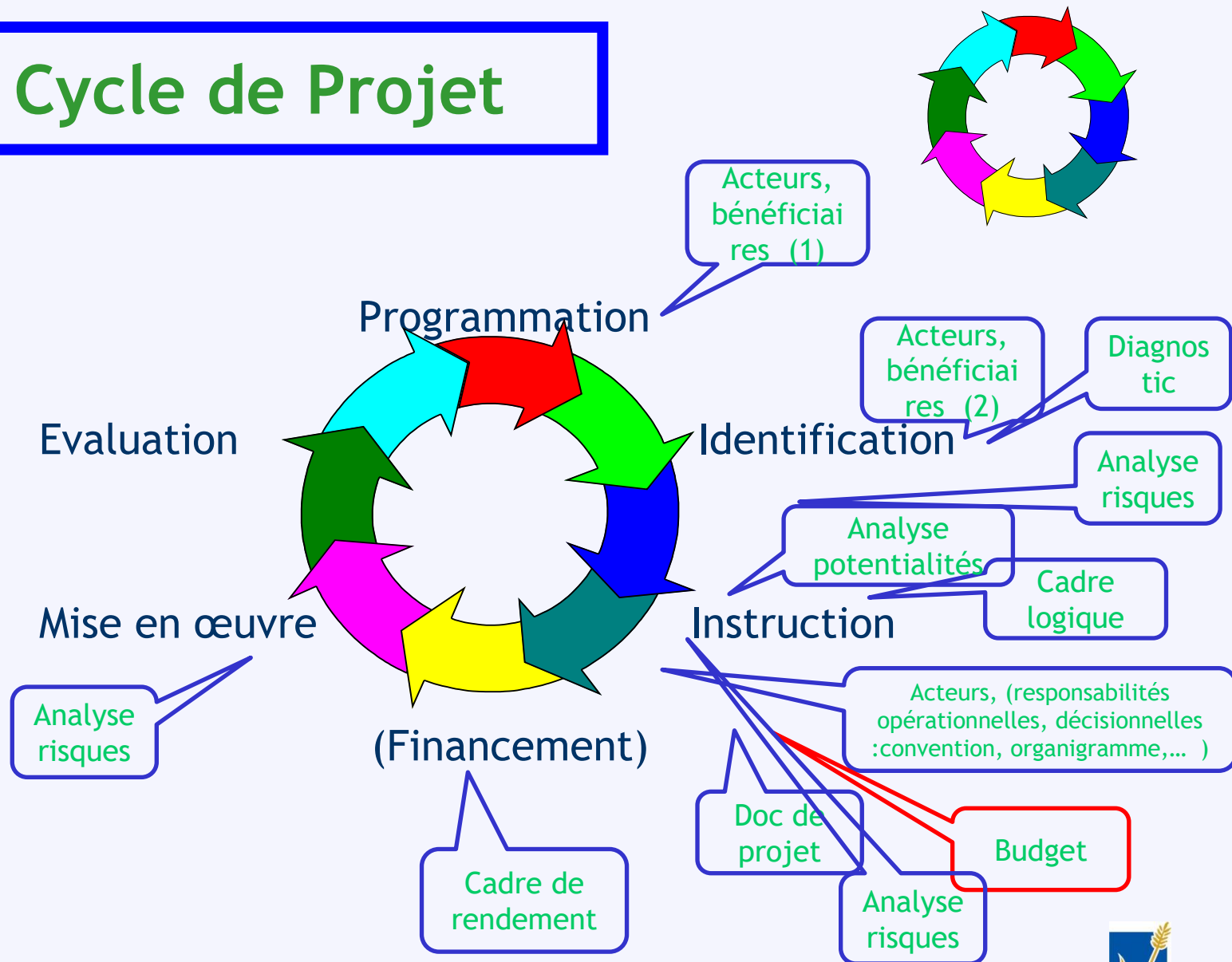
- Equilibre dans l'anticipation (rentre aussi dans une démarche d'efficience...): **Le plus risqué est le moins couteux; le moins risqué est le plus couteux**
- Revoir et réévaluer régulièrement la probabilité d'apparition des risques (suivi d'indicateurs de veille - internes et externes)
- Le risque perçu diffère parfois énormément du risque mesuré objectivement.

L'instruction



1. Logique d'intervention /chaine de résultats : formulation
2. Les Indicateurs objectivement vérifiables
3. Les hypothèses et les risques
4. La construction budgétaire
5. Le montage institutionnel

Le Cycle de Projet



Définition des moyens et budgets

- Coûts des solutions techniques, y compris maintenance
- Coûts des dynamiques sociales et institutionnelles, y compris autour de la mise en place de mécanismes assurant le fonctionnement après projet.
- Coûts des renforcement des acteurs
- Coûts pilotage et évaluation projet
- Coûts gestion des risques
- Bailleurs principal et contribution matérielle et/ou financière des divers acteurs

Le Cadre Logique : moyens et budget

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>

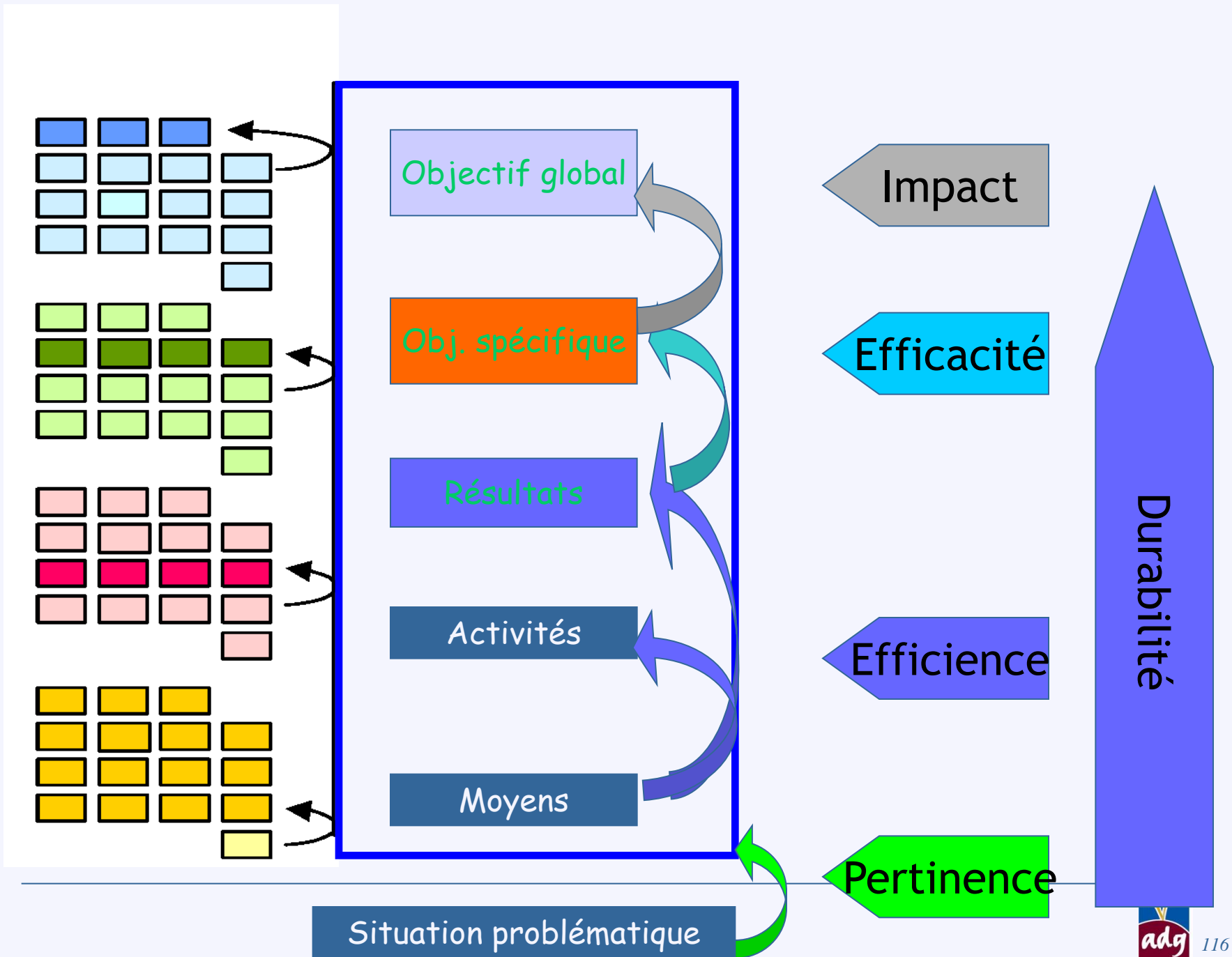
Moyens *(remplacent IOV au niveau des activités)*

Moyens **physiques et non physiques** qui sont nécessaires pour exécuter les activités planifiées : personnel, bâtiments, matériel, fonds de roulement...:

- humains
- d'investissement (prévoir un amortissement)
- de fonctionnement (utilisables une fois : détruites ou transformées à travers l'utilisation)

Proviennent du bailleurs, du partenaire, du public cible,...

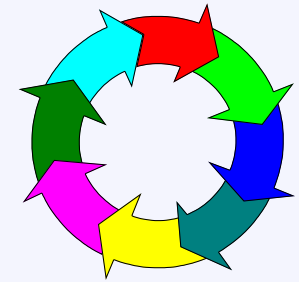
En terme qualitatif et quantitatif, par période temporelle



Et on y retrouve les infos suivantes :
(à situer dans le cadre logique/chaine de résultat...)

- Pourquoi du programme ?
- Comment du programme ?
- Responsabilité du gestionnaire du programme ?
- Adéquation entre l'objectif du programme et la logique d'intervention
- Identification des risques hors du contrôle du gestionnaire du programme
- Ce à quoi devra ressembler le programme une fois terminé
- Ce sur quoi porte l'efficience du programme
- Ce sur quoi porte l'efficacité du programme
- Ce sur quoi devrait porter l'évaluation du programme

Le cycle de projet

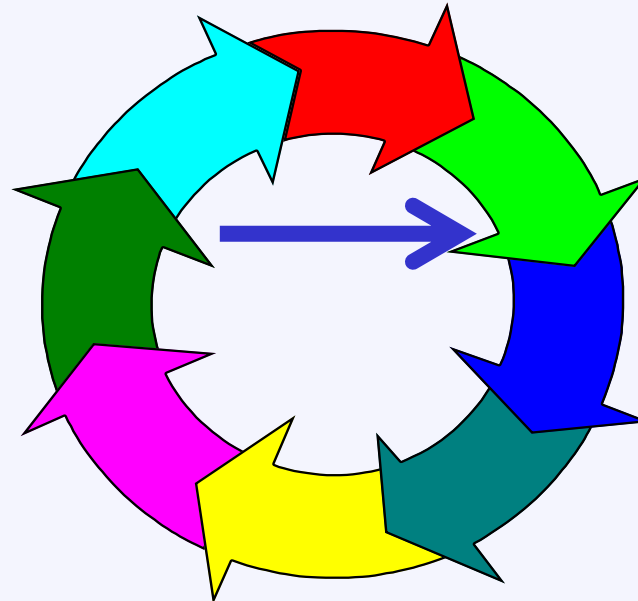


Programmation

(document de stratégie pays - bailleur,
plan stratégique de l'organisation...)

Évaluation
(recommandations)

Mise en œuvre
(rapports
d'exécution,
système de
pilotage et de
flexibilité)



Identification
(idées de projet ou
programme)

Instruction/formulation
(Document Technique et
Financier)

Financement
(décision de financer ou pas)

Le Cycle de Projet

