

Gestion du Cycle de Projet Gestion Axée sur les Résultats



Programme de la formation

- 1) Cadrage de la formation et tour de table
- 2) Introduction des concepts
- 3) Identification
 - Caractérisation des bénéficiaires
 - Caractérisation des acteurs
 - Analyse des problèmes
 - Analyse du milieu
 - ➔ Décision de la stratégie d'intervention
- 4) Conception du cadre logique
- 5) Introduction au suivi-évaluation
- 6) Echanges et conclusion

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



Moi...
Eclosio...
Vous...
Nous...

Contexte historique :
Questionnement de l'efficacité de
l'aide/du développement

Qu'est-ce que l'efficacité de l'aide/du développement ?

Mesure dans laquelle les ressources d'aide arrivent à produire des résultats de développement durables au profit des populations des pays en développement

Objectifs du Millénaire pour le Développement /
Objectifs de Développement Durable

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Ecl^osio

Qui mène des projets? Qui fait du développement? Avec quel argent?



Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Ecl^osio

Forums de Haut Niveau – Mots clefs

FHN1 : Rome (2003) : Harmonisation

FHN2 : Paris (2005): Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (**appropriation**, alignement, harmonisation, **GAR**, responsabilité mutuelle)

FHN3 : Accra (2008) : Programme d'Action

FHN4 : Busan (2011) : Partenariat Mondial pour une Coopération Efficace

FHN5 : Mexico (2014) : **Partenariat inclusif**, mobilisation des ressources domestiques, coopération **Sud-Sud**, secteur **privé**

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



Qu'est-ce que la GAR ?

Gestion Axée sur les Résultats

= Approche **multidimensionnelle** axée davantage sur les résultats de développement (visés par les initiatives de développement)

- L'accent est mis sur les résultats aux niveaux **des effets et des impacts**
- **Prémisse sous-jacente** : les résultats obtenus dans le cadre de projets ne permettent pas nécessairement de matérialiser des effets ou des impacts en amont de ceux-ci

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



Qu'est-ce que la GAR ?

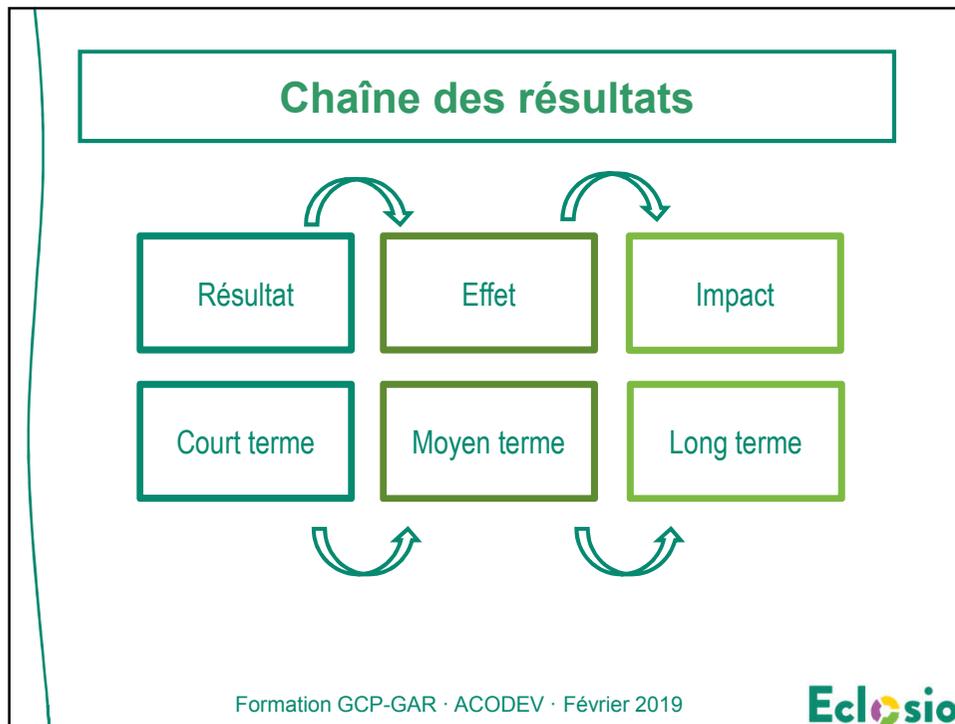
Mode de gestion par lequel une organisation veille à ce que ses processus, ses produits et ses services contribuent à la **réalisation d'une série de résultats escomptés**

La notion de résultats dans la GAR ?

- 🌈 = **changement** descriptible ou mesurable qui découle d'une **relation de cause à effet** (chaîne des résultats)
- 🌈 = résultats + effet + impact

CT MT LT

Se réfère à des **bénéficiaires** (rayonnement)
et à une **temporalité** (court, moyen et long terme)



Résultats

- **Résultats immédiats** : changements directs attribuables à un ensemble d'activités réalisées ; répondent à des situations insatisfaisantes (assez) bien cernées - **Court Terme**
- **Résultats intermédiaires/effets/objectif spécifique** : bénéfique pour les **bénéficiaires** (changement de comportement, de pratique, de situation...) - **Moyen Terme**
- **Résultats ultimes/impacts/objectifs globaux** : changement d'état durable – le plus haut niveau de résultat (amélioration de l'état de santé, réduction de la vulnérabilité...) - **Long Terme**

... Exercices
Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019 **Eclósio**

Résultats

- Les résultats sont associés à un **rayonnement** (concernent et/ou impliquent des institutions et personnes = public cible)
- Les résultats sont associés à une **temporalité**
- Les niveaux de résultats sont reliés par des **relations de cause à effet** auxquelles sont associés des **risques**
- Les résultats/effets intermédiaires découlent « rapidement » et souvent progressivement de la réalisation des activités et extrants
- Les niveaux de résultats suivants (effets finaux et impact) découlent des effets intermédiaires

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



Rayonnement

- Qui est **concerné par les changements** à chaque niveau : court, moyen et long terme) ?
(= qui doit changer ou absorber un changement ?)
- Qui d'autre (individu, groupe de population, institution...) devrait **être impliqué** pour aider la réalisation du changement ?
- Le terme **bénéficiaires** concerne et/ou implique des institutions et personnes

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



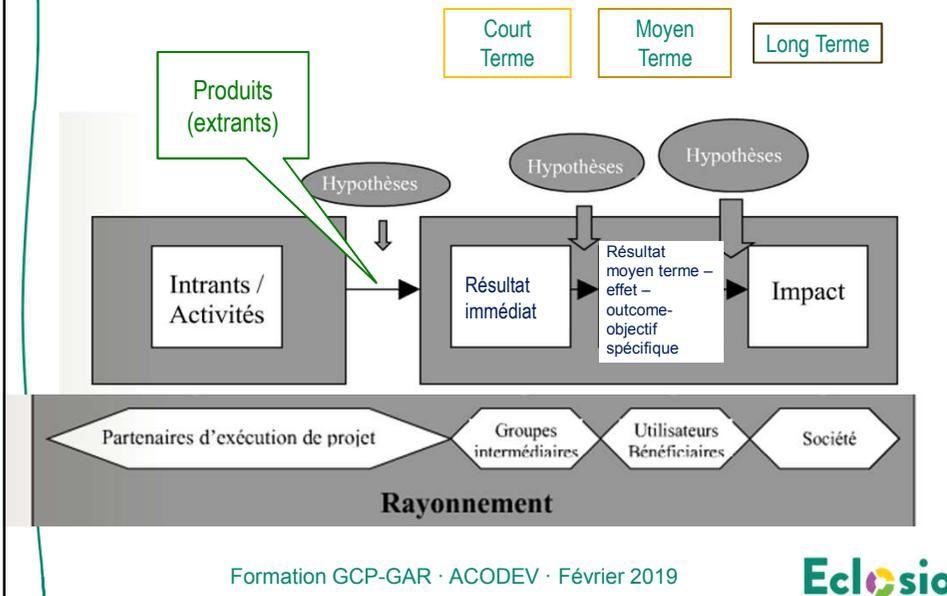
Risques/hypothèses

- Qu'est-ce qui pourrait influencer négativement ou rendre plus difficile le passage d'un niveau de résultat à un autre (éléments de contexte externes, éléments internes...)?
- Hypothèse** = le risque ne se passe pas et les résultats du projets sont atteints
- Risque** = l'hypothèse ne se produit pas et met en danger l'atteinte des résultats du projet

Activités et produits

- Action entreprise ou travail **exécuté** en cours de projet **par les acteurs impliqués dans le projet et avec les ressources du projet**
- Suffisantes et nécessaires** pour atteindre le(s) résultat(s)/changement(s) auxquels elle(s) correspondent
- Nécessitent la **mise en œuvre de moyens/intrants** (humains, matériels, financiers)
- Produits (ou extrants ou réalisations)** = ce qui est produit par l'activité à sa clôture : personnes formées, routes réparées, manuels produits...

Terminologie : la chaîne de résultats GAR



Qu'est-ce qu'un projet ?

Un ensemble cohérent d'activités, organisées collectivement, limitées dans l'espace et le temps, et utilisant des ressources finies, visant un objectif précis, qui consiste à améliorer (durablement) une situation d'un groupe cible, contribuant à un mieux-être général

Un projet = un budget, un montage partenarial, un OS

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

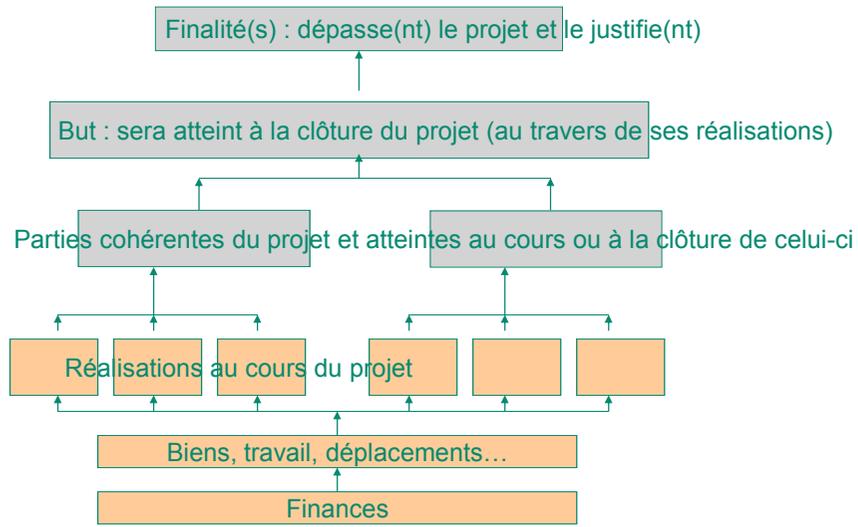
Eclósio

Qu'est-ce qu'un programme ?

- Un ensemble de projets visant un objectif commun et ayant une cohérence entre eux
- Le programme est limité dans le temps et l'espace
- Il embrasse divers secteurs, thèmes ou zones géographiques, utilise une approche multidisciplinaire et fait intervenir de multiples institutions

La structure d'un projet

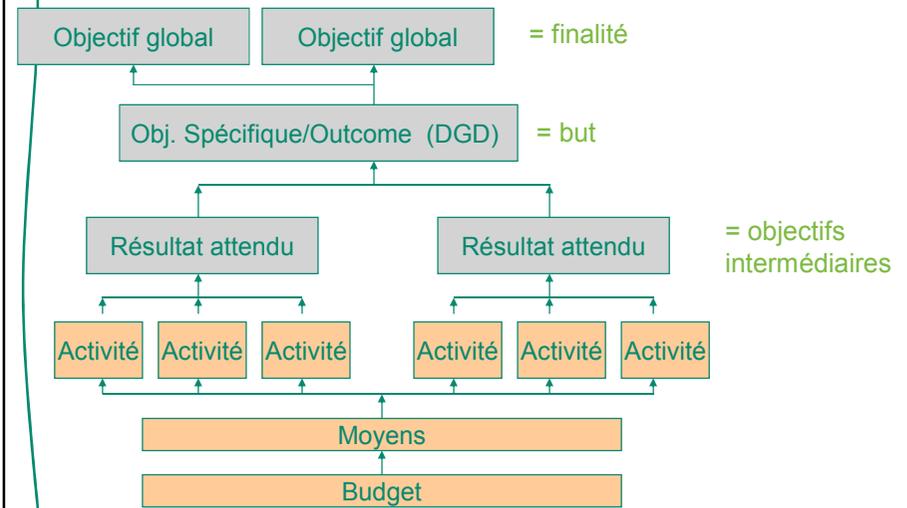
La structure logique d'un projet/programme



Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



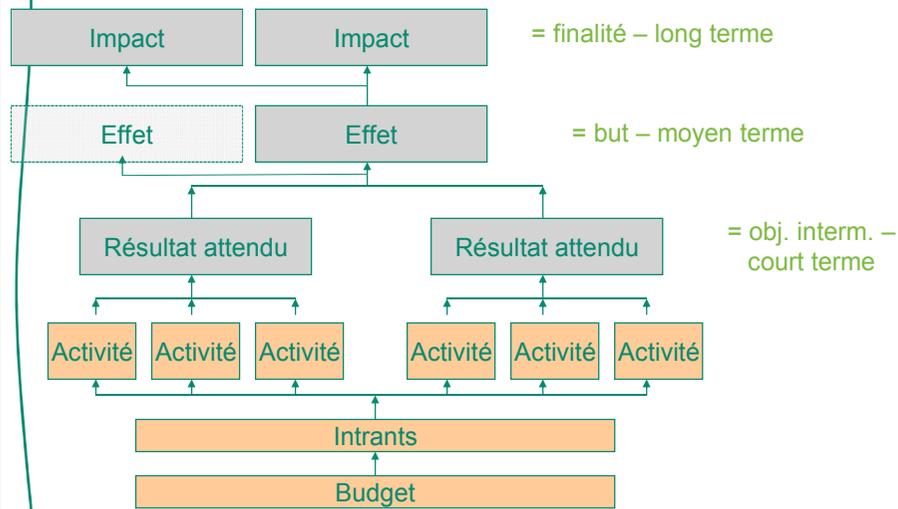
Terminologie GCP (UE/DGD)



Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



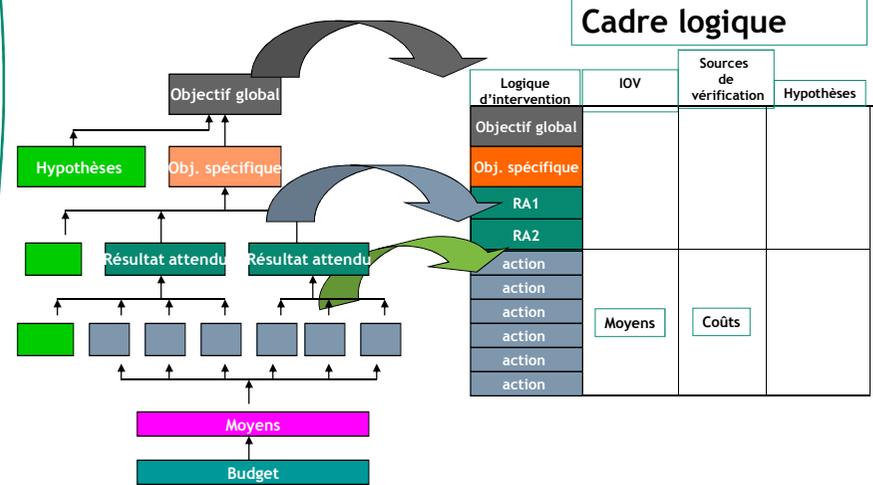
Terminologie GAR



Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



Cadre logique



Exercices lecture de cadres logiques

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



Qu'est-ce qu'un projet de qualité ?

- 🌱 La qualité d'un produit ou d'un service , c'est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou explicites
- 🌱 A priori subjectif !!

- 🌱 « Faire le bien ? Encore faut-il le faire bien »

Le projet idéal est... (critères CAD)

CAD: Comité d'Aide au Développement de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques)

- 🌱 **Pertinent** : l'idée est bonne, l'objectif est fondé
- 🌱 **Efficace** : l'objectif sera atteint
- 🌱 **Efficient** : ... à moindre coût
- 🌱 **Viable ou durable** : pour longtemps
- 🌱 **Aura un impact fort et positif** : il contribue au développement

Une action de développement de qualité est également une action ...

- Qui s'inscrit dans la **dynamique locale** de développement ;
- Qui **démontre** ses résultats (efficacité et communication) ;
- Qui favorise l'**autonomie** des bénéficiaires par rapport à l'aide extérieure ;
- Qui est **flexible et s'adapte aux évolutions** du contexte ;
- Qui s'assure que les **groupes vulnérables ou discriminés** ont voix au chapitre et font valoir leurs intérêts particuliers ;
- Qui **exploite les leçons** tirées de l'expérience
- ...

Et les **thématiques transversales** ?

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



1. Pertinence



- Le projet répond-il à une **analyse correcte, fiable et partagée** du contexte (besoins, potentialités, éléments externes existants et potentiels) ?
- Les résultats attendus et les objectifs répondent-ils à des **problématiques réelles et partagées** ?
- Ne risque-t-il pas de provoquer/intensifier d'autres problèmes ? Comment les minimiser ?

Les objectifs d'un projet correspondent aux priorités et besoins réels du groupe cible et à l'environnement matériel et politique

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



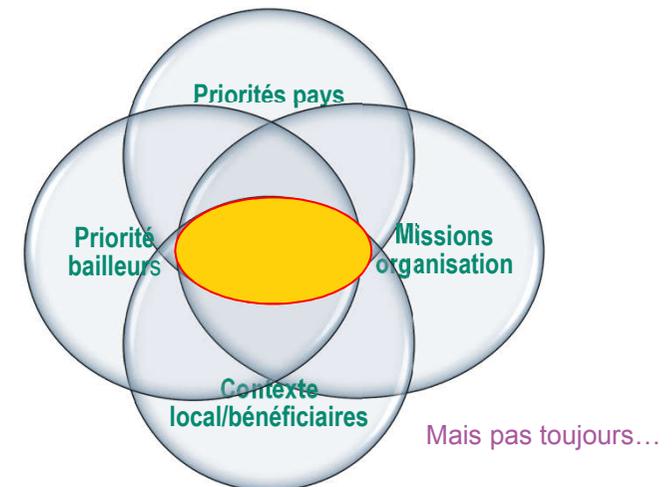
Quels éléments favorisent la pertinence d'un projet ?

- Implication « franche » des divers acteurs concernés par la problématique qui sera traitée ;
- Analyse du contexte **suffisante, fiable et partagée** (y compris aspects **institutionnels**) ;
- Connaissance des **objectifs particuliers** (des acteurs locaux, des bailleurs, des ONG...) ;
- Rencontre des potentialités à partir de la **recherche de solutions** aux besoins ;
- Prise en compte des **expériences et des collaborations** du passé et des autres partenaires dans le choix des stratégies ;

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclsio

La pertinence : le point de rencontre entre les acteurs



Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclsio

2. L'efficacité



- Le projet est-il dans les conditions d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé ?
- Est-il réaliste ?
- Est-il cohérent ?

Définition : degré de réalisation des résultats/objectifs d'un projet

Quels éléments favorisent l'efficacité d'un projet?

- Prise en compte des contraintes externes et des risques (hypothèses)
- Liens de causalité (activités → résultats) correctement identifiés
- Indicateurs de résultats définis et suivis
- Moyens suffisants et bien gérés par les responsables
- Logique d'atteinte des résultats/objectifs plutôt que d'utilisation des moyens/efforts
- Flexibilité

3. L'efficience



- Le projet est-il dans les conditions pour **utiliser de façon optimale** ses ressources ?
- Est-il **cohérent** ?
- A quoi **renonce-t-on** en utilisant des ressources (spécialement si elles sont rares) à la réalisation du projet ?

Rapport entre le degré d'atteinte de l'objectif et les coûts engendrés

Usage économe et équilibré des moyens
(financiers, physiques/matériels, humains)

Qu'est-ce qui permet d'avoir un rapport optimal entre les coûts et l'obtention de résultats ?

- Budget bien **estimé et équilibré**
- **Moyens suffisants** pour toutes les rubriques (pas de goulot d'étranglement)
- Moyens **adaptés**
- Bonne **organisation** ou gestion
- **Absence de conflits** et démotivation
- Bonne **communication**
- **Pas d'activités superflues**
- Ressources externes mobilisées **limitées aux ressources non mobilisables** par les bénéficiaires eux-mêmes

L'efficacité, l'efficience et le risque



Trois possibilités :

1. On fait le tour (200 km de mauvaise piste) : piètre efficience mais efficacité
2. Ça casse : inefficacité
3. Ça passe : efficacité et efficience, mais quel a été le risque ?

Cet équilibre dépend d'une bonne analyse du risque

4. La durabilité et la viabilité



- Le projet prévoit-il une **poursuite/permanence** d'effets positifs à sa clôture ?
- A-t-il **assuré la mise en place des conditions** de cette poursuite dès sa conception ?
- Quels éléments pourraient empêcher cette poursuite ? Comment en tenir compte ?

= **Pérennité des améliorations apportées par le projet**

Viabilité = permanence du fonctionnement d'un **instrument** (machine, institution...) ou d'une activité

Durabilité = permanence des **effets positifs** d'un projet (= de la situation favorable générée par celui-ci)

Qu'est-ce qui garantit l'effet à long terme des projets ?

- **Prise en compte du futur** au détriment parfois d'actions à effet immédiat : actions de renforcement institutionnel, de formation...
- Objectifs, activités, moyens **adaptés et cohérents** : technologies appropriées...
- **Appropriation** du projet par les acteurs
- Prise en compte des **éléments externes, politiques, culturels...**
- Viabilité **économique et financière**
- Projet pas trop ambitieux
- Attention portée à l'autonomie des acteurs et bénéficiaires
- Désengagement réfléchi dès la conception

5. L'impact



- Le projet va-t-il effectivement **contribuer à sa finalité** ?
- Le projet ne va-t-il pas avoir **d'effets imprévus** étrangers à ses objectifs (directement ou pour les générations futures) ?
- A-t-il été construit de façon à **maximiser les changements positifs** ?

Définitions : effet de développement général du projet ; contribution du projet à la finalité de développement

Ensemble des changements significatifs durables, positifs et négatifs, prévus et imprévus, en lien direct ou indirect avec le projet

Qu'est-ce qui favorise les changements positifs et minimalise les changements négatifs découlant d'un projet ?

- **Prise en compte du futur** au détriment parfois d'actions à effet immédiat : actions de renforcement institutionnel, de formation...
- Une prise en compte des **effets externes** (et potentialités)
- Une **analyse de risques** approfondie
- Une prise en compte de la **dynamique d'évolution** et des **éléments contextuels**
- Une bonne contribution à une bonne finalité :
 - Un objectif approprié : pertinence ;
 - Un objectif atteint : efficacité.

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclósio

Exemples d'impacts négatifs...



Le défrichement cause l'érosion des terres, qui menace aussi les récifs coralliens, riches en biodiversité et vitaux pour la pêche



L'aide alimentaire massive peut affaiblir l'agriculture locale...



À force d'aider les paysans à faire du coton, on pousse les prix à la baisse au détriment des producteurs...

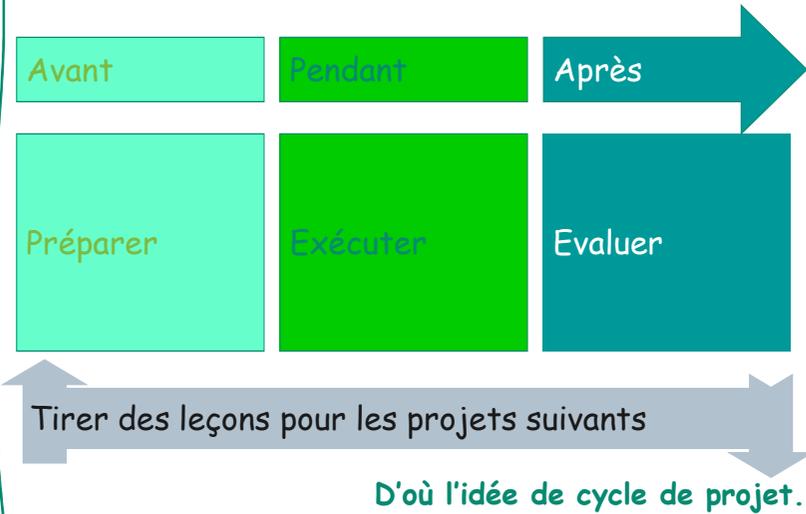
Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclósio

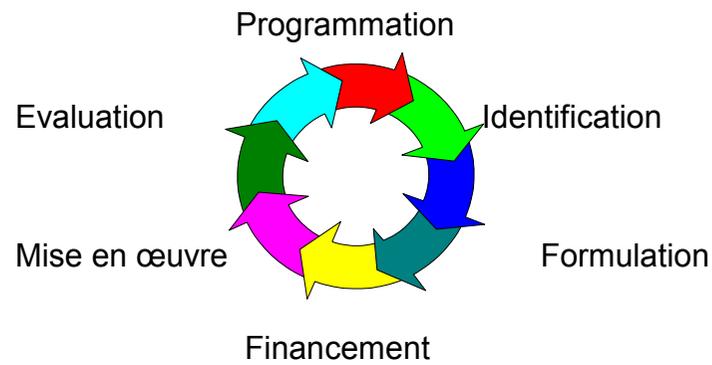
3. Cycle de projet

Gestion du Cycle de Projet

L'exécution d'un projet est délimité dans le temps...



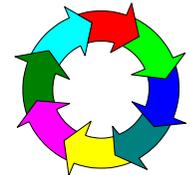
Le Cycle de Projet



Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclsio

La programmation



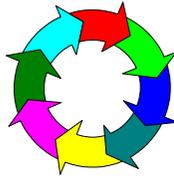
- Quelles sont les priorités de l'organisation porteuse ? Des partenaires pressentis ? De la région ? Des populations ? Éventuellement du bailleur (en termes de changement pour les publics/territoires) ?
- Est-ce que l'orientation du projet les rencontre ?

- Examen de la **mission et des compétences** de l'organisation porteuse et des partenaires
- Examen des **priorités et politiques** (plans et documents stratégiques)

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclsio

La programmation



- Rencontre avec les partenaires
- Décision (collective) de s'impliquer dans un travail plus poussé d'identification et d'y consacrer des moyens

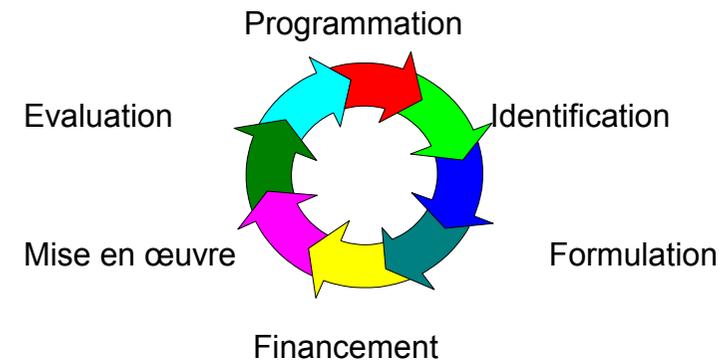
Etude, voire choix de :

- zone géographique couverte ;
- public ciblé ;
- thématique travaillée ;
- principaux acteurs impliqués ;
- bailleurs potentiellement intéressés

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclosio

Le Cycle de Projet



Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclosio

L'identification



- Quels sont les besoins rencontrés dans la région par le groupe cible/changements désirés ?
- Quelles sont les potentialités des acteurs concernés ?
- Est-ce que le projet les rencontre ?

Dans le cadre des priorités établies : **analyse de la situation**

Voir	Expliquer	Apprécier
Décrire la situation	Décrire pourquoi cette situation se pose	Emettre une appréciation, un jugement Identifier des changements pour modifier l'insatisfaisant

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Ecl^osio

L'identification

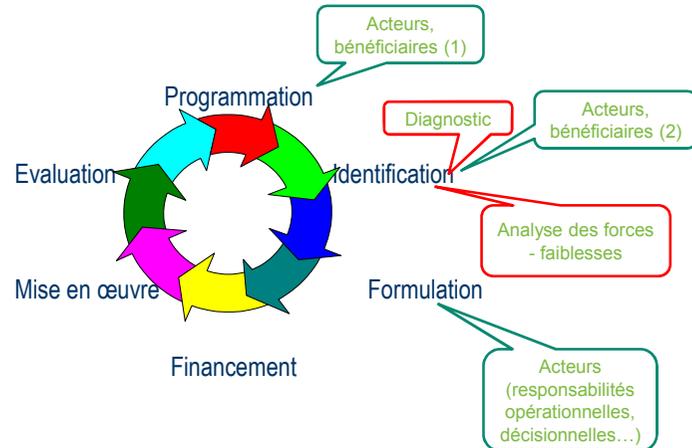


	Voir	Expliquer	Apprécier
Bénéficiaires	Construire une <u>typologie</u> Analyser leurs <u>stratégies</u>	-	Analyser leurs <u>forces</u> et leurs <u>faiblesses / contraintes</u>
Acteurs	<u>Caractériser</u> les acteurs Les <u>catégoriser</u> Les <u>lier</u> (-> <u>diagramme de Venn</u>)	-	Analyser leurs <u>forces</u> et leurs <u>faiblesses / contraintes</u>
Problématique à traiter	<u>Enumérer</u> les problèmes rencontrés par le public cible dans la zone	<u>Relier</u> les problèmes par des relations de cause à effet Construire des <u>arbres à problèmes</u>	-
Zone d'intervention			Analyse des <u>atouts</u> et <u>potentialités</u> du milieu

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Ecl^osio

Où se situe-t-on?



Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclósio

Analyse des bénéficiaires

- 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

Typologie : division selon des critères pertinents, non ambigus comme vivant en zone urbaine, semi-urbaine; ayant déjà, ou pas, un accès (même imparfait) à l'eau potable...
 Nombre restreint de critères (un ou deux, trois maximum) !

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclósio

Analyse des bénéficiaires

Voir :

- Caractéristiques : en termes de revenu, de nombre, de composition familiale, d'habitat, de capitaux/avoirs...
- Stratégies (comportements) face à la thématique : qu'est ce que les bénéficiaires font ?

Apprécier :

- Forces sur lesquelles on peut s'appuyer
- Faiblesses/contraintes qu'il faut contribuer à réduire/surmonter

Quelques exemples de caractéristiques et stratégies des bénéficiaires

Caractéristiques :

- Plus de 50 % de moins de 18 ans
- Populations regroupées en villages
- Dépenses de santé ponctuelles et parfois élevées
- Peu de liens de solidarité

Stratégies :

- Gestion à court terme du budget familial
- Gestion des risques par vente de bétail ou appel à l'usurier
- Les femmes sont uniquement en charge des tâches ménagères, de la propreté, de l'approvisionnement en eau (puits), de l'éducation des enfants, des tâches agricoles autour de la maison
- Les femmes s'organisent en association pour commercialiser leurs produits



Analyse des acteurs

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Ecl^osio

L'identification



	Voir	Expliquer	Apprécier
Bénéficiaires	Construire une <u>typologie</u> Analyser leurs <u>stratégies</u>	-	Analyser leurs <u>forces</u> et leurs <u>faiblesses / contraintes</u>
Acteurs	<u>Caractériser</u> les acteurs Les <u>catégoriser</u> Les <u>lier</u> (-> <u>diagramme de Venn</u>)	-	Analyser leurs <u>forces</u> et leurs <u>faiblesses / contraintes</u>
Problématique à traiter	<u>Enumérer</u> les problèmes rencontrés par le public cible dans la zone	<u>Relier</u> les problèmes par des relations de cause à effet Construire des <u>arbres à problèmes</u>	-
Zone d'intervention			Analyse des <u>atouts</u> et <u>potentialités</u> du milieu

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Ecl^osio

Analyse des acteurs - Définitions

Acteurs	Structurels (garants de la durabilité) – doivent souvent évoluer pour assumer leur rôle dans le futur.	Temporaires / d'appui – doivent avoir les moyens de jouer correctement leur rôle uniquement pendant la durée du projet.
Principaux	Organisations qui structurent le territoire, sont importantes par rapport à la thématique et auront un rôle important à jouer dans le long terme	Organisations qui ont un rôle important à jouer le temps du projet, mais qui n'ont pas, par rapport à la problématique, de rôle à long terme
Secondaires	Organisations qui structurent le territoire, sont périphériques par rapport à la thématique et auront un rôle secondaire à jouer dans le long terme	Organisations qui ont un rôle secondaire à jouer le temps du projet, mais qui n'ont pas, par rapport à la problématique, de rôle à long terme

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



Analyse des acteurs - Exemples

Acteurs	Structurels (garants de la durabilité) – doivent souvent évoluer pour assumer leur rôle dans le futur.	Temporaires / d'appui – doivent avoir les moyens de jouer correctement leur rôle uniquement pendant la durée du projet.
Principaux	Organisations paysannes, autorités locales si rôle important, groupements ou associations diverses...	ONG porteuse du projet et autres partenaires ONG ou équivalents importants
Secondaires	Vendeurs d'intrants, commerçants... (si problématique non centrée sur eux)	Prestataires de services, ONG avec collaboration sans partenariat officiel

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



Acteurs : exemples

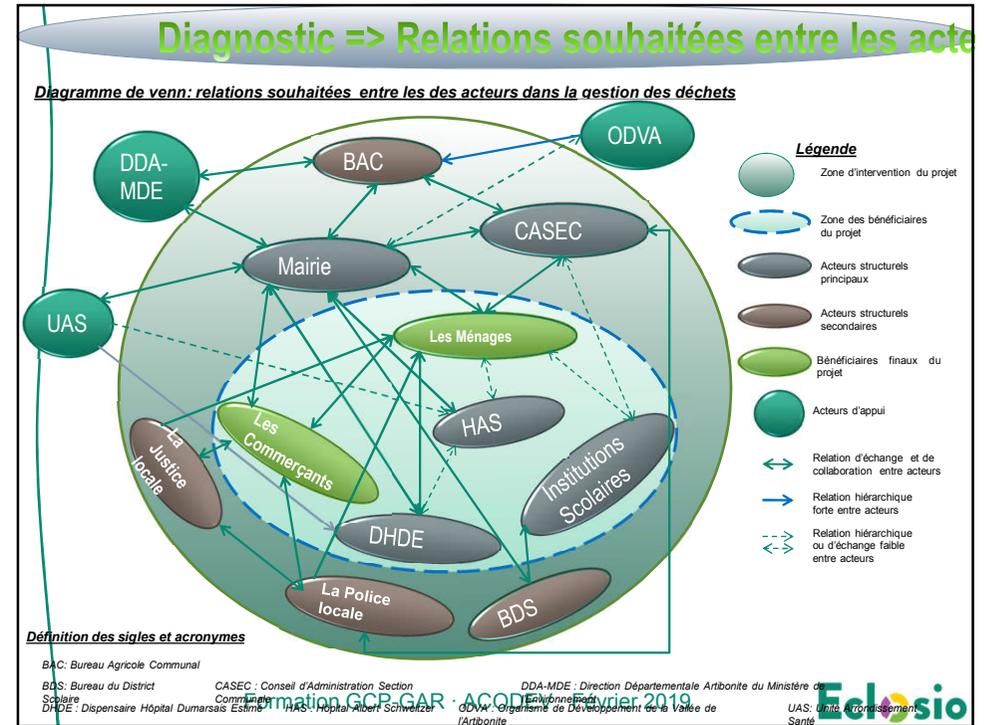
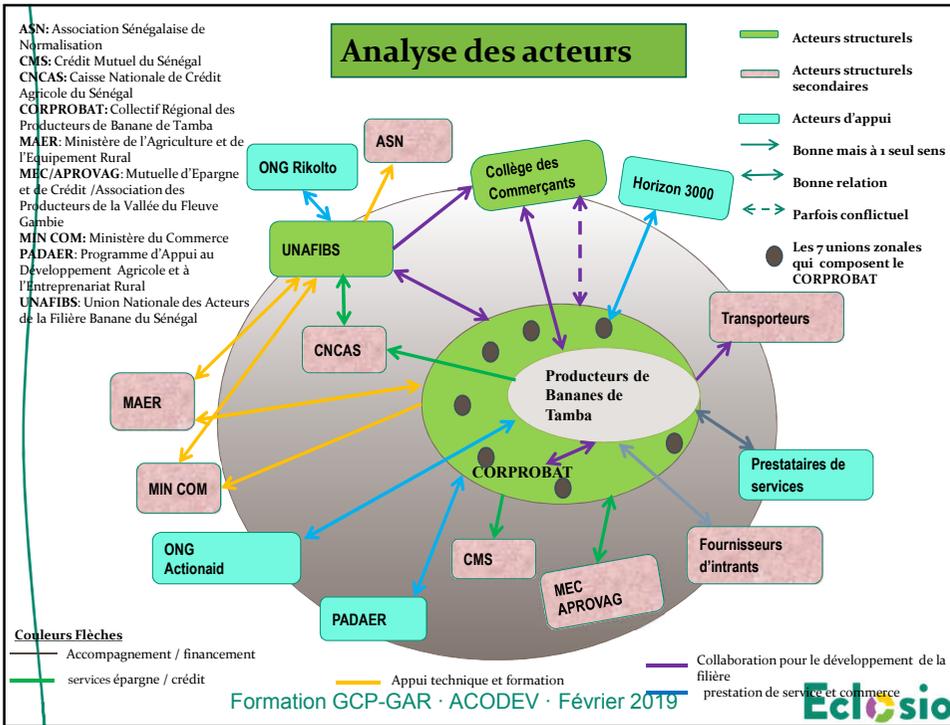
- 🌈 **Acteurs officiels locaux** : à chaque niveau territorial (jusqu'au quartier) : Ministères, municipalités...
- 🌈 **Compagnies privées ou paraétatiques fournisseuses de services** : entité principale (publique ou privée) chargée de la fourniture de services d'eau et/ou d'assainissement dans les zones urbaines ;
- 🌈 **Société civile** : représentants de la population : associations de femmes, organisations paysannes, syndicats, leaders...
- 🌈 **ONG** locales et internationales...
- 🌈 **Agences de développement et bailleurs de fonds (ou PTF)** ;
- 🌈 **Vendeurs privés** : petites entreprises, individus...
- 🌈 **Autres acteurs** : regroupement formels et informels ayant un rôle dans la thématique ciblée ;

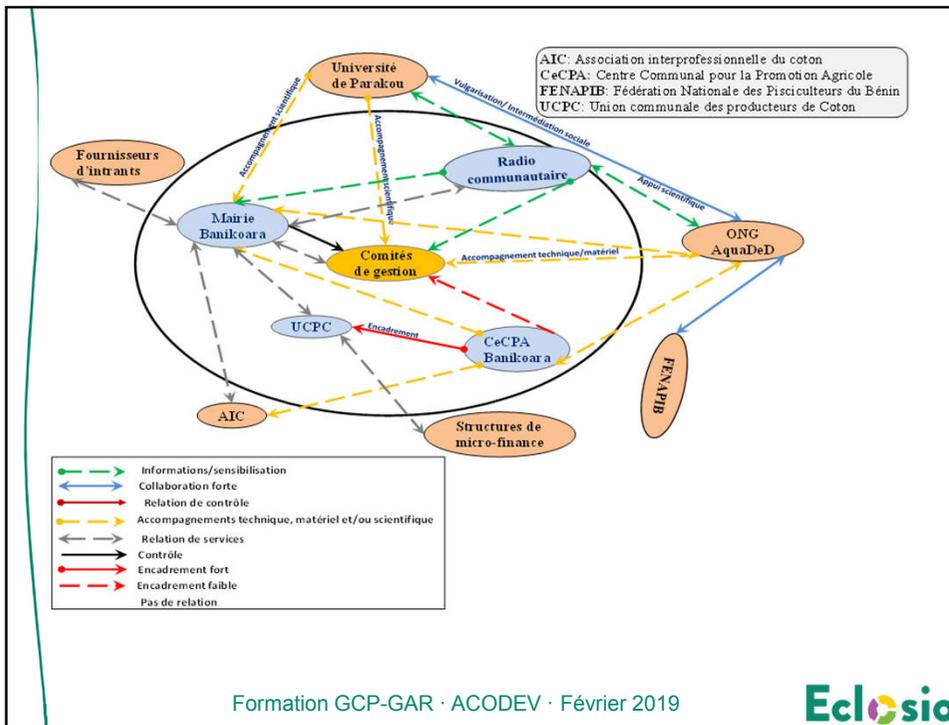
Cartographie et relations entre acteurs

Diagramme de Venn : il reprend l'ensemble des acteurs ayant un lien (sont influencés par/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

Il visualise les organisations et les acteurs concernés par une thématique, et leurs interactions dans un territoire donné





L'identification



	Voir	Expliquer	Apprécier
Bénéficiaires	Construire une <u>typologie</u> Analyser leurs <u>stratégies</u>	-	Analyser leurs <u>forces</u> et leurs <u>faiblesses/contraintes</u>
Acteurs	<u>Caractériser</u> les acteurs Les <u>catégoriser</u> Les <u>lier</u> (-> <u>diagramme de Venn</u>)	-	Analyser leurs <u>forces</u> et leurs <u>faiblesses/contraintes</u>
Problématique à traiter	<u>Enumérer</u> les problèmes rencontrés par le public cible dans la zone	<u>Relier</u> les problèmes par des relations de cause à effet Construire des <u>arbres à problèmes</u>	-
Zone d'intervention			Analyse des <u>atouts</u> et <u>potentialités</u> du milieu

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019 **Eclósio**



Analyse des problèmes

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclosio

Analyse de la problématique : Voir et comprendre l'existant

Quelle est la situation actuelle ?

- Ses causes
- Ses conséquences

Nous allons utiliser l'approche PIPO

PIPO = Planification des Interventions Par Objectifs

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclosio

Analyse PIPO : l'analyse des « problèmes »

Qu'est-ce qu'une problématique ?

- Une problématique est une situation **actuelle** (= qui existe au moment de l'analyse) **défavorable** ou **insatisfaisante** (= dans laquelle un obstacle empêche de progresser, d'avancer ou de réaliser...) pour le **groupe cible**

On ne s'intéresse uniquement aux problèmes **existants**
rencontrés non imaginés

Qu'est-ce que l'analyse des problèmes ?

- Analyse structurée des problématiques autour d'une situation donnée afin d'en déterminer les causes et leurs effets

Une problématique bien énoncée, ce n'est pas :



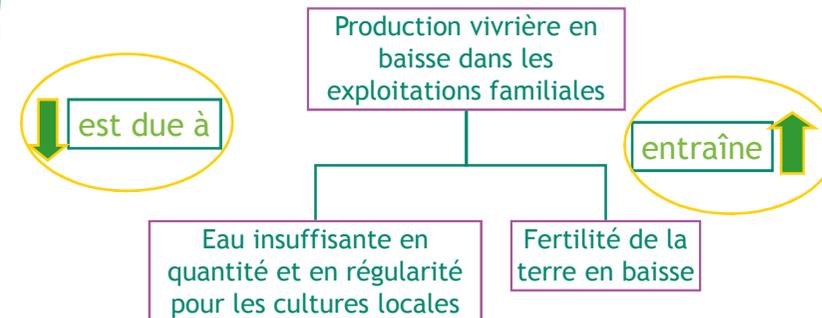
- L'état des contraintes naturelles (**pluie insuffisante**) mais leur effet négatif
- Une absence de solution particulière quand d'autres pourraient être possibles : **il est acceptable de pointer le manque d'accès à l'eau mais pas l'absence d'un système particulier d'irrigation**
- Une contrainte à une solution envisagée : **les parents d'élèves ne disposent pas de moyens financiers pour assurer la contrepartie au projet en construction**
- Des problèmes mineurs ou individuels : **une difficulté rencontrée par une petite minorité de cases de santé**
- Une problématique « double » : **la production est de mauvaise qualité et en faible quantité**
- Éviter les répétitions : **toute problématique doit apporter une information supplémentaire**

1. Formuler les situations problématiques de façon précise

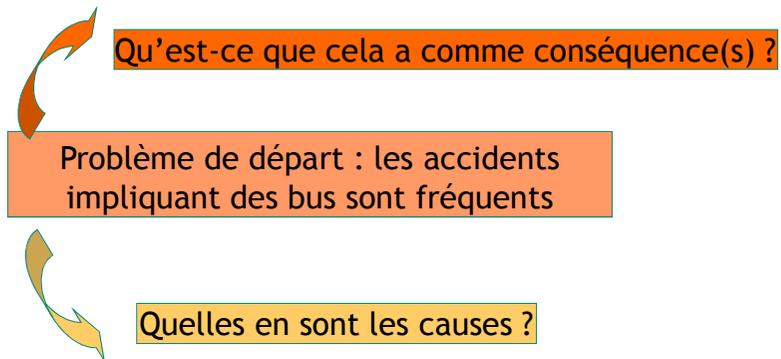
Exemple : « manque d'eau »

- 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 quantité de l'eau se dégrade
- Qualité : l'eau est indisponible pour l'irrigation des cultures

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



2. Relations de cause(s) à effet(s) entre situations problématiques : l'arbre des problèmes

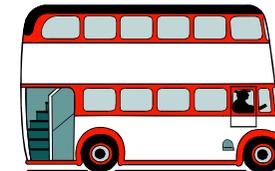


Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclosio

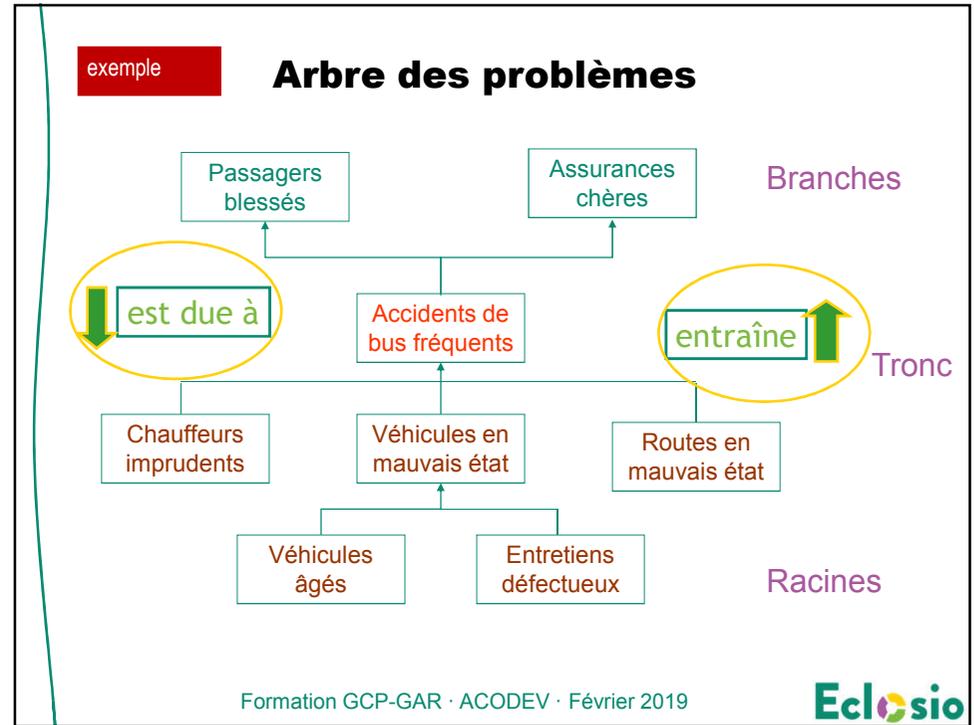
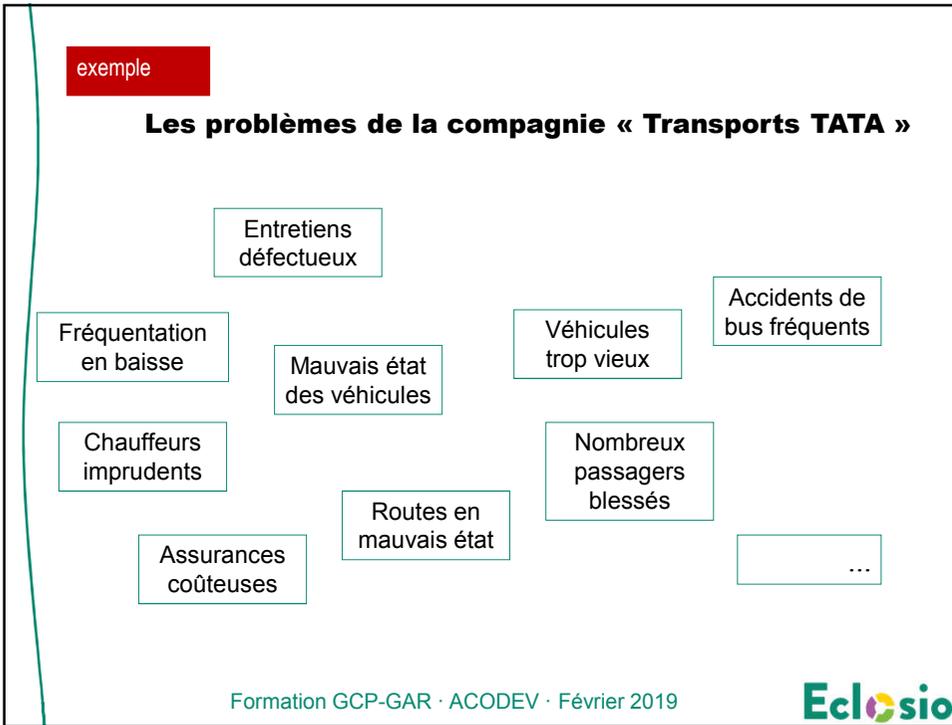
exemple

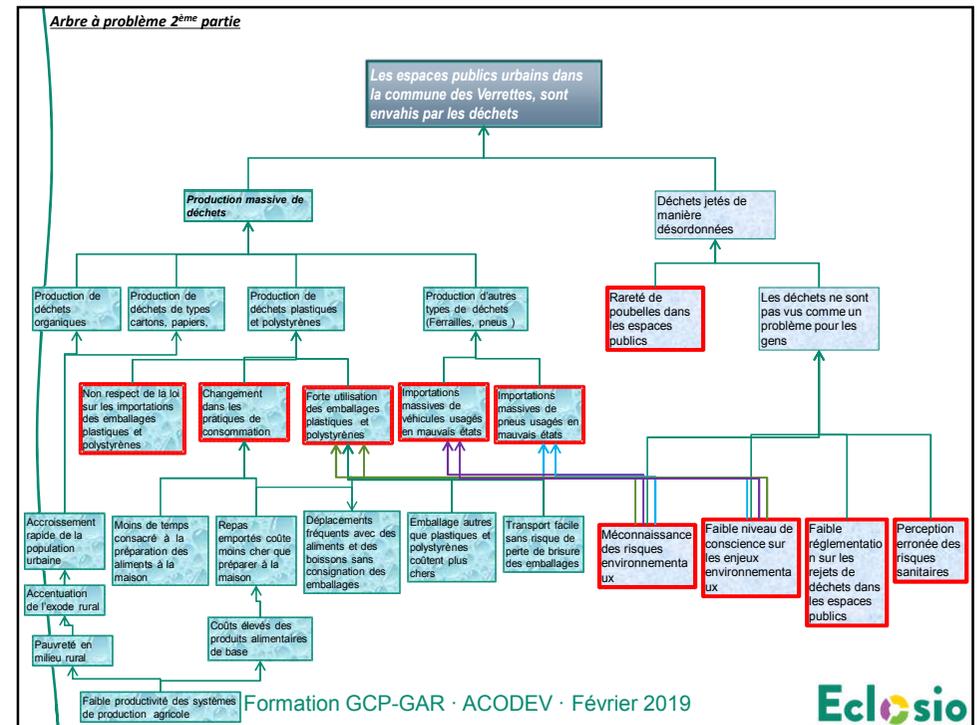
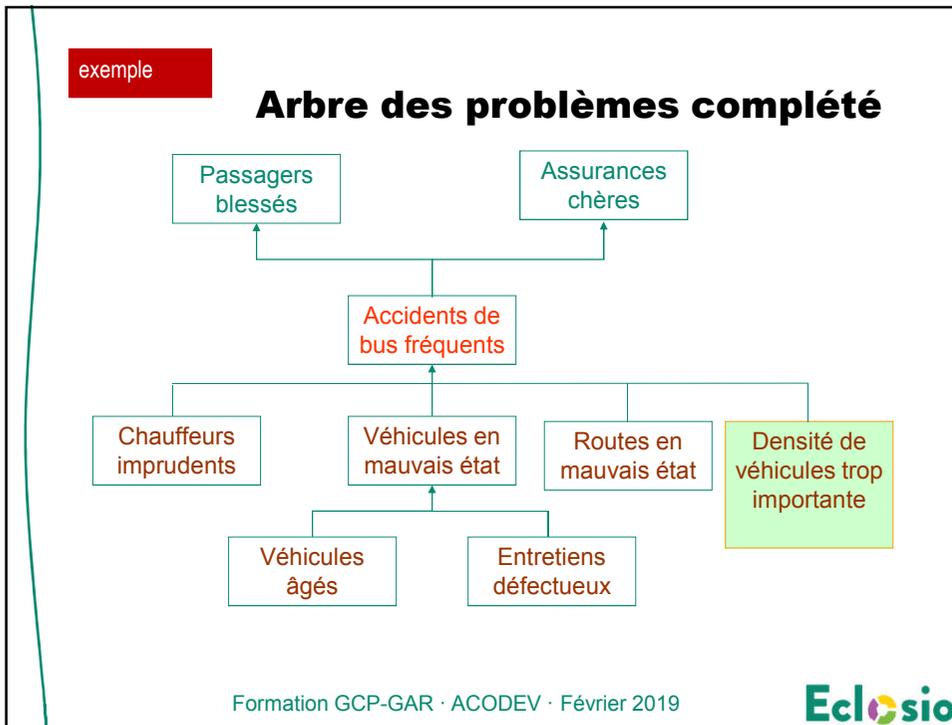
La compagnie « Transports TATA »



Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclosio





L'arbre à objectifs

Les objectifs de l'arbre à objectif sont :

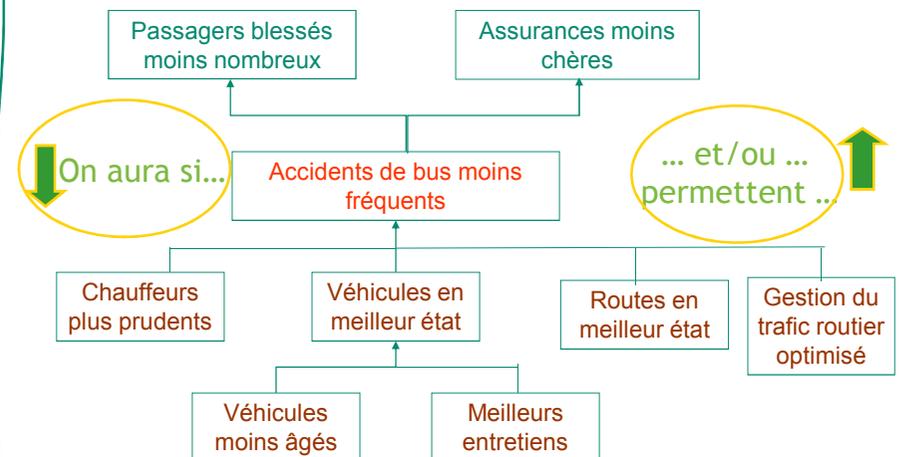
des situations futures, plus satisfaisantes, réalistes et précises en réponse à une problématique identifiée dans l'arbre à problèmes formulées comme des situations atteintes (à ne pas confondre avec les objectifs du projet)

L'arbre à objectifs permet :

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

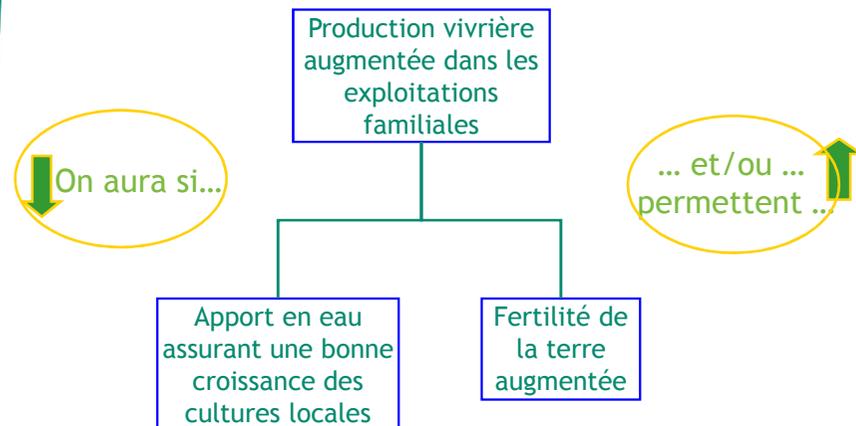
exemple

Arbre des objectifs TATA (complété, corrigé)



exemple

Arbre à objectifs : relations moyens-fins



Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Ecl^osio

Identification des stratégies (possibles) d'intervention

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

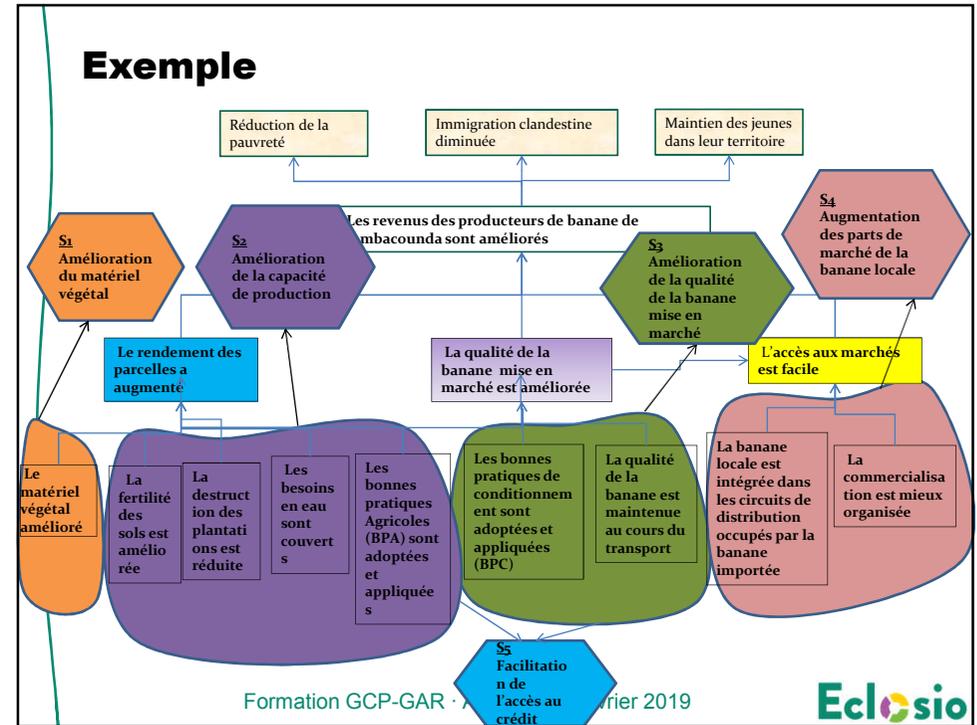
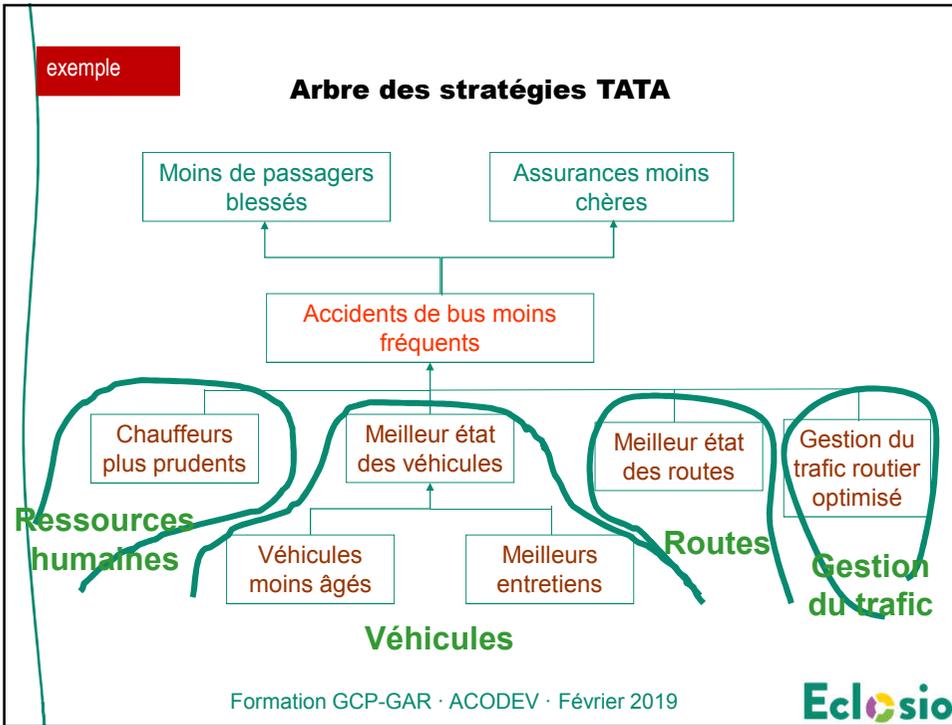


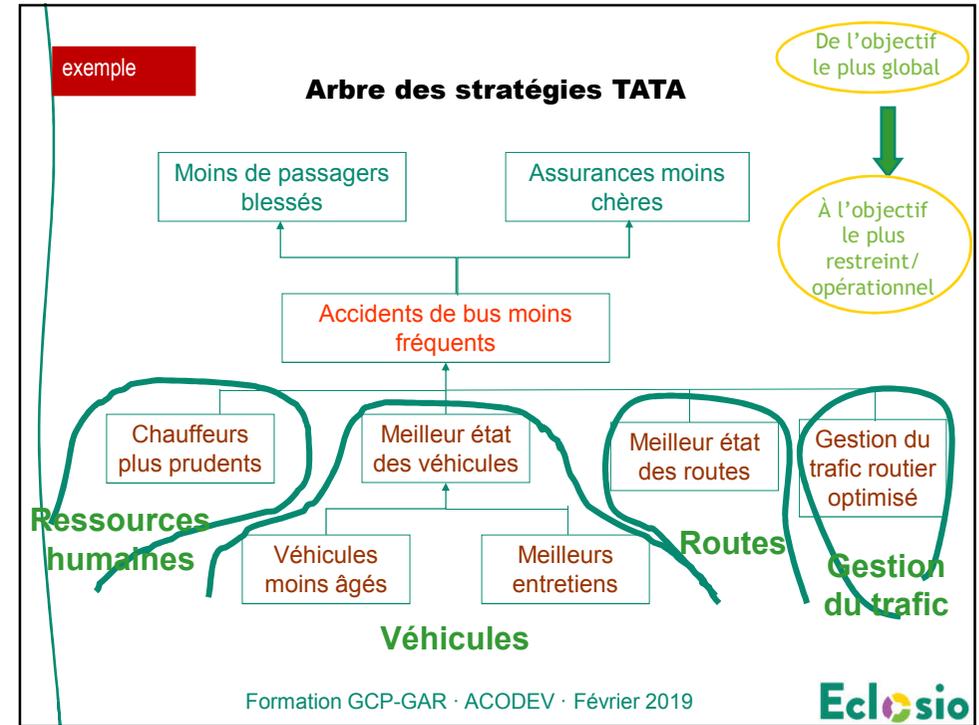
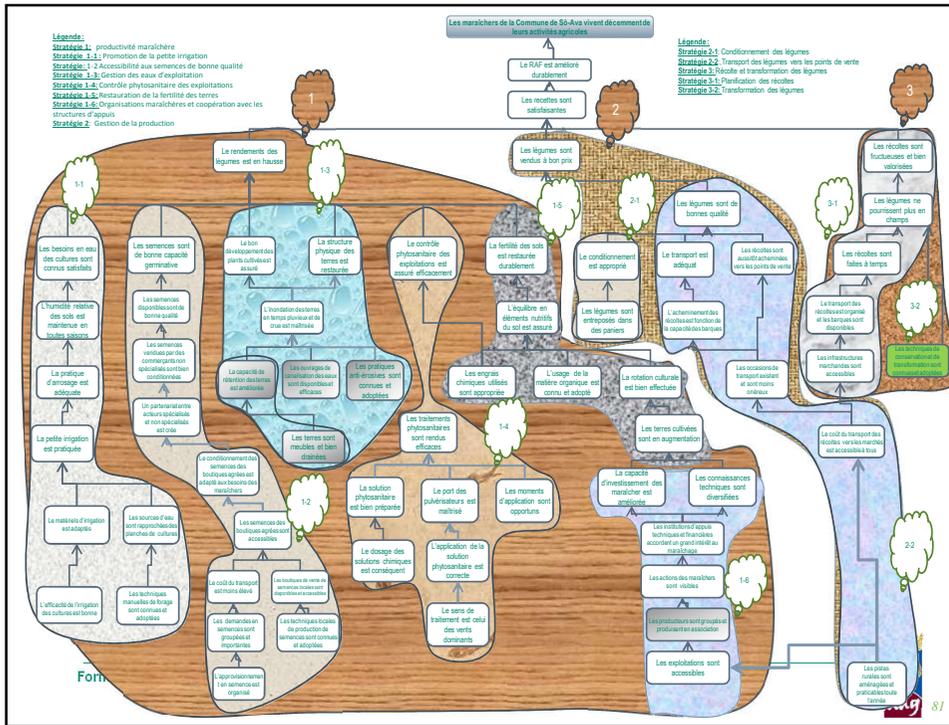
Dans l'arbre à objectifs, les différents ensembles d'objectifs de même nature ou « famille d'objectifs » sont appelés stratégies (possibles) d'intervention.

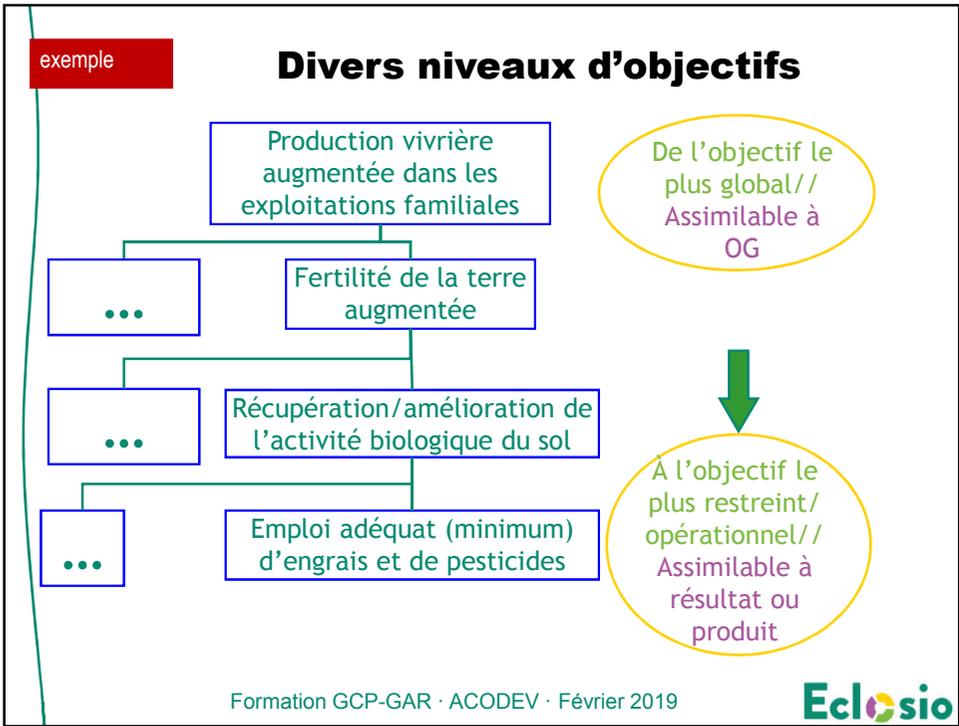
Elles représentent/dessinent des pistes permettant d'atteindre (ou de contribuer à) la situation future désirée.

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Ecl^osio







L'identification

	Voir	Expliquer	Apprécier
Bénéficiaires	Construire une <u>typologie</u> Analyser leurs <u>stratégies</u>	-	Analyser leurs <u>forces</u> et leurs <u>faiblesses/contraintes</u>
Acteurs	<u>Caractériser</u> les acteurs Les <u>catégoriser</u> Les <u>lier</u> (-> <u>diagramme de Venn</u>)	-	Analyser leurs <u>forces</u> et leurs <u>faiblesses/contraintes</u>
Problématique à traiter	<u>Enumérer</u> les problèmes rencontrés par le public cible dans la zone	<u>Relier</u> les problèmes par des relations de cause à effet Construire des <u>arbres à problèmes</u>	-
Zone d'intervention			Analyse des <u>atouts</u> et <u>potentialités</u> du milieu

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019 **Eclósio**



Analyse du milieu

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclsio

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

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclsio

Au niveau du territoire : potentialités et atouts physiques

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

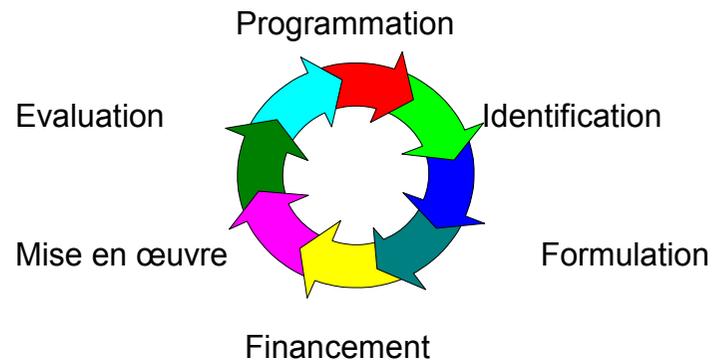
Banques, vulgarisation et recherche, infrastructures publiques, moyens de transport, habitations et bâtiments divers, alimentation en eau et en énergie, systèmes d'assainissement, moyens permettant l'accès à l'information...

Quantité, qualité, accès (utilisé ? Par qui ? Et sous quelles conditions ? Quand ?), entretien ?

Au niveau des services, flux et règles

Services	Épargne, 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 et/ou d'autres groupes défavorisés...).
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/ou la famille : âge, rang, sexe, catégorie professionnelle...

Le Cycle de Projet



Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclsio

La formulation



La formulation est l'étape où on fait des choix

Voir	Expliquer	Apprécier	Décider
Décrire la situation	Décrire pourquoi cette situation se pose	Emettre une appréciation, un jugement Identifier des changements pour modifier l'insatisfaisant	Choix des activités à réaliser pour atteindre les changements souhaités

- Intuitivement à partir des arbres à problèmes et à objectifs
- Selon critères : faisabilité, désirabilité, réalisme...
- Prise en compte des effets externes (positifs et négatifs)

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclsio

La formulation



- Quelles **activités, moyens, budget** sont nécessaires pour réaliser la stratégie et atteindre l'objectif du projet ?
- Quels **risques** (et quelle gestion de ces risques) ?
- Est-ce que le projet est efficace et efficient et sera durable ? Comment le **mesurer** ?

- **Cadre logique** = description détaillée du projet : activités, moyens et coûts, indicateurs, hypothèses
- **Montage institutionnel**
- **Montage financier**

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclósio

Le financement



- Le projet est-il accepté ?
- Qui est responsable de quoi ?

- Confirmation du choix du/des bailleur(s)
- Rédaction et acheminement du document de projet : respect des procédures et règles du/des bailleur(s)
- Décision financière de la part du/des bailleur(s)
- Engagement du porteur de projet et des partenaires (convention) et du/des bailleur(s)

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclósio



Pouvoir adjudicateur : Enabel, Agence belge de développement

APPEL DE PROPOSITIONS SUR L'INCLUSION DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE (EFP)

STRATEGIES ET APPROCHES INNOVANTES POUR AMÉLIORER LES OPPORTUNITÉS D'EMPLOI DES GROUPES DÉFAVORISÉS ET VULNÉRABLES PAR LE BIAIS DE L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION PROFESSIONNELS (EFP)

Formulaire de demande de subvention
 Ligne budgétaire AD401- DCI-HCM/2017/387-071
 Référence: VEI_Boîte2018/001

Date limite de soumission des notes succinctes de présentation: 15/02/2018 à 12 heures (Bruxelles date et l'heure)
 Date limite de soumission des demandes complètes: La date limite de soumission des demandes complètes sera communiquée dans la lettre envoyée aux demandeurs chefs de file dont la demande a été présélectionnée.

Afin de réduire les dépenses et les déchets, nous vous encourageons vivement de ne pas utiliser de classeurs ou d'accessoires en plastique. Veuillez également recourir à l'impression recto-verso si possible.

Intitulé de l'action:	
[Numéro et intitulé du lot]	Pas applicable
Localisation(s) de l'action:	<préciser le(s) pays, région(s), ville(s) ou zone(s) qui bénéficieront de l'action>
Nom du demandeur principal	
Nationalité du demandeur principal ¹	

¹ Les statuts de l'organisation doivent démontrer qu'elle a été établie en vertu du droit interne du pays concerné et que son siège social est situé dans un pays éligible. Toute organisation établie dans un autre pays ne peut être considérée comme une organisation locale éligible. Voir les notes de bas de page des lignes directrices pour l'appel.

Année 2018
 071_021018en_fr.docx Page 1 sur 22

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



Fiche signalétique	
Pays	
Acronyme du projet en quelques lettres	
Intitulé du projet	
Nom de l'organisme porteur de projet	
Durée du projetmois
Inscription du projet dans le programme Nord Sud de l'AWAC	Objectif principal du programme: projets de développement durable dans 6 pays d'Afrique partenaires de la Wallonie, en relation avec l'adaptation aux changements climatiques et/ou l'atténuation des émissions des gaz à effet de serre
	Objectif(s) spécifique(s) du programme visé(s) (supprimer les objectifs non visés):
	<ul style="list-style-type: none"> • L'adaptation de l'agriculture familiale aux contraintes environnementales, accentuées par le réchauffement climatique (y compris les questions d'élevage, la lutte contre l'érosion des sols et la gestion de l'eau agricole), • La lutte contre la déforestation et la gestion des espaces forestiers (y compris les mangroves et la lutte contre la déforestation par l'optimisation ou la réduction de l'utilisation du bois de chauffage), • La gestion optimale de la ressource en eau, incluant la captation d'eau et l'assainissement des eaux usées.
	Autres priorités du programme visées ...

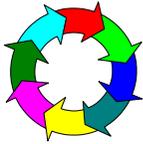
Le Cadre logique du projet

Le cadre logique est une mise en forme du contenu d'une intervention. Il présente de façon logique les objectifs, les activités, les actions et leur lien de causalité avec une logique verticale. Il est établi après une analyse approfondie des données disponibles (politiques, identité, possibilités).

Le cadre logique prend la forme d'un tableau. Dans le premier colonne, il faut préciser la logique d'intervention. Cette colonne décrit comment le projet va présenter d'articuler les objectifs clés. Dans la seconde colonne, il faut préciser les indicateurs et les sources objectives vérifiables. En présentant d'assurer le suivi objectif du projet lors de sa mise en œuvre et de son évaluation. Dans la troisième colonne, il faut préciser les facteurs externes ou hypothèses qui influencent la réussite de l'intervention.

Veuillez présenter le cadre logique de votre projet dans un tableau semblable à celui-ci:

Objectif du projet / Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif Spécifique 1			
Activité 1.1			
Activité 1.2			
Activité 1.3			
Activité 1.4			
Objectif Spécifique 2			
Activité 2.1			
Activité 2.2			



La mise en œuvre



- Est-ce que les **résultats** sont atteints (**efficacité**) à **moindre coût** (**efficience**) ?
- Quelle est la marge possible de **flexibilité**, selon quels mécanismes ?
- Comment se passera la phase de clôture du projet ?

- Nécessite une **gestion des ressources**
- Inclut un **suivi opérationnel** (= des activités) et **financier** (= du budget) et un **rapportage**
- Inclut des modes de **décision** et **communication**
- (Inclut une phase de **désengagement**)

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019



L'évaluation



- Est-ce que les effets attendus ont été atteints ? De façon durable ?
- Qu'est-ce qui a été appris ?

- Porte une **appréciation systématique et objective** (sur les critères de qualité du projet) – projet en cours ou clôturé
- **Capitalisation** des acquis et recommandations futures
- Réponse à des questions spécifiques et appréciation d'ensemble

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclosio

Fin de la partie 1

On souffle !



A la semaine prochaine !

Pensez à ramener 1 ou 2 cadres logique-s de votre organisation : en formulation, en cours de mise en œuvre ou récent

Formation GCP-GAR · ACODEV · Février 2019

Eclosio