



# *Gestion du cycle de projet*





## **Gestion du cycle de projet**

par Rachel Blackman

Equipe de traduction : Edith Bourlon, Helen Machin, Marie-France Berton, Sheila Melot

Conception : Wingfinger

Dessins : Bill Crooks

L'auteur désire remercier Isabel Carter, Mike Carter, Toyditz Cosico, Dewi Hughes, Sheila Melot, Hilda Mukui et David Mundy pour leur contribution. Tous mes remerciements aussi à nos partenaires qui ont testé cette ressource sur le terrain. Merci également au Centre for International Development and Training de l'université de Wolverhampton pour avoir formé le personnel du groupe international de Tearfund à la gestion du cycle de projet en juillet 2002. Leur matériel de formation a été utilisé comme base pour certaines sections de cette ressource.

Savoir comment les ressources de Tearfund sont utilisées par les partenaires et les autres organisations nous aide à améliorer la qualité des publications futures. Si vous souhaitez exprimer un retour d'information sur cette ressource, veuillez écrire à Tearfund ou adresser un courriel à [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Les autres titres parus dans la série ROOTS sont les suivants :

- **ROOTS 1 et 2** : Le guide du plaidoyer  
Un livre en deux volumes distincts : *Bien comprendre un plaidoyer* (ROOTS 1) et *Conseils pratiques* (ROOTS 2). Les volumes ne sont pas disponibles séparément.
- **ROOTS 3** : *Auto-évaluation des capacités*. Un outil d'évaluation organisationnelle permettant aux organisations d'identifier leurs besoins en renforcement des capacités.
- **ROOTS 4** : *Renforcer la paix dans nos communautés*. Eléments pédagogiques tirés d'études de cas de partenaires de Tearfund dans le cadre de leurs travaux d'encouragement à la paix et à la réconciliation dans les communautés.

Tous ces guides sont disponibles en anglais, en français, en espagnol et en portugais.

Pour obtenir des détails supplémentaires, veuillez écrire à Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4QP, Royaume-Uni. Vous pouvez aussi adresser un courriel à [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

© Tearfund 2003

ISBN 1 904364 25 X

Publié par Tearfund. Une société à responsabilité limitée par garantie.

Tearfund est une agence chrétienne évangélique, de développement et de secours, apportant aide et espoir aux communautés du monde entier qui sont dans le besoin, grâce à des partenariats locaux.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni

Tél : (44) (0)20 89 77 91 44

Email : [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Site internet : [www.tilz.info](http://www.tilz.info)

# Gestion du cycle de projet

par Rachel Blackman



# Table des matières

Glossaire	5
Introduction	7
Planification	8
Le cycle de projet	10
Section 1 Identification du projet	13
Section 2 Conception du projet	19
2.1 Analyse des dépositaires d'enjeux	20
2.2 Recherche	29
2.3 Analyse du problème	34
2.4 Cadres logiques	38
Elaboration d'un cadre logique	41
• ETAPE 1 Résumé des objectifs	41
• ETAPE 2 Hypothèses	45
• ETAPE 3 Indicateurs et preuves	51
2.5 Proposition	59
2.6 Planification de l'action	59
Section 3 Exécution et évaluation	65
Section 4 Fêter la réussite	73
Section 5 Annexes	75
Interaction avec les bailleurs de fonds	75
Calendrier d'atelier suggéré	77



# Glossaire

Ce glossaire explique la signification des mots difficiles suivant la manière dont ils sont utilisés dans ce livre.

<b>activité</b>	une tâche spécifique exécutée pour atteindre les objectifs
<b>alliance</b>	une relation étroite basée sur des buts ou des caractéristiques similaires
<b>appréciation</b>	une évaluation faite avant qu'un projet ne commence
<b>bailleur de fonds</b>	quelqu'un, habituellement une organisation, qui donne de l'argent pour un projet
<b>base de référence</b>	données utilisées comme une référence par rapport à laquelle les résultats ultérieurs pourront être comparés
<b>bénéficiaire</b>	quelqu'un qui tire profit du projet
<b>but</b>	l'objectif de développement plus large
<b>cadre logique</b>	un tableau présentant un résumé des plans de projet
<b>dépenses courantes</b>	l'argent nécessaire aux besoins courants, comme le carburant par exemple
<b>dépositaire d'enjeux</b>	une personne qui a un intérêt dans un projet réalisé par une organisation ou qui s'en préoccupe
<b>durabilité</b>	quand les avantages d'un projet se poursuivent
<b>écart</b>	la différence entre ce qui a été inscrit au budget et ce qui a effectivement été dépensé
<b>efficacité</b>	tirer le meilleur parti des ressources pour qu'aucune d'elles ne soit gaspillée
<b>équité</b>	impartialité
<b>évaluation</b>	une estimation effectuée à la fin ou après la fin d'un projet pour montrer son impact
<b>évaluation des besoins</b>	le processus d'identification et de compréhension des besoins des personnes
<b>exécution</b>	quand un projet est effectivement réalisé
<b>exilé</b>	forcé de vivre en dehors de son propre pays
<b>frais d'investissement</b>	somme d'argent destinée à l'achat d'un équipement, comme un véhicule par exemple
<b>hiérarchie</b>	une série dans laquelle chaque élément est classé selon un ordre échelonné
<b>hypothèse</b>	une condition qui doit être remplie pour qu'un projet réussisse

<b>identification</b>	quand un besoin communautaire prioritaire est accepté comme pouvant être traité par un projet
<b>imprévu</b>	un événement qui peut se produire mais qui n'est pas probable ni anticipé
<b>indicateur</b>	un signe montrant le progrès fait sur la voie des objectifs à atteindre
<b>indicateur de qualité</b>	quand des mots sont utilisés pour mesurer les changements
<b>indicateur de quantité</b>	quand des chiffres sont utilisés pour mesurer les changements
<b>informateur clé</b>	une personne capable de fournir des informations sur un sujet particulier
<b>manipulé</b>	contrôlé ou influencé de façon négative
<b>note de concept</b>	un court résumé d'une idée de projet
<b>objectif</b>	un mot général utilisé pour désigner un changement souhaité
<b>objet</b>	le changement spécifique que le projet réalisera pour contribuer au but
<b>ONG</b>	organisation non gouvernementale
<b>participation</b>	l'implication des personnes dans les décisions et les processus qui affectent leur vie
<b>preuve</b>	la source d'information requise pour mesurer la performance
<b>remue-méninges</b>	exprimer ce qui vous vient immédiatement à l'esprit à propos d'une question quelconque
<b>renforcement du pouvoir</b>	le processus par lequel les gens acquièrent la confiance en soi et deviennent des agents de changement
<b>responsabilité</b>	explication des décisions, des actions ou de l'utilisation de l'argent aux dépositaires d'enjeux
<b>résultat</b>	ce qu'un projet produit effectivement en conséquence des activités accomplies
<b>revue</b>	une évaluation occasionnelle de la progression du projet
<b>risque</b>	le hasard qui pourrait faire qu'une mauvaise chose arrive
<b>se déprécier</b>	perdre de la valeur avec le temps
<b>suivi</b>	un processus continu de mesure du progrès fait sur la voie des objectifs à atteindre
<b>termes de référence</b>	un document traçant les grandes lignes de ce qui est attendu du travail d'une personne ou d'une organisation
<b>transparence</b>	des communications et des prises de décision ouvertes
<b>vérifiable</b>	une chose dont on peut prouver qu'elle est vraie



# Introduction

La **gestion du cycle de projet** (GCP) est le terme donné au processus de planification et de gestion des projets, des programmes et des organisations. Il est largement utilisé dans le secteur opérationnel et il est de plus en plus utilisé par les organisations de développement. Parfois, les projets de développement échouent parce qu'ils sont mal planifiés et ne tiennent pas compte de certains facteurs importants, en particulier les besoins et les opinions des dépositaires d'enjeux. La GCP s'articule autour d'un cycle de projet, ce qui assure que tous les aspects du projet sont pris en compte. Une valeur fondamentale de la méthode de GCP est que les aspects du projet sont ré-examinés tout au long de son cycle. Cela assure que tout changement intervenu sera inclus dans la conception du projet. En conséquence, les projets sont plus susceptibles de réussir et d'être durables.

La GCP implique une série d'outils de planification qui sont introduits dans le cadre logique. Le cadre logique est un tableau qui présente un résumé des plans du projet. Certains bailleurs de fonds s'attendent désormais à ce que des cadres logiques leur soient soumis pour accompagner les propositions de projet. Cependant, ils peuvent paraître tout à fait complexes pour certaines personnes. A cause de cela, certaines organisations découvrent qu'elles ne peuvent avoir accès aux financements accordés par les bailleurs de fonds. Ce livre explique le processus permettant de remplir facilement des cadres logiques pour accroître la capacité des organisations à accéder à ces financements. Ceci dit, qu'elles soient ou non candidates à un financement par les bailleurs de fonds, il se pourrait que les organisations souhaitent commencer à utiliser le cadre logique pour tous leurs projets. Cela s'explique parce que le processus de renseignement du cadre logique est, sur de nombreux plans, plus utile que le produit final. Le processus est important pour la réussite du projet, pour sa durabilité et pour l'enseignement qu'en tirent les organisations.

Tout au long de ce livre, nous parlons d'utiliser la gestion du cycle de projet pour les projets parce que c'est probablement la principale façon dont la GCP sera utilisée. Pourtant, tous les outils peuvent être utilisés tout aussi efficacement pour planifier les programmes et pour gérer et développer les organisations.

# Planification

## ETUDE BIBLIQUE

### Saisir la vision

Le livre de Néhémie nous raconte comment Néhémie a dirigé la reconstruction du mur de Jérusalem qui avait été brûlé par les Babyloniens.

- Le chapitre 1 nous dit comment Néhémie a été appelé par Dieu pour réaliser la tâche. Qu'est-ce que ce chapitre nous dit à propos de :
  - la sensibilité de Néhémie à la volonté de Dieu ?
  - la motivation sous-jacente de Néhémie vis-à-vis de la tâche ?
  - l'attitude de Néhémie en tant que chef ?
  - la compassion de Néhémie ?
  - l'attitude de Néhémie à l'égard de la prière ?
- Tous les facteurs précités ont donné à Néhémie la vision de la tâche à réaliser.
  - Comment cela nous stimule-t-il dans notre attitude à l'égard du travail que nous faisons ?
- Les Proverbes 16:3 nous disent : « Recommande à Dieu tout ce que tu fais et tes projets réussiront. »
  - Que nous dit ce verset sur le lien entre la prière et la planification ? La prière seule est-elle suffisante ? La planification seule est-elle suffisante ?
  - Dans le cadre de nos travaux, les planifions-nous dans la prière ?

### Pourquoi une bonne planification est-elle importante ?

« Les projets de l'homme diligent ne mènent qu'à l'abondance, mais celui qui agit avec précipitation n'arrive qu'à la disette. » Proverbes 21:5

Une expression populaire dit que : « Si vous négligez de prévoir, vous prévoyez d'échouer. » Pensez à des exemples de choses qui se sont mal passées parce que la planification n'avait pas été établie de façon adéquate. Pourquoi les choses se sont-elles mal passées ? Qu'est-ce qui n'avait pas été pris en compte ?

C'est une bonne idée de planifier et il y a de nombreuses raisons pour cela. Planifier aide à :

- |  |   |
|--|---|
| ■ réfléchir à l'avance et se préparer à l'avenir     | ■ préciser les buts et développer la vision             |
| ■ garantir une bonne orientation                     | ■ établir la raison pour laquelle on fait quelque chose |
| ■ identifier les questions qui doivent être abordées | ■ choisir parmi les options                             |
| ■ examiner si un projet est possible                 | ■ obtenir des fonds et autres ressources                |
| ■ tirer le meilleur parti des ressources             | ■ affecter les ressources et les responsabilités        |
| ■ motiver le personnel                               | ■ guider l'exécution des projets                        |
| ■ assurer le bon déroulement des projets             | ■ obtenir les meilleurs résultats.                      |

Il existe beaucoup de barrières qui s'opposent à la planification, en voici quelques exemples :

- manquer de temps ou ne pas réserver de temps pour planifier
- ne pas savoir comment planifier
- difficulté de rassembler les personnes compétentes
- trouver difficile de planifier quand l'avenir est très incertain
- vouloir faire les choses immédiatement parce que le besoin est urgent plutôt que d'y réfléchir d'abord.

Les exemples suivants démontrent un manque de planification :

- Une personne originaire d'un autre pays importe des fourchettes parce qu'elle voit les gens manger avec leurs doigts. Pourtant, dans ce pays-ci, les gens mangent habituellement avec leurs doigts. Ce projet ne traite pas un besoin réel.
- On démarre un projet d'assainissement parce que les gens meurent de la diarrhée. Or, les gens croient que la diarrhée est provoquée par les mauvais esprits, ils ont donc du mal à comprendre l'utilité du projet.
- Un projet agricole souhaite aider les personnes très pauvres. Un spécialiste de l'agriculture démarre un projet de culture de légumes. Alors que le projet est très réussi du point de vue technique, les personnes très pauvres n'en bénéficient pas parce qu'elles ne possèdent pas de terres.
- Des étangs sont creusés dans le cadre d'un projet de pisciculture. Mais ces étangs ne retiennent pas assez d'eau parce que le sol ne contient pas assez d'argile. Les informations techniques étaient insuffisantes.
- Un projet d'artisanat aide les gens à fabriquer des sacs à bandoulière. Un an plus tard, il y a d'énormes stocks de sacs invendus : il n'y a pas eu assez de recherche sur les aspects commerciaux du projet.
- Un projet construit des latrines. Mais les femmes ne les utilisent pas parce que la zone est mal éclairée et qu'elles ont peur d'être attaquées par les hommes. Les facteurs culturels et sociaux n'ont pas été pris en compte.

### Qui devrait planifier ?

Une question clé dans le processus de planification est : « qui devrait être impliqué ? ». Planifier seul ou planifier avec différentes sortes de personnes présentent à la fois des avantages et des inconvénients.

### Avantages et inconvénients

Réfléchissez aux situations suivantes en termes de temps, de prise de décision, de conflit, de responsabilité, de connaissance, de possession, de ressources et de motivation :

- Imaginez un responsable dans une organisation de secours et de développement. Quels sont les avantages d'une situation où ce responsable planifie un projet tout seul ? Quels en sont les inconvénients ?
- Imaginez quelques membres d'une organisation de secours et de développement qui planifient un projet ensemble. Quels sont les avantages ? Quels sont les inconvénients ?
- Imaginez les membres du personnel d'une organisation de secours et de développement qui planifient un projet avec des membres de la communauté. Quels sont les avantages ? Quels sont les inconvénients ?

Laquelle de ces situations est la meilleure ? Pourquoi ? Comment peut-on surmonter certains des inconvénients de cette situation ?

## Le cycle de projet

Le processus de planification et de gestion des projets peut être dessiné comme un cercle. Chaque phase du projet conduit à la phase suivante.

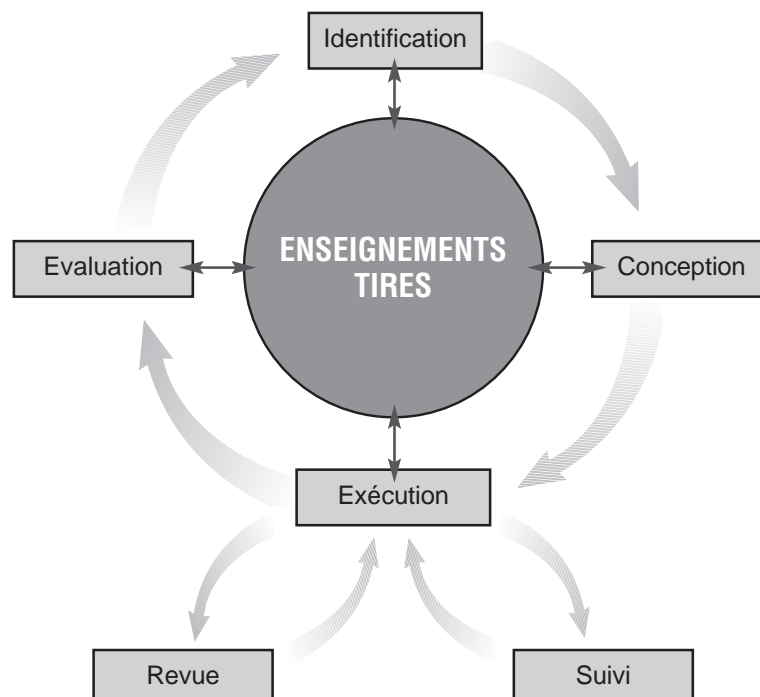
**IDENTIFICATION** Pour identifier ce sur quoi un projet sera axé, nous devons trouver qui devrait en bénéficier et quels sont les besoins. Une « évaluation des besoins » présentera une vue d'ensemble des problèmes d'une communauté. Une « évaluation des capacités » aidera à identifier les problèmes que le projet devrait traiter.

**CONCEPTION** Une fois qu'il a été décidé d'exécuter le projet, nous pouvons commencer à réfléchir aux détails. Cela implique de faire des recherches supplémentaires sur les personnes affectées par un problème et sur la façon dont elles sont affectées. Nous devons également examiner les risques encourus par le projet et la manière dont nous mesurerons la performance du projet.

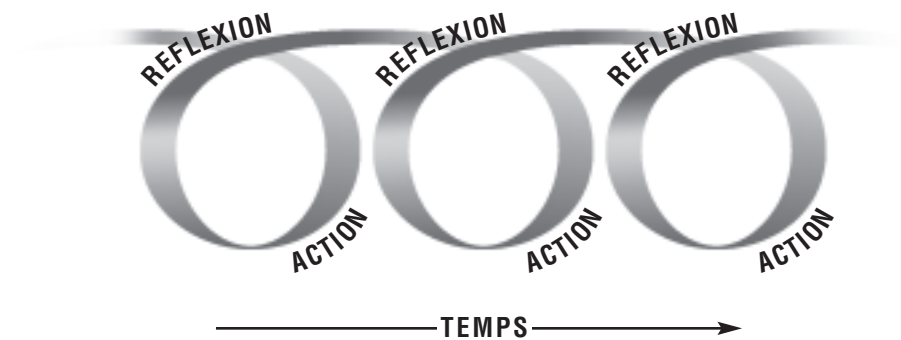
**EXECUTION** Pendant l'exécution du projet, il est important d'effectuer un suivi et une revue de la progression du projet et de tout changement extérieur qui pourrait l'affecter. Les plans du projet devraient être adaptés lorsque nécessaire.

**EVALUATION** Une évaluation devrait être effectuée à la fin ou après la fin du projet. Une évaluation pourrait être entreprise quelques mois ou quelques années après l'achèvement du projet pour estimer son impact à long terme et sa durabilité.

**TIRER DES ENSEIGNEMENTS** Bien que le cycle du projet soit une méthode utile pour esquisser les étapes d'un projet, il présente cependant un inconvénient : il donne l'impression qu'un outil en suit un autre. En fait, beaucoup des outils de planification peuvent être utilisés à n'importe quel stade du projet. Ils devraient être répétés tout au long de la vie du projet pour assurer que tout changement susceptible d'affecter le succès du projet est pris en compte. Les conclusions devraient aussi être utilisées pour que leur aspect pédagogique profite aux organisations et pour améliorer les autres projets.



On devrait considérer la planification d'un projet comme un processus continu qui implique un apprentissage par la réflexion et l'action.



Il est important de prendre du recul, de réfléchir, de réfléchir encore, d'apprendre auprès des autres et auprès de Dieu.



# Identification du projet

## ETUDE BIBLIQUE

### Répondre à un besoin

■ Lisez Néhémie 1

Néhémie était un juif exilé en pays étranger. Certains juifs étaient revenus à Djedda après que leurs attaquants, les Babyloniens, avaient été renversés par les Assyriens. Mais beaucoup de juifs se sentaient installés là où ils se trouvaient et sont donc restés en exil.

- *Qu'est-ce qui préoccupait Néhémie dans le verset 2 ?*
- *Quelles nouvelles les visiteurs de Néhémie ont-ils apportées ? (verset 3)*
- *Quelle a été la réaction de Néhémie à ces nouvelles ? Qu'est-ce que cela nous dit de son caractère ?*
- *Comment ce passage nous stimule-t-il dans notre relation avec Dieu et avec les communautés locales ? Comment cela nous sollicite-t-il aussi dans notre réponse aux autres ?*

La première étape dans le cycle d'un projet est d'identifier une difficulté qu'un projet pourrait traiter. Cela implique habituellement une « évaluation des besoins ». Elle expose ce que sont les besoins d'une communauté et les personnes affectées par ces besoins. Ce n'est que lorsque nous savons ce que veulent réellement les gens que nous pouvons élaborer un projet efficace.



L'évaluation des besoins est suivie par une « évaluation des capacités ». Celle-ci établit les atouts que la communauté possède et pourrait utiliser pour traiter ses problèmes. Le projet chercherait à renforcer tout point faible. Certaines personnes préfèrent utiliser une « enquête d'appréciation » au lieu d'une évaluation des besoins et d'une évaluation des capacités. En fait, ce type d'enquête commence par une évaluation des capacités en demandant aux membres d'une communauté d'identifier les ressources dont ils disposent. Puis elle les interroge sur la façon dont ils souhaitent utiliser ces ressources à l'avenir. Les outils présentés sur les pages suivantes peuvent être utilisés ou adaptés pour aider les membres de la communauté à identifier leur vision. Le projet peut alors s'efforcer d'aider la communauté à concrétiser une partie de sa vision.

### Evaluation des besoins

Il se pourrait que nous ayons déjà une bonne idée des besoins locaux. Ces besoins sont peut-être très évidents ou peut-être que nous en sommes devenus conscients au cours d'un projet antérieur. D'autre part, il se pourrait que nous n'ayons aucune idée de ce que sont les besoins d'une communauté. Il est important d'entreprendre une évaluation des besoins avant de planifier les travaux de développement, que nous pensions savoir ce que sont ces besoins ou non.

- Le projet devrait ressortir de ce que les gens disent vouloir et non pas des hypothèses que nous faisons.
- Parfois, les besoins ne sont pas immédiatement clairs et ne peuvent pas être compris facilement.

- En parlant à différentes personnes, nous serons capables de comprendre comment les problèmes affectent les gens de façon différente. Par exemple, un mauvais accès à l'eau potable peut affecter les femmes plus que les hommes parce que les femmes doivent parcourir de longues distances à pied pour aller chercher l'eau.
- Les circonstances changent :
  - Il pourrait y avoir de nouvelles personnes dans la communauté.
  - Il pourrait y avoir de nouveaux besoins.
  - Les besoins anciens pourraient avoir été traités.
  - Les problèmes pourraient affecter les gens de manières différentes.
- L'évaluation des besoins offre aux gens l'occasion de classer ces besoins par ordre de priorité. Cela mène à un projet de développement plus durable.

Le temps passé à effectuer une évaluation des besoins peut varier selon le contact que nous avons eu antérieurement avec une communauté. En général, l'évaluation des besoins est faite assez rapidement. A ce stade, nous essayons d'acquérir une impression des besoins et de déterminer ceux qui pourraient être les bénéficiaires du projet. Nous ne cherchons pas trop de détails. Une recherche supplémentaire sur les dépositaires d'enjeux et les causes et effets du problème est effectuée au cours de la phase de conception du cycle du projet.

Essayez de parler à des personnes diverses, comme des membres clés de la communauté ou des représentants des groupes communautaires. Ou encore, utilisez des méthodes qui peuvent dégager l'opinion de beaucoup de personnes en une courte période de temps. Par exemple, dressez la carte de la communauté. Nous ne voulons ni rehausser les espérances des gens ni leur faire perdre leur temps. Assurez-vous que les personnes à qui nous parlons comprennent des femmes, des hommes, des filles, des garçons, des personnes âgées, des personnes souffrant d'infirmités, etc.

Il y a de nombreux outils qui permettent aux communautés d'identifier leurs besoins. Quelques-uns sont brièvement présentés ci-dessous comme des exemples de certaines des options disponibles. Ces outils peuvent être adaptés pour l'évaluation des capacités.

#### Poser des questions

Le genre de question que nous posons détermine le type d'information que nous pouvons rassembler. Poser le mauvais genre de question limitera le champ des informations révélées. Ce qui est important, c'est d'éviter les questions fermées auxquelles les personnes ne peuvent répondre que par oui ou par non. Par exemple : « Le nouveau poste de santé n'est-il pas merveilleux ? ». Essayez d'utiliser des questions ouvertes qui permettent à la personne de répondre en donnant plus de renseignements. Par exemple : « Que pensez-vous du nouveau poste de santé ? ».

Ecoutez attentivement et explorez les réponses des personnes. Il est utile d'avoir quelques questions sous les yeux mais veillez à ne pas manquer les réponses parce que vous préparez la question suivante. Soyez flexible et prêt à poser des questions non préparées si quelqu'un dit quelque chose d'intéressant. Pour explorer les réponses des personnes, les questions doivent normalement commencer par l'un des six « mots d'assistance » : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? pourquoi ?





## OUTIL 1

**Ecouter**

Ecoutez avec attention les problèmes qui suscitent les sentiments les plus forts parmi les personnes. Cela permettra d'identifier ceux dont elles souhaitent le plus la résolution et les projets auxquels elles sont le plus susceptibles de participer. Une équipe de personnes (des agents de développement ou des membres du village) pose des questions à une communauté ou à un groupe pour découvrir ce qui rend les gens préoccupés, tristes, heureux ou craintifs, ce qui les remplit d'espoir ou ce qui les met en colère. Les questions devraient être ouvertes. Il est important d'avoir une idée claire de ce que nous recherchons pour pouvoir comprendre la signification des réponses.



## OUTIL 2

**Les entretiens**

Cet outil nous aide à acquérir une plus grande compréhension des problèmes. Cela implique de parler aux personnes clés de la communauté pour discuter de leur connaissance, de leur expérience et de leur compréhension des problèmes. Il se pourrait que ces personnes participent déjà à des activités de développement communautaire. Ce pourrait être des personnes vers qui la communauté se tourne en période de crise ou ceux qui sont considérés comme constituant le cœur de la communauté. Les personnes clés comprennent les agents de santé, les négociants, les chefs religieux, les chefs de village, les pasteurs et les enseignants. Quand vous choisissez les personnes avec qui vous aurez un entretien, faites en sorte que leurs avis et opinions soient susceptibles de représenter ceux des autres personnes de la communauté. Prenez soin de ne pas interroger seulement les puissants, mais également ceux dont les voix ne sont habituellement pas entendues.



Photo : Isabel Carter

Utilisez des questions ouvertes telles que :

- Quels sont les principaux problèmes que vous affrontez dans votre domaine de travail ?
- Quelles sont les plus fortes pressions auxquelles les gens de la communauté doivent faire face ?
- Quelles choses simples pourrait-on faire pour améliorer la situation ?



## OUTIL 3

**Les groupes à thème dirigé**

Cet outil est utilisé avec un groupe de 10 à 20 personnes. Il les aide à comprendre et à formuler les problèmes qu'ils affrontent et les besoins qu'ils ressentent. Un groupe à thème dirigé permet à des personnes d'opinions différentes de discuter de leurs différences, de contester les hypothèses et d'en venir à un entendement commun des besoins de la communauté. En explorant les difficultés ensemble dès le début, les communautés commencent à devenir responsables de l'intervention de développement.

Voici quelques questions qui pourraient stimuler la discussion :

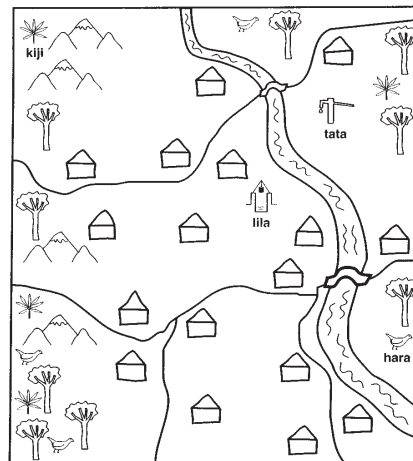
- Quelles sont les plus fortes pressions auxquelles les gens de la communauté doivent faire face ?
- Quelles choses simples pourrait-on faire pour améliorer la situation ?
- Si vous pouviez changer une seule chose dans cette communauté, que serait-elle ? Pourquoi ?



## OUTIL 4

## Etablissement de la carte de la communauté

Cet outil fait participer des membres de la communauté qui dessinent une carte de leur communauté pour raconter leur histoire ensemble. Ils dessinent, soit sur du papier, soit par terre à l'extérieur, en utilisant n'importe quelle ressource disponible. On leur donne peu de conseils sur ce que doit comprendre cette carte. Le point important de l'exercice consiste à discuter de ce que les gens ont dessiné. Il se peut que la carte montre les ressources naturelles et physiques de la région : les forêts, les rivières, les routes, les maisons, les puits. Elle pourrait montrer les personnes et les organisations importantes.



Une fois que la carte a été dessinée, encouragez la discussion en posant des questions comme :

- Comment avez-vous décidé ce que vous alliez montrer ? Qu'est-ce qui a été exclu ?
- Qu'est-ce qui a été souligné ? Quelles sont les parties les plus importantes ?
- Qu'est-ce qui a été difficile à représenter ?
- Quels ont été les sujets de désaccord ?
- Que pouvons-nous apprendre des besoins de la communauté à partir de la carte ?

Pour obtenir une meilleure compréhension des problèmes affrontés par les différents groupes de la communauté, les groupes travailleraient séparément. Une carte dessinée par des jeunes pourrait montrer des informations très différentes de celles montrées par les femmes âgées.

Les questions favorisant la discussion pourraient inclure :

- Quelles sont les différences entre les cartes ?
- Pourquoi y a-t-il des différences ?
- Comment les informations portées sur chaque carte aident-elles à former une image plus complète de la communauté ?

### Convenir des besoins

Une fois que les besoins ont été identifiés, on devrait donner l'occasion aux membres de la communauté de dire quels sont les besoins qu'ils ressentent comme prioritaires. Demandez-leur de regrouper leurs besoins en problèmes d'ordre général comme l'eau, la santé, la terre et la nourriture. La façon dont ils sont regroupés n'a pas nécessairement beaucoup d'importance mais il est essentiel que les gens voient comment leurs préoccupations ont été incluses.

Une fois que les besoins ont été regroupés, les membres de la communauté peuvent décider des problèmes qui devraient être prioritaires. Ecrivez tous les problèmes sur des morceaux de papier distincts. Ensuite, les membres de la communauté les placent en ligne selon un ordre allant du plus important au moins important. Encouragez-les à discuter et à négocier ensemble et à déplacer les morceaux de papier jusqu'à ce qu'ils soient tous d'accord.

Autrement, écrivez ou dessinez les besoins sur des sacs en papier distincts. Donnez à chaque personne six graines, pierres ou perles à utiliser comme des jetons. Chaque personne à son tour est invitée à mettre ses jetons dans les sacs concernés, selon ses priorités. Elle devrait mettre trois jetons pour sa première priorité, deux pour sa deuxième priorité et un pour sa troisième

priorité. Puis, on compte les jetons placés dans chaque sac et les résultats sont annoncés. Les besoins sont classés selon les résultats.

Cet outil devrait aider à identifier le principal problème à traiter. Il pourrait y avoir plus d'un problème prioritaire au départ. Dans ce cas, le groupe devra choisir entre traiter toutes les priorités en même temps ou se concentrer sur une seule priorité à la fois.

## Evaluation des capacités

Les communautés devraient être encouragées à utiliser leurs propres capacités et ressources pour traiter les problèmes auxquels elles font face. Il est donc important d'effectuer une évaluation des capacités après l'évaluation des besoins. Elle permettra d'identifier les atouts que la communauté pourrait utiliser pour traiter les problèmes précédemment identifiés. En faisant cela, nous aidons la communauté à traiter ses problèmes elle-même plutôt que de le faire à sa place.

L'évaluation des capacités implique des valeurs de six types différents :

**HUMAINES** Ces valeurs permettent aux gens d'utiliser les autres ressources dont elles disposent. Ces dernières comprennent les aptitudes, les connaissances, la capacité à travailler et une bonne santé.

**SOCIALES** Ces valeurs sont basées sur les relations. Elles comprennent les organisations et les groupes au sein de la communauté, les structures politiques et des réseaux informels.

**NATURELLES** Ces valeurs constituent l'environnement local et comprennent la terre, les arbres, l'eau, l'air, le climat et les minéraux.

**PHYSIQUES** Ces valeurs sont fabriquées par l'homme. Elles sont représentées par les bâtiments, les transports, les services d'alimentation en eau et d'assainissement, les sources d'énergie et les télécommunications.

**ECONOMIQUES** Ce sont des choses que les gens peuvent utiliser pour soutenir leurs moyens d'existence, comme l'argent et les économies, les entrepôts de céréales, le bétail, les outils et les équipements.

**SPIRITUELLES** Ces valeurs comprennent la foi, les écritures, les conseils et la prière.

En utilisant des techniques participatives comme celles utilisées pour l'évaluation des besoins, demandez aux membres de la communauté d'identifier leurs capacités. N'oubliez pas d'interroger toute une gamme de membres de la communauté car des personnes différentes ont des points de vue différents.

Ecrivez les capacités sur un grand morceau de papier. Puis, demandez aux membres de la communauté d'identifier la façon dont on pourrait utiliser ces capacités pour traiter les problèmes identifiés au cours de l'évaluation des besoins. Ensuite, demandez-leur de réfléchir aux capacités qui devraient être renforcées pour qu'ils puissent commencer à traiter eux-mêmes leurs problèmes prioritaires. C'est sur cela que devrait se concentrer le projet.

Décidez s'il est réaliste pour notre organisation de renforcer les capacités de la communauté afin de répondre au besoin prioritaire :

- Est-ce que la satisfaction du besoin s'insère dans notre mission ?
- Est-ce que la satisfaction du besoin est en harmonie avec nos valeurs ?
- Est-ce que la satisfaction du besoin s'insère dans notre stratégie ?
- La satisfaction du besoin sera-t-elle trop risquée ?
- Avons-nous suffisamment d'expérience ?
- Avons-nous suffisamment de ressources ?

**EXEMPLE**  
d'un schéma  
d'évaluation des  
capacités

TYPE D'ATOUT	CAPACITES
Humain	Aptitudes à la construction Solide tradition d'entraide Les femmes assurent un artisanat local
Social	Centre communautaire Bâtiment servant d'église Ecole primaire locale
Naturel	Rivière
Physique	Bon accès au centre-ville Café Internet proche Bornes-fontaines pour l'eau
Economique	Fonds renouvelable Recettes provenant du commerce au centre-ville
Spirituel	Des dirigeants engagés Unité parmi les membres de l'église

**Notes de concept**

Une fois qu'un besoin qui peut être traité par un projet a été identifié, rédigez une note de concept. Une note de concept expose les grandes lignes de l'idée du projet. Elle n'a pas besoin de contenir beaucoup de détails et pourrait n'être longue que d'environ deux pages. La raison pour laquelle nous souhaitons la rédaction d'une note de concept avant l'élaboration d'une proposition complète, c'est de pouvoir donner à la direction de notre organisation ou à un bailleur de fonds une idée de ce que nous espérons faire. Ils peuvent ainsi s'assurer que le projet s'inscrit dans leur stratégie, vérifier sa pertinence et sa qualité et fournir un retour d'informations avant que des quantités de temps, d'efforts et de ressources n'aient été consacrées à la planification du projet. Si une organisation n'a pas de procédure pour vérifier les projets à ce stade, elle devrait envisager d'en mettre une au point. Les membres du personnel responsables de l'appréciation des notes de concept devraient poser les questions présentées en haut de cette page.

Les notes de concept devraient donner les grandes lignes des éléments suivants :

- informations de base
- pourquoi le projet est nécessaire
- qui bénéficiera du projet
- de quelle manière les gens en bénéficieront
- estimation, à la fois, du budget total et de toutes les ressources qui seront nécessaires pour la conception.

# Conception du projet

## ETUDE BIBLIQUE

### Planifier la reconstruction du mur

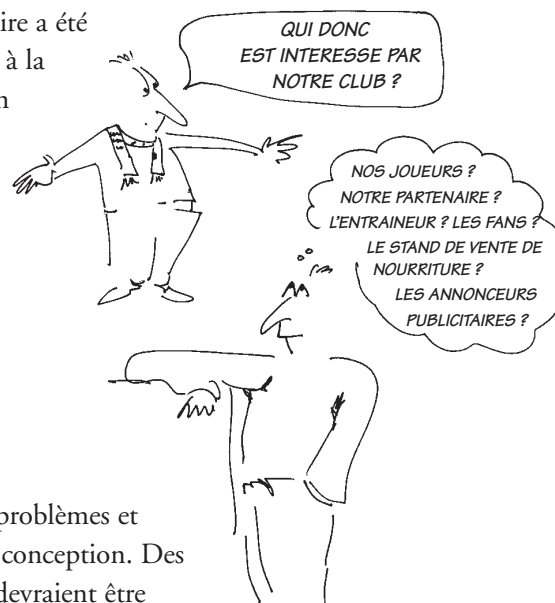
Néhémie avait un bon travail. Il était échanson du roi (Néhémie 1:11). Cela signifie qu'il goûtait la nourriture et le vin du roi pour vérifier qu'ils n'avaient pas été empoisonnés. Le roi avait placé beaucoup de confiance en Néhémie et ce dernier était probablement un conseiller personnel du roi.

- Lisez Néhémie 2:1-9.
  - Dans le verset 2, pourquoi pensons-nous que Néhémie avait peur ? (Ezra 4 pourrait aider.)
- Cependant, les versets 5 à 9 nous montrent que Néhémie avait planifié en détail ce qu'il voulait faire et comment il voulait le faire.
  - Qu'est-ce que Néhémie a fait avant de répondre à la question du roi ? (verset 4)
  - Quel genre de chose Néhémie avait-il prévu ?
  - Quel enseignement pouvons-nous en tirer pour la façon dont nous planifions nos projets ?
- Lisez Néhémie 3.
  - Qu'est-ce que ce chapitre nous dit sur l'ampleur de la participation au projet ?
- Lisez Néhémie 2:17.
  - Comment Néhémie a-t-il encouragé les gens à participer au projet ?
  - Qu'est-ce que cela nous dit à propos de son aptitude à commander ?
- Certains ont reconstruit plus qu'un seul tronçon du mur.
  - Pourquoi, à notre avis, ont-ils participé avec tant d'ardeur ?
- Néhémie 3:5 nous raconte que quelques personnes ont refusé de participer au projet.
  - Comment devrions-nous répondre à ceux qui ne veulent pas participer ?

Une fois qu'un besoin communautaire prioritaire a été identifié, nous pouvons commencer à réfléchir à la façon dont il pourrait être traité. La conception d'un projet comprend :

- analyse des dépositaires d'enjeux
- recherche, y compris l'analyse des problèmes
- cadre logique
- analyse de risque
- planification des actions
- budgétisation.

Notez que les analyses : dépositaires d'enjeux, problèmes et risque, peuvent être effectuées avant l'étape de conception. Des analyses des dépositaires d'enjeux et de risque devraient être entreprises régulièrement tout au long du cycle du projet.



## 2.1 Analyse des dépositaires d'enjeux

Les « dépositaires d'enjeux » sont :

- les gens affectés par l'impact d'une activité
- les gens qui peuvent influencer l'impact d'une activité.

Les dépositaires d'enjeux peuvent être des individus, des groupes, une communauté ou une institution.

Les groupes de dépositaires d'enjeux sont composés par des personnes qui partagent un intérêt commun, comme une ONG, les chefs d'église et la communauté. Cependant, de tels groupes contiennent souvent de nombreux sous-groupes. Considérer la communauté comme un seul groupe dépositaire d'enjeux peut n'avoir aucune signification parce que certaines personnes pourraient avoir des intérêts très différents de ceux d'autres personnes appartenant à la même communauté. Il pourrait être nécessaire de diviser la communauté en plusieurs sous-groupes selon des caractéristiques telles que le statut, l'âge, le sexe, la richesse et l'origine ethnique. Ces sous-groupes pourraient être affectés de façon différente par le projet et certains sous-groupes pourraient avoir beaucoup plus d'influence que d'autres sur l'impact du projet.

Il pourrait aussi être imprudent de considérer le gouvernement comme un groupe dépositaire d'enjeux. Il pourrait être nécessaire de faire une liste des ministères gouvernementaux et de les représenter comme des groupes dépositaires d'enjeux distincts s'ils ont des opinions différentes ou même conflictuelles sur une proposition de développement. Le gouvernement pourrait même avoir des intérêts très différents aux niveaux national, régional et local.

Les groupes dépositaires d'enjeux comprennent :

- **LES GROUPES D'UTILISATEURS** – ce sont les personnes qui utilisent les ressources ou les services dans une certaine zone
- **LES GROUPES D'INTERET** – ce sont les gens qui ont un intérêt dans une ressource ou un service, qui ont une opinion à leur sujet ou qui peuvent en affecter l'utilisation
- **LES BENEFICIAIRES** du projet
- **LES DECIDEURS**
- **CEUX QUI SONT SOUVENT EXCLUS** du processus de prise de décision.

Les dépositaires d'enjeux pourraient appartenir à un ou à plusieurs de ces groupes. Par exemple, une personne pourrait être utilisateur d'une pompe manuelle (groupe d'utilisateurs) et faire également partie de l'association des utilisateurs d'eau qui gère cette pompe (groupe d'intérêt, décideur).

Les dépositaires d'enjeux ne sont pas seulement ceux qui crient le plus fort. Ceux qui sont souvent exclus du processus de prise de décision à cause de leur âge, de leur sexe ou de leur origine ethnique sont ceux qui sont les plus susceptibles d'être perdants s'ils ne sont pas inclus dans la planification du projet. Quelles méthodes pourrait-on utiliser pour assurer que ces dépositaires d'enjeux sont impliqués ?

Les dépositaires d'enjeux comprennent ceux qui seront gagnants et ceux qui seront perdants en conséquence du projet. Alors que la plupart des dépositaires d'enjeux bénéficieront du projet, il pourrait y en avoir d'autres qui seront affectés de façon négative par les mesures prises.

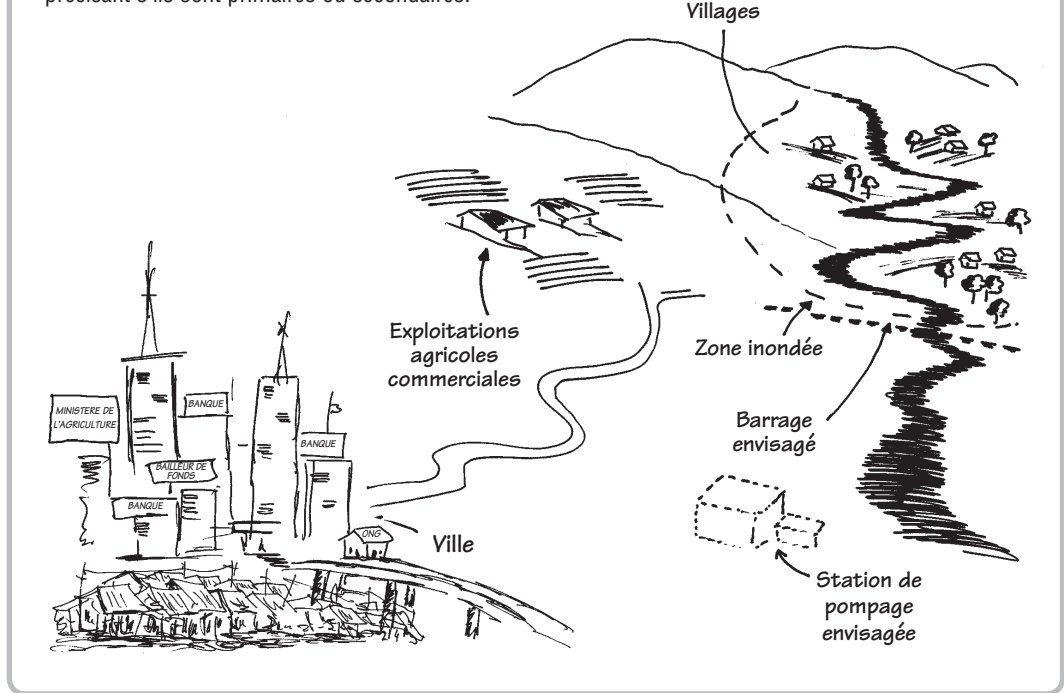
On peut répartir les dépositaires d'enjeux en deux types principaux :

- **LES DEPOSITAIRES D'ENJEUX PRIMAIRES** qui bénéficient ou qui sont lésés par une activité. Cette expression décrit les gens dont le bien-être peut dépendre d'une ressource ou d'un service ou d'une zone (par exemple, une forêt) pris en charge par le projet. Habituellement, ces personnes vivent dans ou très près de la zone des ressources en question. Elles n'ont souvent que peu d'options face au changement, elles ont donc des difficultés à s'adapter. Les dépositaires d'enjeux primaires sont généralement vulnérables. Ils sont la raison pour laquelle un projet est mis en œuvre. Ce sont les utilisateurs finaux.
- **LES DEPOSITAIRES D'ENJEUX SECONDAIRES** comprennent toutes les autres personnes et institutions ayant un intérêt dans les ressources ou dans la zone considérée. Ce sont les moyens grâce auxquels les objectifs du projet peuvent être atteints plutôt qu'une fin en soi.

Si les dépositaires d'enjeux ne sont pas identifiés au stade de la planification du projet, le projet risque d'échouer parce que le projet n'aura pas pris en compte les besoins et les buts de ceux qui viendront à son contact.

**Exercice**

Etudiez l'image ci-dessous. Les villageois sont inquiets au sujet d'un nouveau barrage qui a été envisagé dans leur vallée. Le barrage aidera à fournir de l'eau potable à la ville. On décide que le projet devrait s'efforcer de faire en sorte que l'opinion des villageois est écoutée pour que leurs moyens de subsistance ne subissent aucun préjudice. Identifiez les différents dépositaires d'enjeux du barrage envisagé en précisant s'ils sont primaires ou secondaires.



**Au sujet de l'analyse des dépositaires d'enjeux<sup>1</sup>**

L'analyse des dépositaires d'enjeux est un outil utile pour identifier les dépositaires d'enjeux et décrire la nature de leurs enjeux, de leur rôle et de leurs intérêts. L'analyse des dépositaires d'enjeux aide à :

- améliorer notre compréhension des besoins de ceux qui sont affectés par un problème
- révéler à quel point nos connaissances sont pauvres en tant qu'intervenants de l'extérieur, ce qui encourage ceux qui possèdent ces connaissances à participer

<sup>1</sup> Basé sur les Notes d'orientation de l'ODA [Overseas Development Agency – Agence pour le développement outremer] 1995 *How to do a Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes*

- identifier ceux qui seront les gagnants et les perdants potentiels à l'issue du projet
- réduire ou peut-être même éliminer les impacts négatifs potentiels du projet
- identifier ceux qui ont des droits, des intérêts, des ressources, des compétences et des aptitudes pour participer au projet ou en influencer le déroulement
- identifier qui devrait être encouragé à prendre part à la planification et à l'exécution du projet
- identifier les alliances utiles sur lesquelles on pourrait prendre appui
- déterminer et réduire les risques, ce qui pourrait impliquer l'identification éventuelle de conflits d'intérêts et d'espérances parmi les dépositaires d'enjeux de façon à éviter la discorde.

Une analyse des dépositaires d'enjeux devrait être effectuée quand des projets possibles sont identifiés. Elle devrait être réexaminée plus tard à l'occasion des étapes ultérieures du cycle du projet pour vérifier que les besoins des dépositaires d'enjeux ont été traités de façon adéquate.

Il est important d'être conscient du fait que la réalisation d'une analyse des dépositaires d'enjeux comporte des risques :

- La qualité de l'analyse est fonction de celle des informations utilisées. Il est parfois difficile d'obtenir les informations nécessaires et de nombreuses hypothèses devront être faites.
- Les tableaux peuvent simplifier exagérément des situations complexes.

Il y a plusieurs manières d'effectuer une analyse des dépositaires d'enjeux. La méthode fournie ci-après n'est qu'une approche parmi d'autres. L'approche adoptée variera selon le type de projet envisagé. Par exemple, pour un projet de plaidoyer, nous aurions besoin d'examiner des aspects relatifs aux dépositaires d'enjeux différents de ceux que nous examinerions pour un projet de développement. La méthode présentée ci-dessous est très générale et peut être adaptée à n'importe quel type de projet envisagé.

Idéalement, l'analyse des dépositaires d'enjeux devrait être effectuée avec des représentants d'autant de groupes de dépositaires d'enjeux que possible. Il se pourrait qu'il ne soit pas toujours pratique de procéder ainsi si les dépositaires d'enjeux sont largement dispersés. Cependant, s'il y a un risque que des dépositaires d'enjeux importants soient exclus, il faudrait investir plus de temps et de ressources dans l'analyse pour assurer qu'ils sont effectivement pris en compte.

METHODE POUR EFFECTUER UNE ANALYSE DES DEPOSITAIRES D'ENJEUX



ETAPE 1

**Tableau des dépositaires d'enjeux**

Copiez le tableau suivant sur une grande feuille de papier.

DEPOSITAIRES D'ENJEUX	INTERETS	IMPACT PROBABLE DU PROJET	PRIORITE
<b>Primaires</b>			
<b>Secondaires</b>			



- Enumérez tous les dépositaires d'enjeux possibles dans le projet. Répartissez-les en dépositaires d'enjeux primaires et secondaires. N'oubliez pas d'inclure les supporteurs et les opposants, les groupes d'utilisateurs, les groupes vulnérables et les sous-groupes concernés par le projet.
- Dans la deuxième colonne, écrivez les intérêts de chaque dépositaire d'enjeux par rapport au projet et à ses objectifs. Il se pourrait que ces intérêts soient évidents. Pourtant, il pourrait aussi y avoir quelques intérêts cachés. Il faudra donc peut-être faire des hypothèses pour définir ce que ces intérêts pourraient être. Rappelez-vous que chaque dépositaire d'enjeux peut avoir plusieurs intérêts.
- Dans la troisième colonne, écrivez l'impact probable du projet sur les intérêts de chaque dépositaire d'enjeux. Cela nous permettra de savoir comment approcher les différents dépositaires d'enjeux tout au long du déroulement du projet. Utilisez les symboles suivants :
  - + Impact positif potentiel sur l'intérêt
  - Impact négatif potentiel sur l'intérêt
  - +/– Impact positif et négatif potentiel sur l'intérêt
  - ? Impact incertain
- Dans la quatrième colonne, indiquez la priorité que le projet devrait accorder à chaque dépositaire d'enjeux dans la satisfaction de ses intérêts. Utilisez une échelle allant de 1 à 5 où 1 représente la priorité la plus urgente.

**EXEMPLE** Une communauté a identifié sa première priorité comme étant l'accès à l'eau potable et a produit le tableau suivant :

DEPOSITAIRES D'ENJEUX	INTERETS	IMPACT PROBABLE DU PROJET	PRIORITE
<b>Primaires</b>			
Communauté locale	Meilleure santé	+	1
Femmes	Meilleure santé	+	1
	Marcher moins loin pour aller chercher l'eau	+	
	Opportunité d'établir des relations sociales	–	
	Sécurité pendant la collecte de l'eau	+	
Enfants	Meilleure santé	+	1
	Marcher moins loin pour aller chercher l'eau	+	
	Avoir du temps pour jouer	+	
<b>Secondaires</b>			
Vendeurs d'eau	Revenus	–	2
Agents de santé communautaires	Charge de travail réduite	+	2
	Revenus	–	
Eglise locale	Participation des employés de l'église au projet	+	3
ONG de santé	Meilleure santé	+	3
Ministère de la santé	Réalisation des objectifs	+	4
Bailleurs de fonds	Dépense efficace des fonds	+	4
	Réalisation des objectifs sanitaires	+	

**Exercice**

Remplissez un tableau des dépositaires d'enjeux identifiés pour le barrage envisagé.



ETAPE 2

**Tableau montrant l'influence et l'importance des dépositaires d'enjeux**

Certains dépositaires d'enjeux auront plus d'influence que d'autres sur le projet. Alors que certains sont en position d'influencer le projet pour qu'il réussisse, il pourrait y en avoir d'autres qui se sentent menacés par ce projet. Réfléchissez à la façon d'approcher ceux dont les intérêts seront affectés de manière négative afin d'éviter les conflits et l'échec éventuel du projet. Les dépositaires d'enjeux primaires revêtent habituellement la priorité la plus urgente. Cependant, le tableau aidera à identifier les dépositaires d'enjeux auxquels il faudra consacrer du temps : soit ceux qui sont les alliés du projet, soit ceux qui pourraient causer des problèmes au projet.

Il est important de ne pas négliger les dépositaires d'enjeux primaires, même si nous pensons qu'ils n'ont que peu d'influence.

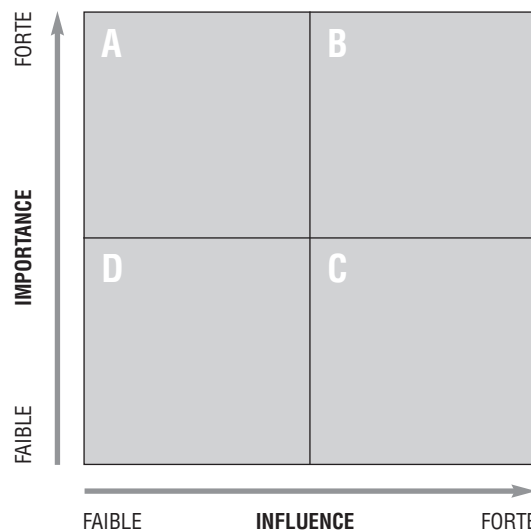
Le tableau associe l'influence et l'importance des dépositaires d'enjeux pour que nous puissions voir leur position les uns par rapport aux autres.

**L'INFLUENCE** est le pouvoir que les dépositaires d'enjeux ont sur le projet.

**L'IMPORTANCE** est la priorité accordée par le projet à la satisfaction des besoins et des intérêts de chaque dépositaire d'enjeux.

Copiez le tableau ci-dessous sur une grande feuille de papier.

Tableau montrant l'influence et l'importance des dépositaires d'enjeux



Examinez toute la liste des dépositaires d'enjeux présentée dans le tableau des dépositaires d'enjeux rempli au cours de l'ETAPE 1. Réfléchissez à la quantité d'influence qu'ils ont et à la mesure dans laquelle ils sont importants pour le projet. Donnez un numéro à chaque dépositaire d'enjeux et mettez le numéro à l'endroit du tableau où se classe le dépositaire d'enjeux. S'ils ont une forte influence, placez-les vers la droite du tableau. S'ils ont une forte importance pour le projet, déplacez le numéro pour le faire remonter vers le haut du tableau.

Le tableau peut être analysé de la façon suivante :

Les cases A, B et C sont les dépositaires d'enjeux clés du projet. Ils peuvent influencer significativement le projet ou ce sont les plus importants si l'on veut atteindre les objectifs du projet.

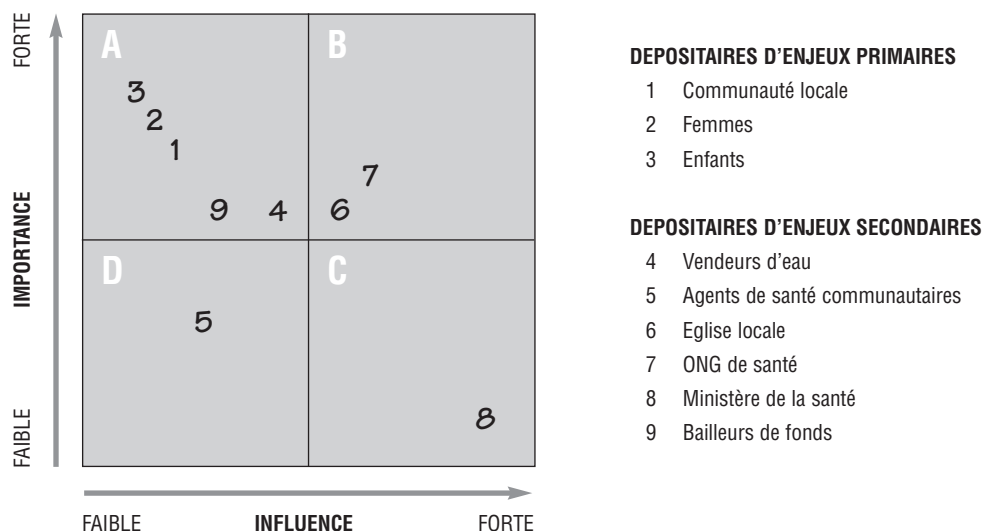
**CASE A** Dépositaires d'enjeux ayant une grande importance pour le projet mais qui ont peu d'influence. Ils ont besoin d'initiatives spéciales pour assurer que leurs intérêts sont protégés.

**CASE B** Dépositaires d'enjeux ayant une grande importance pour le projet et qui peuvent également influencer son succès. Il est important de développer de bonnes relations de travail avec eux pour assurer un appui adéquat pour le projet.

**CASE C** Dépositaires d'enjeux ayant une forte influence et qui peuvent affecter l'impact du projet mais dont les intérêts ne constituent pas la cible du projet. Ces dépositaires d'enjeux pourraient être une source de risque. Les relations avec ces dépositaires d'enjeux sont importantes et devront être suivies soigneusement. Ces dépositaires d'enjeux pourraient être capables de causer des problèmes au projet. Il se pourrait même qu'il soit tout simplement trop risqué d'entreprendre le projet.

**CASE D** Dépositaires d'enjeux revêtant une faible priorité mais qui pourraient exiger un suivi et une évaluation limités pour vérifier qu'ils ne représentent pas maintenant une forte priorité.

**EXEMPLE** La communauté a identifié son besoin prioritaire comme étant l'accès à l'eau potable et a produit le tableau suivant :



**Exercice**

Remplissez un tableau montrant l'influence et l'importance des dépositaires d'enjeux pour le projet de barrage.



ETAPE 3

**Identifier la participation adéquate des dépositaires d'enjeux**

La participation est essentielle dans le travail de développement mais, en pratique, c'est un concept qui a été mal utilisé. La participation ne signifie pas la même chose pour des personnes différentes qui se trouvent dans des situations diverses. Dans son sens le plus large, la participation signifie l'implication des personnes dans les projets de développement. Par exemple, on peut dire que quelqu'un participe en :

- assistant à une réunion, même s'il ne dit rien
- prenant part au processus de prise de décision

- apportant sa contribution aux ressources matérielles, au financement ou au travail
- fournissant des informations
- répondant aux questions pour un sondage.

Souvent, les projets dits participatifs n'impliquent pas les dépositaires d'enjeux de façon active (surtout les dépositaires d'enjeux primaires) dans la prise de décision et dans l'exécution des projets. Cela peut conduire à l'échec des projets de développement. La participation des dépositaires d'enjeux à la prise de décision pendant tout le déroulement du cycle du projet (planification, exécution, suivi et évaluation du projet) aura probablement les résultats suivants :

- **UNE EFFICACITE AMELIOREE** La participation augmente le sens de la **prise en charge** du projet par ses bénéficiaires. Cela rend l'atteinte des objectifs du projet encore plus probable.
- **UNE REACTIVITE RENFORCEE** Si les gens participent au niveau de la planification, le projet sera plus susceptible d'axer les efforts et les contributions sur les besoins perçus.
- **UNE EFFICACITE AMELIOREE** Si l'on puise dans les connaissances et les compétences locales, le projet est susceptible d'être de bonne qualité, de s'inscrire dans le budget prévu et d'être terminé dans les délais impartis. Les erreurs peuvent être évitées et les désagréments minimisés.
- **UNE VIABILITE AMELIOREE ET UN IMPACT DURABLE** Un nombre plus important de personnes s'engage à poursuivre l'activité une fois que l'appui extérieur est terminé.
- **UN RENFORCEMENT DU POUVOIR ET UNE AUTO-SUFFISANCE ACCRUE** Une participation active aide à développer les compétences et la confiance parmi les bénéficiaires.
- **UNE TRANSPARENCE ET UNE RESPONSABILITE ACCRUES** parce qu'on donne aux dépositaires d'enjeux des informations et un pouvoir de prise de décision.
- **UNE EQUITE AMELIOREE** si les besoins, les intérêts et les aptitudes de tous les dépositaires d'enjeux sont pris en compte.

Une participation active est susceptible d'offrir de nombreux avantages, bien qu'elle ne soit pas une garantie du succès du projet. Ce n'est pas facile d'obtenir une participation totale. Cela peut aussi prendre beaucoup de temps et il est probable que des intérêts conflictuels viennent à la surface.

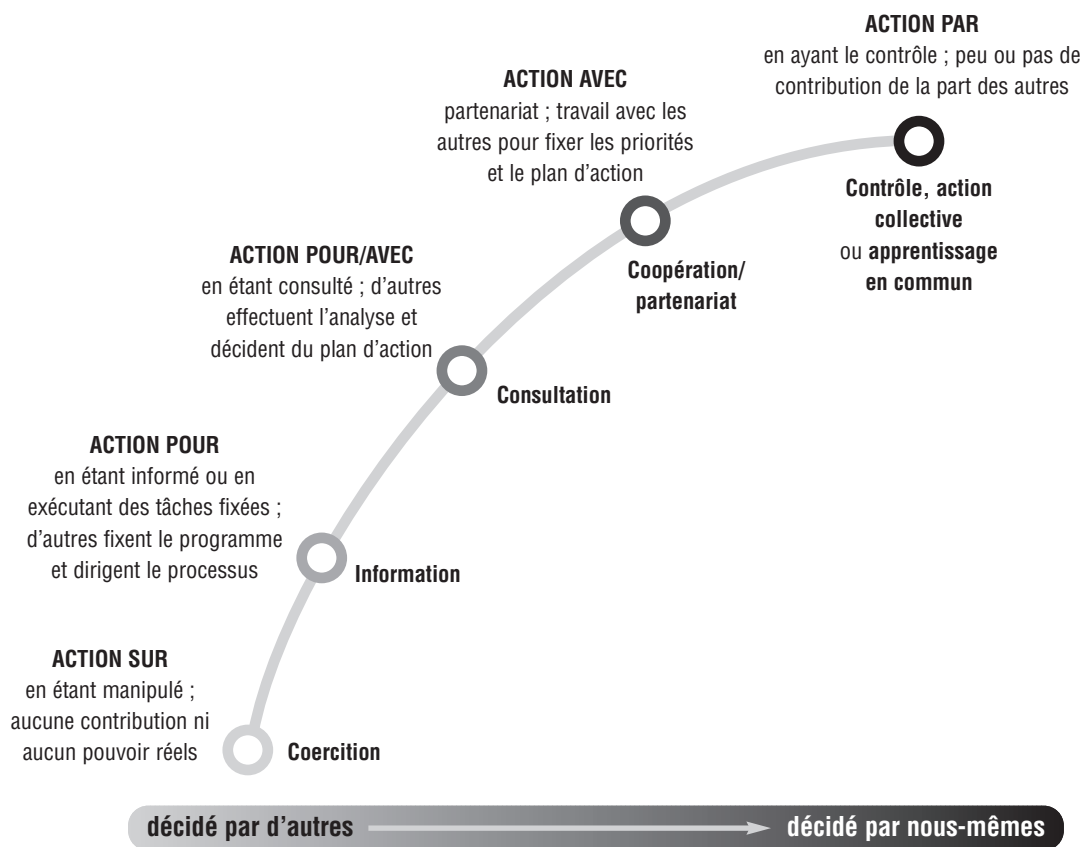
Le schéma ci-contre dresse les grandes lignes des différents niveaux de participation. Le niveau le plus bas pourrait être décrit comme une implication plutôt qu'une participation. Plus on monte dans le schéma, plus le niveau de participation est élevé. Les organisations doivent décider du niveau de participation qui est le meilleur. Différents niveaux de participation seront appropriés pour des dépositaires d'enjeux différents aux divers stades du cycle de projet.

#### Réflexion

- Dans quelles circonstances se pourrait-il que le niveau de participation le plus élevé ne soit pas approprié ?
- Certaines personnes diraient qu'à proximité de la partie basse des niveaux, il y a une implication de la communauté mais pas une participation. Quelle est la différence entre implication et participation ? Quand l'implication commence-t-elle à devenir une participation ?
- Dans quelles circonstances se pourrait-il que les niveaux de participation les plus bas soient appropriés ?

Niveaux de participation

Adapté à partir de l'Introduction to the Programme and Project Cycle: training handbook (Introduction au cycle des programmes et des projets : manuel de formation) CIDT (2002) Université de Wolverhampton



Le partenariat est le type de participation dans lequel deux dépositaires d'enjeux ou plus partagent la prise de décision et la gestion de l'activité. Idéalement, il s'agit du partenariat entre le personnel et les bénéficiaires du projet. Cependant, aboutir à une relation de partenariat avec des dépositaires d'enjeux primaires peut demander beaucoup. Plusieurs problèmes peuvent surgir :

- La participation peut être vue par les dépositaires d'enjeux primaires comme exigeant trop de temps et d'argent par rapport aux avantages attendus.
- Il se peut que les dépositaires d'enjeux primaires manquent des informations appropriées pour pouvoir procéder à une prise de décision efficace.
- Certains groupes de dépositaires d'enjeux primaires pourraient contester le droit d'autres groupes à participer. Par exemple, les femmes pourraient être exclues de la participation à un comité villageois de l'eau.
- Des organisations ou des églises pourraient avoir une structure dirigeante ou une manière de travailler qui n'encouragent pas la participation des dépositaires d'enjeux primaires.

Réflexion

- Le partenariat est-il facile ? Comment pourrait-on surmonter les défis lancés par le partenariat ?

Pour identifier le niveau de participation approprié pour différents dépositaires d'enjeux, dessinez un modèle de participation sommaire semblable à celui présenté ci-dessous. Les colonnes représentent les niveaux de participation indiqués sur le schéma de la page précédente. Les rangées représentent les étapes du cycle du projet. Examinez d'un bout à l'autre la liste des dépositaires d'enjeux présentée dans le tableau des dépositaires d'enjeux. Réfléchissez à la mesure dans laquelle ils devraient participer à chaque stade du cycle du projet. Prenez en considération la quantité d'intérêt ou d'influence qu'ils ont. Il pourrait y avoir moyen de les impliquer dans le projet, ce qui aiderait à augmenter leur intérêt ou leur influence. Assurez-vous que les dépositaires d'enjeux primaires participent autant que possible pour encourager la prise en charge du projet.

Modèle de participation sommaire

		TYPE DE PARTICIPATION			
		Information	Consultation	Partenariat	Contrôle
ETAPE DANS LE PROJET	Identification				
	Conception				
	Exécution et suivi				
	Revue				
	Evaluation				

Il est important de réviser ce tableau continuellement. Pendant le cycle du projet, nous trouverons peut-être que les dépositaires d'enjeux dont nous pensions qu'ils devraient participer dans une large mesure ne sont en fait pas intéressés par cette participation. Ou nous pourrions découvrir que, pour réagir à la manière dont le projet se déroule, nous voulons encourager certains dépositaires d'enjeux à participer plus.

**EXEMPLE** La communauté rurale a identifié son besoin prioritaire comme étant l'amélioration de l'accès à l'eau potable. Elle a rempli un tableau-modèle portant les informations suivantes.

		TYPE DE PARTICIPATION			
		Information	Consultation	Partenariat	Contrôle
ETAPE DANS LE PROJET	Identification		ONG de santé Bailleur de fonds	Groupe représentatif de la communauté	
	Conception	Bailleur de fonds	Communauté Femmes Enfants Vendeurs d'eau Agents de santé	ONG de santé Ministère de la Santé Eglise locale	Personnel de projet
	Exécution et suivi	Bailleur de fonds		Femmes, enfants Vendeurs d'eau Eglise locale Agents de santé	Personnel de projet
	Revue	Bailleur de fonds		Femmes, enfants Vendeurs d'eau Eglise locale Agents de santé	
	Evaluation	Bailleur de fonds		Ministère de la Santé ONG de santé Communauté	

**Exercice**

Remplissez un modèle de participation sommaire pour le projet de barrage.

Quand le tableau est terminé, pensez à la façon dont la participation des dépositaires d'enjeux pourrait effectivement se manifester. Par exemple, si nous pensons qu'un groupe de femmes devrait être consulté au stade de la planification, réfléchissez à la manière dont cela pourrait être fait. Il se pourrait que nous décidions d'organiser une réunion spéciale ou d'assister à l'une de leurs réunions. Il est important de réfléchir à nos options de telle sorte que ceux dont nous pensons qu'ils devraient participer au projet répondent à notre invitation.

La communauté devrait sélectionner des membres qui la représenteront au comité de projet. Encouragez-les à assurer un bon équilibre entre hommes et femmes. Ces membres pourraient peut-être ensuite demander une formation et une discussion du rôle et des responsabilités que nous attendons d'eux dans le projet.

## 2.2 Recherche

Tous les travaux de développement devraient être basés sur des informations précises, fiables et suffisantes. De bonnes informations sont importantes pour :

- comprendre le contexte dans lequel se déroule le projet
- comprendre les causes et les effets du problème traité
- comprendre ce que font les autres pour éviter la duplication et pour travailler ensemble, le cas échéant
- assurer que la réponse tient compte de tous les facteurs et que c'est la réponse la plus appropriée et la plus efficace pour la situation considérée
- comprendre comment le contexte change de telle sorte que la réponse puisse traiter les besoins ultérieurs éventuels ou empêcher les difficultés de surgir
- justifier le plan d'action auprès de notre organisation, des bénéficiaires, des bailleurs de fonds et des autres personnes avec qui nous travaillons
- tirer les leçons des succès et des échecs passés
- fournir de bonnes preuves pour la réponse.

La recherche nous permet de découvrir des faits relatifs au besoin. Cela nous aidera à savoir comment le traiter de la meilleure façon. La recherche implique de parler aux gens ou d'avoir accès à des informations écrites.

Une recherche minutieuse devrait examiner les facteurs sociaux, techniques, économiques, écologiques et politiques. Cela pourrait aider à identifier de nouveaux dépositaires d'enjeux et de nouveaux risques pour le projet. Prenez en considération :

- l'histoire de la zone concernée
- la géographie, le climat, l'environnement : par exemple, les principales caractéristiques, la carte, les communications, la superficie, les problèmes saisonniers
- la population : le nombre d'habitants, leur âge et leur répartition par sexe
- les systèmes et les structures sociaux : les divisions religieuses, le statut des femmes, les institutions sociales

- la politique et la hiérarchie politique locale – les effets du gouvernement central, par exemple : la stabilité, la réglementation des prix des denrées alimentaires
- la religion et la vision du monde : les croyances religieuses, les groupes et les églises
- la culture : les normes et les pratiques, les autres groupes culturels dans la zone concernée, les langues
- les conditions de vie : les types de logement, l'eau et l'assainissement
- l'économie : les sources de revenu, les cultures, le régime de possession des terres, le salaire moyen journalier
- l'éducation : les écoles, les taux d'alphabétisation
- la santé : les taux de mortalité, les causes de maladies et de décès, les services sanitaires locaux
- les services et les programmes de développement : du gouvernement ou d'une ONG, l'expérience antérieure de la communauté.

### Quelques questions à poser

- **Quelle est la situation actuelle ?** Par exemple, si la communauté a identifié l'eau comme son besoin prioritaire, il se pourrait que nous souhaitions lui poser des questions comme : « Combien de personnes vivent dans la zone considérée ? », « De combien d'eau chaque personne dispose-t-elle actuellement ? », « D'où vient l'eau ? », « Comment se procure-t-on l'eau actuellement ? », « Qui va chercher l'eau actuellement ? », « Combien de temps cela prend-il pour aller chercher l'eau ? », « L'eau est-elle propre actuellement ? »
- **Comment le besoin grandira-t-il ? Quelles sont les implications ultérieures si le besoin n'est pas satisfait ?** Par exemple, « Combien y aura-t-il de personnes dans cette zone dans cinq ans ? »
- **Comment les choses devraient-elles être ?** Les ministères gouvernementaux ou les livres fournissent quelques informations. Par exemple, « De combien d'eau chaque personne a-t-elle besoin pour mener une vie saine ? »
- **Quelles améliorations possibles pourraient être apportées ?** Cela pourrait impliquer d'aborder les ministères gouvernementaux et les experts techniques. On devrait aussi donner l'occasion à la communauté de formuler des options. Par exemple, « Quelles autres sources d'eau potable sont disponibles dans la zone ? », « Qui possède ou contrôle les autres sources ? », « Quelles options techniques y a-t-il ? »
- **Quelles autres organisations locales travaillent sur cette question ?** Qui sont-elles ? Pouvons-nous travailler ensemble ?

Les informations recueillies peuvent être utilisées comme base de référence par rapport à laquelle on peut comparer la progression pendant le déroulement du projet.

Utilisez un mélange d'informations primaires et secondaires pour assurer que ce qu'on nous dit est valable. Par exemple, si les membres d'une communauté disent que leurs enfants ne vont pas à l'école parce qu'ils n'ont pas les moyens de payer les uniformes scolaires, ce pourrait être une bonne idée de vérifier auprès des autorités locales que les enfants ont réellement besoin de porter un uniforme.

Il y a beaucoup de façons différentes de recueillir des informations. Quelques possibilités sont énumérées ci-dessous. Il est tentant de passer beaucoup de temps à collecter des informations puis de ne pas avoir le temps de passer à l'action. Il est important d'atteindre un équilibre entre la collecte d'informations suffisantes pour nous permettre d'agir en conséquence et une collecte prolongée qui nous prive du temps d'agir !



**Examiner les informations secondaires**

Cela comprend les livres, les rapports de recherche universitaire, les publications gouvernementales, l'Internet et les médias. Certaines informations peuvent induire en erreur.

- Les faits sont-ils exacts ? Sont-ils soutenus par des preuves ? L'information est-elle à jour ?
- Pourquoi l'organisation fournit-elle les informations ? Peut-on avoir confiance en la source d'information ?

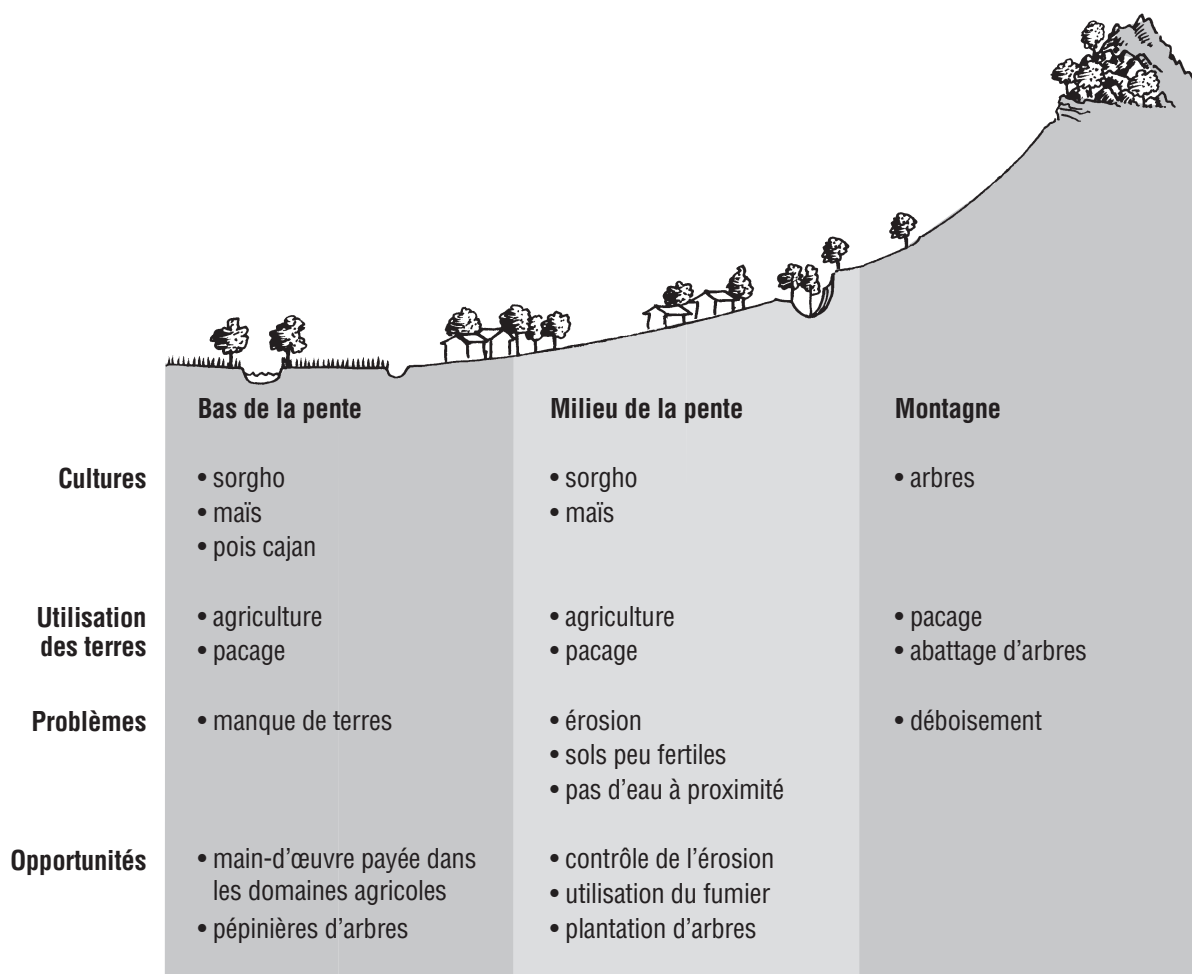
**Recueillir des informations primaires**

Cela pourrait impliquer :

**DES ENTRETIENS** Voir l'Outil 2, page 15

**UNE CARTE DE LA COMMUNAUTE** Voir l'Outil 4, page 16

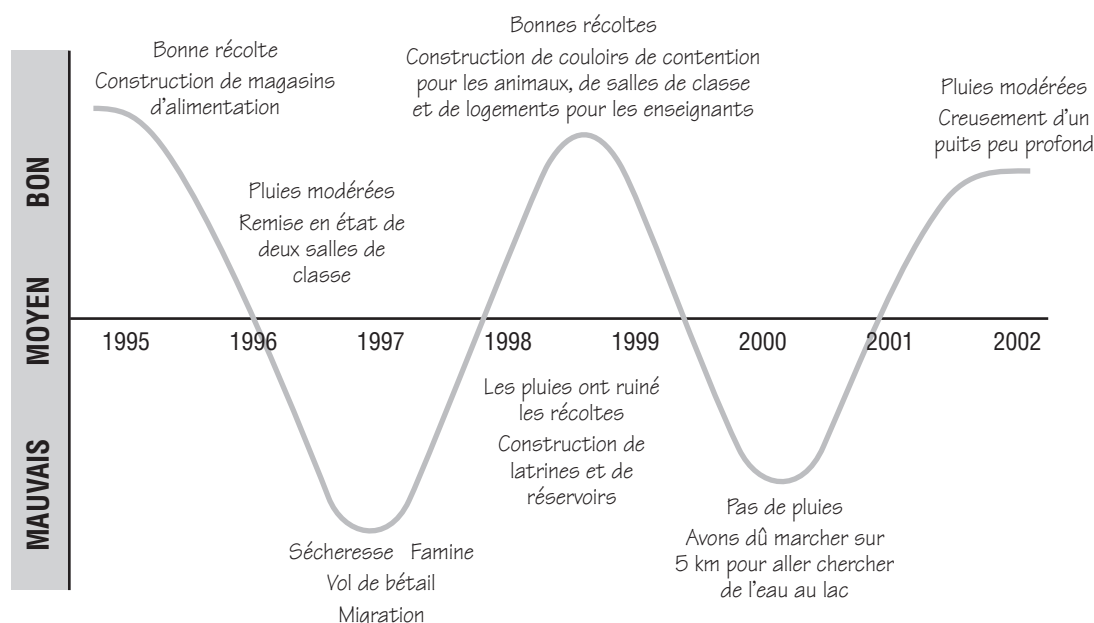
**UNE PROMENADE TRANSVERSALE** Plutôt qu'on vous indique les « meilleures fermes » et les « meilleurs dispensaires », prévoyez une promenade transversale pour fournir une bonne image de la zone concernée. Marchez à travers la communauté avec les informateurs clés, en observant, en écoutant et en posant des questions. Essayez de marcher à travers la zone suivant une ligne assez droite et prenez des notes minutieuses sur ce qui est pertinent, par exemple : les sols, l'agriculture, les sources d'eau et les activités. Dessinez vos résultats sur un schéma comme celui qui est présenté ci-après.



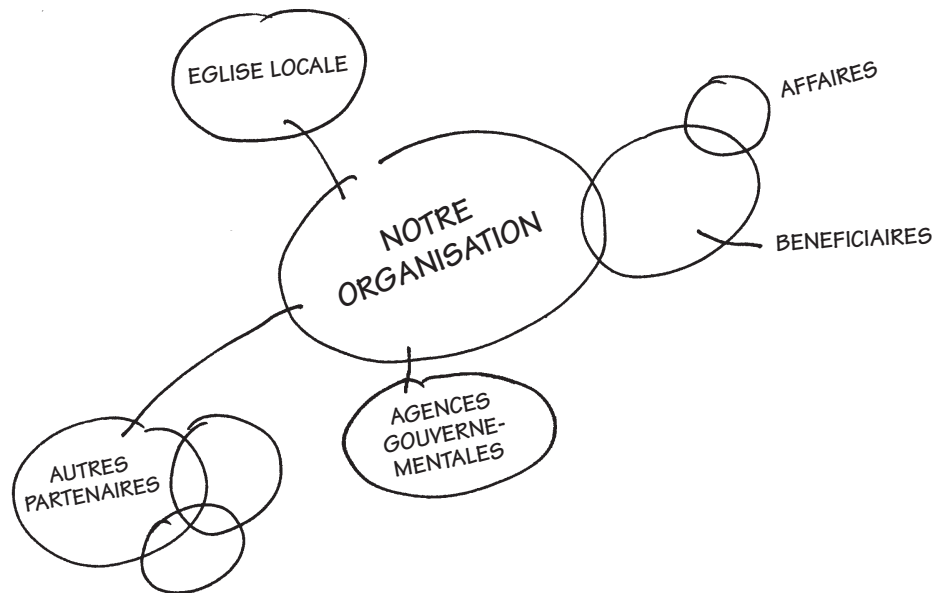
**DES CALENDRIERS SAISONNIERS** sont utilisés pour montrer, mois par mois, les changements affectant les facteurs tels que la pluie, la main-d'œuvre, le régime alimentaire, la maladie et les prix. Demandez aux membres de la communauté quand commence leur année, le nom des mois et des saisons et choisissez ceux que vous voulez utiliser. Marquez les unités par terre ou sur un morceau de papier. En utilisant des cailloux ou des haricots, demandez-leur d'indiquer la quantité relative au sujet qui est discuté, quel qu'il soit. Par exemple, laissez-leur placer jusqu'à dix haricots pour chaque sujet et pour chaque mois. Encouragez les gens à discuter jusqu'à ce qu'ils soient d'accord. Posez des questions et demandez-leur pourquoi les chiffres varient. L'exemple montre que les recettes sont très basses entre février et avril. En posant des questions comme : « Pourquoi les recettes augmentent-elles en mai ? », nous pouvons découvrir une grande quantité d'informations utiles.

	Mauvaise santé	Recettes	Travaux agricoles
Jan	6	5	4
Fév	2	1	6
Mar	3	1	9
Avr	3	1	8
Mai	7	3	1
Juin	8	4	1
Jui	3	5	3
Août	2	8	7
Sep	2	3	4
Oct	2	2	3
Nov	3	5	1
Déc	7	9	1

**UNE COURBE CHRONOLOGIQUE** Une courbe chronologique est utilisée pour montrer les grands événements locaux, les changements écologiques, les maladies et les tendances démographiques. Mettez-vous d'accord sur le nombre d'années que la courbe devrait couvrir. Dessinez une ligne horizontale sur un grand morceau de papier et écrivez les années tout au long de cette ligne. Demandez aux membres de la communauté de discuter des événements clés et de les écrire. L'exemple ci-dessous est une courbe chronologique du bien-être qui est utilisée pour refléter le bien-être de la communauté au cours de ces dernières années. Les événements qui ont influencé le bien-être sont inclus.



**DES DIAGRAMMES DE VENN** Ces schémas utilisent des cercles pour représenter les gens, les groupes et les institutions. Plus le cercle est grand, plus ces éléments sont importants. La manière dont les cercles se chevauchent montre ce que sont les relations entre eux.



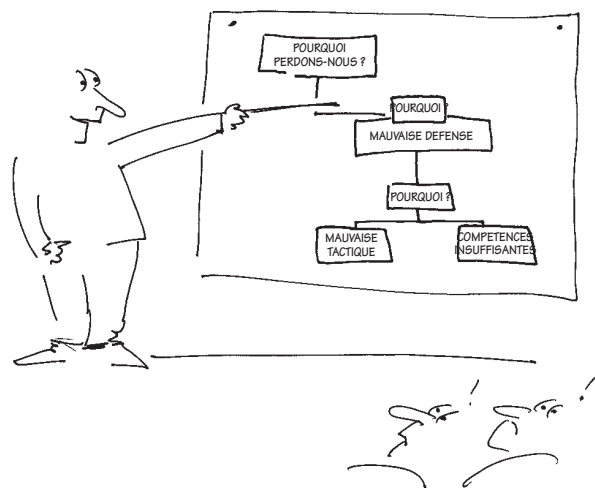
**LA NOTATION SUR TABLEAU-MODELE** Dessinez un tableau-modèle et utilisez des grains ou des cailloux pour confirmer les valeurs, les catégories, les choix et les priorités de la population locale. Cela peut être, par exemple, les arbres, les méthodes de conservation des sols, les variétés de cultures ou d'animaux. Dans l'exemple suivant, les gens comparent le travail qu'ils peuvent faire au marché.

	Réparer les chaussures	Faire de la pâte de tamarin	Faire des assiettes en feuilles	Vendre des fruits	Faire des briques	Vendre du bois combustible
Temps passé	***	***	***	***	*	**
Bénéfices	*	**	***	*	**	*****
Main-d'œuvre requise	*****	*****	*****	*****	**	*****
Emprunt requis	***	*****	*****	*****	*	*****
Difficulté du travail	***	***	***	**	**	**
***** = meilleur * = pire						

## 2.3 Analyse du problème

Avant de pouvoir commencer à concevoir le projet, nous devons analyser le problème identifié au cours de l'identification du projet.

L'analyse du problème aide les dépositaires d'enjeux primaires à identifier les causes et les effets des problèmes qu'ils affrontent. Cela implique de dessiner un arbre de problème à partir duquel on pourra identifier les objectifs du projet. Utilisez l'analyse des dépositaires d'enjeux pour identifier ceux qui devraient aider à construire l'arbre de problème. Assurez-vous toujours que parmi eux figurent un mélange de membres de la communauté possédant des connaissances locales, des connaissances techniques et ainsi de suite.



L'analyse du problème peut être effectuée avec différents groupes de dépositaires d'enjeux pour voir comment leur point de vue varie.

Pour aider les dépositaires d'enjeux à réfléchir à toutes les causes et à tous les effets, vérifiez qu'ils ont pris en considération les facteurs sociaux, écologiques, politiques, économiques et techniques. L'arbre de problème devrait aider à renforcer les résultats que nous avons obtenus au cours de la phase de recherche de la planification. Il pourrait également soulever de nouveaux problèmes que nous n'avions pas envisagés auparavant.

### Les arbres de problème

Les arbres de problème permettent aux dépositaires d'enjeux d'arriver à la racine de leur besoin prioritaire et d'examiner les effets du problème.

#### METHODE DE CONSTRUCTION D'UN ARBRE DE PROBLEME



#### ETAPE 1

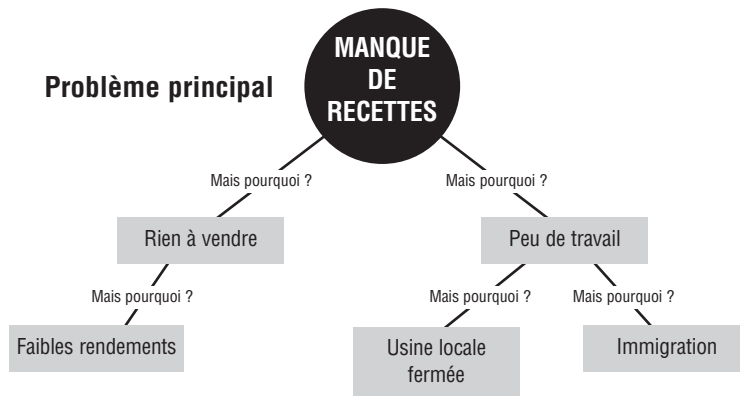
Mettez-vous d'accord sur le **problème principal**. C'est habituellement celui qui a été identifié au cours de l'identification du projet. Ecrivez-le sur un papillon adhésif ou sur un petit carton et placez celui-ci au milieu du mur ou du sol. Il pourrait y avoir d'autres problèmes identifiés par la communauté qui pourraient être explorés. Dessinez des arbres de problème distincts pour ces problèmes-là et comparez-les plus tard quand vous commencerez à réfléchir à ce que le projet traitera exactement.



ETAPE 2

Identifiez les **causes** du problème principal en demandant : « Mais pourquoi ? » jusqu'à ce que nous ne puissions plus aller plus loin. Ecrivez chaque cause sur un papillon adhésif ou sur un morceau de carton séparé. Certains problèmes pourraient avoir plus d'une seule cause. Par exemple :

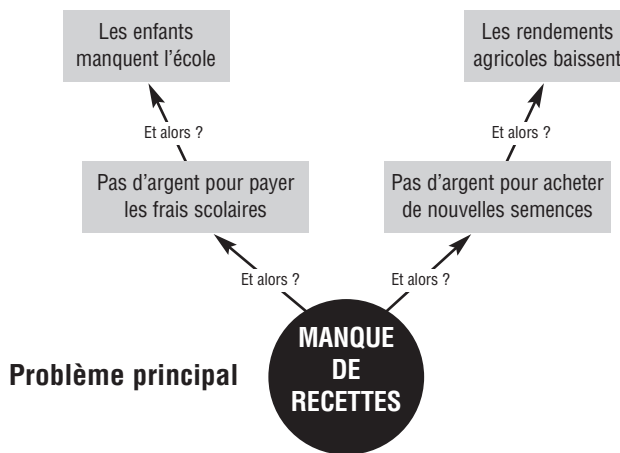
Elaboration d'un arbre de problème (CAUSES)



ETAPE 3

Identifiez les **effets** du problème principal en demandant : « Et alors ? » jusqu'à ce que vous ne puissiez plus aller plus loin. Ecrivez chaque effet sur un papillon adhésif ou sur un petit carton séparé. Certains problèmes pourraient avoir plus d'un seul effet. Par exemple :

Elaboration d'un arbre de problème (EFFETS)



Encouragez la discussion et assurez-vous que les participants se sentent libres de déplacer les papillons adhésifs ou les morceaux de carton.

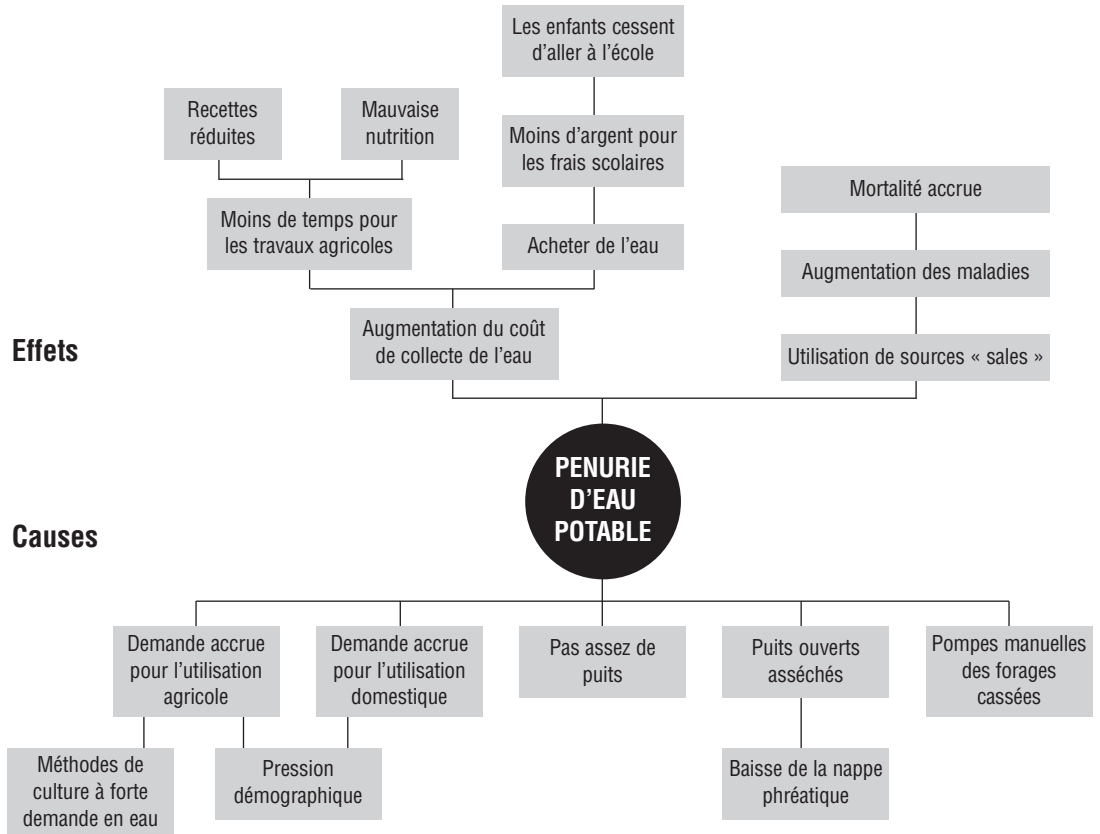
Vérifiez tout l'arbre de problème pour être sûr que chaque problème conduit de façon logique au problème suivant.



ETAPE 4

Copiez l'arbre de problème sur une feuille de papier. Dessinez des traits de liaison verticaux pour montrer les relations entre les causes ou les effets. Dessinez des lignes horizontales pour indiquer les situations où il y a des causes conjointes et des effets associés.

**EXEMPLE**  
d'un arbre de problème simple



**Arbre d'objectifs**

Un arbre d'objectifs est similaire à un arbre de problème si ce n'est qu'il considère les objectifs plutôt que les problèmes. Un arbre d'objectifs peut être élaboré sans avoir préalablement identifié les problèmes mais le moyen le plus facile d'élaborer un arbre d'objectifs est de convertir un arbre de problèmes.

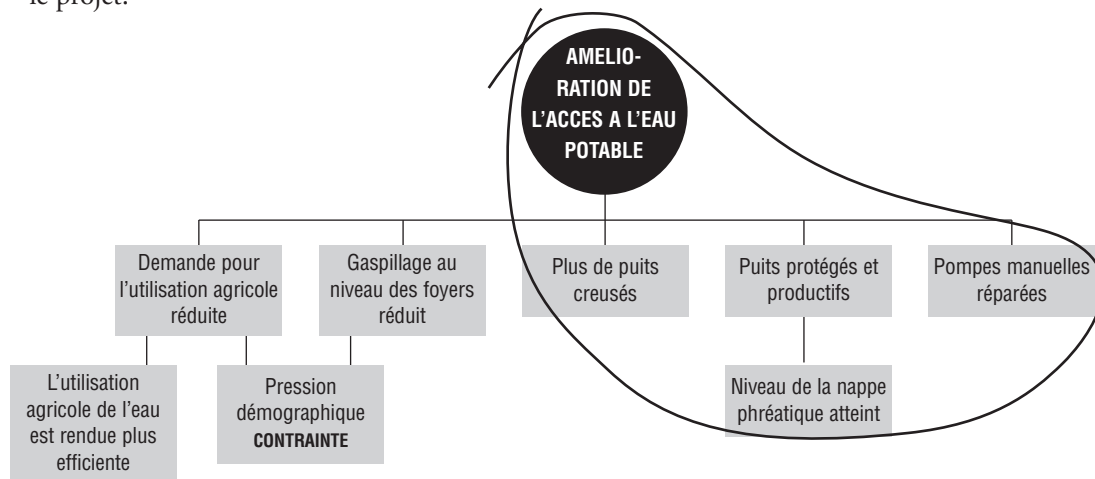
Pour ce faire, changez chacune des causes de l'arbre de problème en déclarations positives. Par exemple : « mauvais rendements » pourrait devenir « rendements accrus ». Cela aura pour résultat un arbre d'objectifs. Vérifiez la logique. Est-ce qu'une tranche d'objectifs permettra de réaliser la suivante ? Ajoutez, supprimez ou changez les objectifs si nécessaire.

Il se pourrait que certaines causes proches du bas de l'arbre soient très générales. On ne peut pas les changer en objectifs qui pourraient être facilement traités dans le cadre d'un projet. Au lieu de cela, elles agissent comme des contraintes pesant sur le projet que l'on doit prendre en compte au cours de l'évaluation de risque. Il se peut que nous décidions plus tard d'orienter un projet ou un programme sur cette question en dressant un arbre de problème où elle représenterait le problème principal.

**Orienter le projet**

Si nous essayons de traiter tous les objectifs que nous avons identifiés, nous trouverons que nous avons un projet très coûteux et d'une durée prolongée. Il est donc nécessaire de se concentrer sur un aspect ou sur quelques aspects seulement de l'arbre d'objectifs. Si plusieurs arbres d'objectif ont été dessinés, nous devons décider celui sur lequel nous nous concentrerons pour le projet.

**EXEMPLE**  
d'un arbre d'objectifs axé sur un seul aspect



Posez les questions suivantes :

- Quels objectifs devrions-nous traiter ?
- Quelle combinaison d'objectifs est le plus susceptible de produire le changement le plus positif ?

Les questions à considérer sont les suivantes :

- le coût
- les avantages pour les dépositaires d'enjeux primaires
- la probabilité d'atteindre les objectifs
- les risques (voir page 45)
- si d'autres organisations traitent déjà le problème
- la durabilité
- l'impact sur l'environnement.

Regardez l'arbre d'objectifs et identifiez les branches que le projet pourrait traiter. Par exemple, pour l'arbre d'objectifs ci-dessus, on pourrait décider de traiter la branche de droite (entourée).

C'est une bonne idée de revenir sur l'arbre d'objectifs plus tard quand vous commencez à réfléchir aux hypothèses du projet. Tous les objectifs qui sont laissés dans l'arbre d'objectifs peuvent être considérés comme des contraintes qui pourraient affecter le succès du projet.

## 2.4 Structures logiques (cadres logiques)

Maintenant que le projet a été identifié et que des informations détaillées ont été recueillies, nous pouvons commencer à prévoir exactement **comment** le projet fonctionnera. Un moyen commode de faire cela pourrait être d'utiliser une structure logique (cadre logique). Le processus de renseignement d'un cadre logique aide à réfléchir à tous les facteurs qui devraient être considérés pour planifier un projet réussi. Même si vous ne prévoyez pas d'élaborer un cadre logique, il pourrait être utile d'utiliser les outils compris dans l'approche du cadre logique quand vous planifiez un projet.

### Qu'est-ce qu'un cadre logique ?

Le cadre logique est un outil utilisé pour aider à renforcer la conception, l'exécution et l'évaluation d'un projet. Bien qu'il soit élaboré au cours de l'étape de planification d'un projet, le cadre logique est un document vivant qui devrait être consulté et modifié tout au long de la durée du cycle de projet.

Le cadre logique est un tableau composé de quatre rangées et de quatre colonnes. Les parties clés d'un projet peuvent y être inscrites sous forme d'une série de déclarations claires : le but, l'objet, les résultats et les activités du projet, avec leurs indicateurs, leurs preuves et leurs hypothèses. Il montre la structure du projet et décrit le projet de façon logique. Le cadre logique ne montre pas chaque détail du projet. C'est une vue d'ensemble des facteurs clés. Les détails peuvent être donnés dans d'autres documents tels que la proposition, le budget et le calendrier d'activités qui accompagnent le cadre logique.

Cadre logique

	RESUME	INDICATEURS	PREUVES	HYPOTHESES
But				
Objet				
Résultats				
Activités				

La plupart des bailleurs de fonds utilisent le format de cadre logique ci-dessus. Cependant, certains présentent le cadre logique dans l'autre sens en inscrivant les objectifs en haut du tableau et le résumé, les indicateurs, les preuves et les hypothèses sur le côté. Après avoir effectué une analyse des dépositaires d'enjeux et fait des recherches, nous pouvons répondre à la question : « Où en sommes-nous maintenant ? »

Le cadre logique pose une série d'autres questions :

- Où voulons-nous aller ? (**BUT, OBJET**)
- Comment y arriverons-nous ? (**RESULTATS, ACTIVITES**)
- Comment saurons-nous que nous y sommes arrivés ? (**INDICATEURS**)
- Qu'est-ce qui nous montrera que nous y sommes arrivés ? (**PREUVES**)
- Quels sont les problèmes éventuels que nous pouvons rencontrer en chemin ? (**HYPOTHESES**)



## Pourquoi utiliser un cadre logique ?

Les cadres logiques sont utiles parce qu'ils :

- aident les gens à organiser leur réflexion
- aident les gens à penser de façon logique
- aident à identifier les faiblesses dans la conception d'un projet
- assurent que les indicateurs clés sont identifiés dès le début du projet de façon à faciliter le suivi et l'évaluation
- assurent que les personnes impliquées dans le projet utilisent la même terminologie
- aident les gens à résumer un plan de projet en quelques feuilles de papier. Cela les aide à communiquer leur plan de façon simple avec les autres, bien qu'un cadre logique ne se substitue pas à la rédaction d'un plan complet.

Cependant, l'approche du cadre logique comporte des restrictions :

- La gestion du projet peut devenir rigide à moins que le cadre logique ne soit constamment vérifié et adapté.
- Comme l'approche implique la participation de plusieurs dépositaires d'enjeux différents, une bonne direction et des compétences en facilitation sont requises pour assurer que les dépositaires d'enjeux comprennent l'approche et y participent activement.
- Puisque l'approche repose sur l'analyse d'un problème, elle pourrait ne pas être considérée comme appropriée dans des cultures où les gens ne discutent pas ouvertement des problèmes.
- La terminologie utilisée peut être menaçante pour certains dépositaires d'enjeux. L'approche elle-même peut être très difficile à comprendre dans certaines cultures.

## Qui devrait remplir le cadre logique ?

Quand cela est possible, les dépositaires d'enjeux primaires devraient être impliqués dans l'élaboration du cadre logique. Il devrait être mis au point par les gens qui sont le plus étroitement impliqués dans l'exécution du projet. Il est possible que le concept du cadre logique ne soit pas facilement compris par les dépositaires d'enjeux primaires. Cependant, comme le processus est aussi important que le produit final, des processus participatifs pourraient être utilisés pour guider les dépositaires d'enjeux à travers les questions et les aider à identifier certains des composants du projet. Ensuite, le tableau du cadre logique pourrait être rempli plus tard par le personnel du projet.

## Terminologie

Différentes organisations utilisent différents termes pour les composants du cadre logique. Nous expliquons les termes de façon simple ci-dessous. A chaque fois que nous savons que d'autres noms sont utilisés par d'autres organisations, nous indiquons ces noms entre parenthèses. Les termes seront expliqués plus en détail dans la section expliquant comment remplir un cadre logique.

- Résumé**  
(Logique  
d'intervention)
- Le résumé présente les grandes lignes des objectifs du projet : ce qu'il espère accomplir et comment. Il y a plusieurs mots différents qui décrivent différents types d'objectifs. Nous utilisons le mot « objectif » comme un terme général désignant un changement souhaité. Dans le cadre logique, le résumé sépare les différents niveaux d'objectifs pour former une « hiérarchie d'objectifs » et il utilise des termes spéciaux pour faire référence à chaque niveau.
- But**
- Le but fait référence à l'ensemble du problème que nous essayons de traiter. Il y est parfois fait référence comme à l'objectif de développement élargi. Cela pourrait être une amélioration des revenus, un accès amélioré à l'eau ou une réduction de la criminalité.  
*Exemple* : Amélioration de la productivité agricole par les petits agriculteurs.
- Objet**
- L'objet est le changement spécifique que nous voulons que le projet réalise pour contribuer à l'atteinte du but. On l'appelle parfois « objectif immédiat du projet ».  
*Exemple* : Les méthodes de culture améliorées et les variétés de riz adoptées par les petits agriculteurs.
- Résultats**
- Les résultats sont ce que nous voulons voir en conséquence de nos activités afin de réaliser l'objet.  
*Exemple* : Des variétés de cultures améliorées acceptables par les utilisateurs rendues disponibles et distribuées.
- Activités**
- Les activités décrivent les tâches que nous exécuterons.  
*Exemple* : Recherche participative avec les agriculteurs sur les variétés de cultures.
- Indicateurs**  
(Indicateurs  
Mesurables /  
Objectivement  
Vérifiables – IOV)
- Les indicateurs répondent à la question : « Comment savons-nous que nous y sommes arrivés ? » Ce sont les signes qui mesurent la performance d'un projet par rapport aux objectifs et ils jouent un rôle important dans le suivi et l'évaluation.  
*Exemple* : 75% des petits agriculteurs du diocèse auront adopté de nouvelles variétés de riz pour la fin de l'année 3.
- Preuve**  
(Moyen de  
Vérification – MdV)
- La preuve fait référence à la source d'information requise pour mesurer la performance, à la personne qui sera chargée de la recueillir et selon quelle fréquence.  
*Exemple* : Enquête par sondage effectuée par le personnel du projet à la fin de l'année 3.
- Hypothèses**
- Les hypothèses font référence aux conditions qui pourraient affecter la progression, le succès ou la viabilité à long terme du projet. Il pourrait y avoir des facteurs extérieurs qui ne peuvent pas être contrôlés ou que nous choisissons de ne pas contrôler. Il serait peut-être possible de réduire la vulnérabilité du projet aux facteurs qui ne peuvent pas être contrôlés. Ces facteurs pourraient inclure le changement climatique, les changements de prix et les politiques gouvernementales.

## Comment remplir un cadre logique ?

- La solution pour renseigner un cadre logique, c'est de le remplir suivant la hiérarchie des objectifs en travaillant du haut en bas de la colonne de **Résumé**
- puis, de travailler de bas en haut dans la colonne des **Hypothèses**
- et ensuite de travailler le long de chaque rangée pour identifier les **Indicateurs** et les **Preuves** relatifs à chaque objectif.

En remplissant le cadre logique de cette manière, nous évitons de nous noyer dans les détails avant que la structure du projet n'ait été développée.

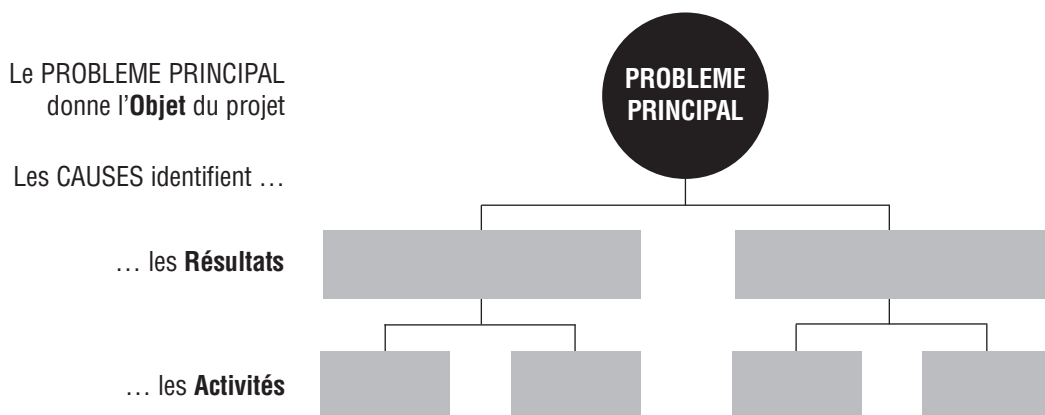
Le meilleur moyen de construire un cadre logique, c'est d'utiliser plusieurs grandes feuilles de papier et un crayon ou des papillons adhésifs. Cela signifie que des changements peuvent être apportés au cadre logique au cours des discussions sans le rendre désordonné.

### ETAPE 1 **RESUME DES OBJECTIFS**

Travaillez du haut en bas de la colonne de résumé du cadre logique, en donnant une brève description des objectifs à chaque niveau. Pour ce faire, reportez-vous à l'arbre d'objectifs élaboré précédemment (voir page 36).

#### **Hiérarchie des objectifs**

Chaque couche d'objectifs sur la branche entourée de l'arbre d'objectifs correspond à un niveau dans la hiérarchie des objectifs.



Nous devons identifier un **But** et, à ce stade où nous organisons les objectifs pour le projet, nous pourrions décider que nous souhaitons changer certains d'entre eux ou en ajouter de nouveaux.

**Explication des  
objectifs**

**BUT** Il s'agit du but de développement le plus large et à long terme. C'est une situation souhaitée où un besoin ou un problème n'existe plus ou est amélioré de façon significative. Le projet contribuera à cet impact à long terme mais il ne l'atteindra pas lui-même. Le but pourrait être le même pour plusieurs projets et pour plusieurs organisations. Le but pourrait être un objectif gouvernemental ou un But de Développement du Millénaire des Nations Unies.

*Exemples :* ■ Amélioration de la santé des enfants.

- Diminution de l'incidence et de l'impact des maladies diarrhéiques.

**OBJET** Quel changement ou quel avantage voulons-nous que le projet réalise ? Essayez d'inclure à la fois des avantages matériels et un changement social positif dans la déclaration de l'objet.

Il devrait n'y avoir qu'un seul objet. Si nous avons plus d'un objet, le projet sera difficile à gérer. Nous devons donc envisager des projets distincts. Chacun d'eux devrait avoir un cadre logique spécifique mais tous partageront le même but.

*Exemples :* ■ Augmentation des vaccinations dans la zone du projet.

- Augmentation de l'accès à l'eau potable et de son utilisation dans le diocèse.

**RESULTATS** Quels sont les résultats requis pour réaliser l'objet ? En d'autres termes, qu'est-ce que le projet produira ? Les résultats sont ce sur quoi l'équipe de projet a un contrôle. Généralement, il pourrait y avoir entre trois et six résultats.

*Exemples :* ■ Une équipe d'agents de santé renforcée et qui fonctionne.

- Des sources d'eau potable améliorées.

**ACTIVITES** Comment produirons-nous les résultats ? Il est probable qu'il y aura une longue liste d'activités à réaliser. Cependant, le cadre logique ne devrait pas inclure trop de détails. Un aperçu détaillé des activités devrait être donné dans une liste d'activités séparée (voir page 60).

Les déclarations d'activités devraient commencer par un verbe actif.

*Exemples :* ■ Recruter des agents de santé.

- Restaurer les puits existants et créer de nouveaux puits.

Il n'est pas nécessaire de voir les cibles (qualitatives et quantitatives) à ce stade. Cela peut être fait quand la colonne 2 (indicateurs) sera remplie. Utilisez la numérotation pour assurer que les activités sont liées à leur résultat (voir l'exemple de cadre logique page 57).

**Exercice**

Imaginez que vous organisez un mariage. Quels seraient le but, l'objet, les résultats et les activités ?  
Ecrivez-les sur des cartes et disposez-les sur un arbre d'objectifs.

**Le test  
« si – est-ce  
qu’ensuite »**

Quand nous avons rempli les objectifs pour chaque niveau, nous devons nous assurer que les déclarations sont logiquement reliées entre elles. Pour ce faire, utilisez le test « si – est-ce qu’ensuite » :

- Examinez les activités. Si nous exécutons toutes les activités, est-ce qu’ensuite elles produiront les résultats ?
- Examinez les résultats. Si les résultats sont produits, est-ce qu’ensuite ils réaliseront l’objet ?
- Si l’objet est réalisé, est-ce qu’ensuite il contribuera au but ?

Par exemple :

- Si nous formons des membres de la communauté à entretenir et à réparer les pompes manuelles (activités), **est-ce qu’ensuite** les sources d’eau potable pourront être améliorées (résultat) ?
- Si les sources d’eau potable sont améliorées (résultat), **est-ce qu’ensuite** l’accès à l’eau potable sera amélioré (objet) ?
- Si l’accès à l’eau potable est amélioré (objet), **est-ce qu’ensuite** l’incidence et l’impact des maladies diarrhéiques diminueront (but) ?

Nous trouverons peut-être qu’il faut adapter la formulation des objectifs ou en ajouter de nouveaux. Nous déciderons peut-être que certains objectifs ne sont pas pertinents et nous les supprimerons.

**Exercice**

Vérifiez la logique des objectifs pour le mariage.

**Exercice**

Imaginez que vous faites partie d’une équipe de football. Les objectifs suivants ont été identifiés :

- **BUT** Etre la meilleure équipe de football du pays
- **OBJET** Gagner le prochain match
- **RESULTATS** Une attaque réussie, une défense efficace
- **ACTIVITES** Donner des coups de pied dans le ballon, shooter, faire des tackles

Si nous donnons des coups de pied dans le ballon, shootons et faisons des tackles, **est-ce qu’ensuite** cela aura pour résultat une attaque et une défense réussies ?

Si notre attaque et notre défense sont réussies, **est-ce qu’ensuite** nous réaliserons l’objet qui est de gagner le match ?

Quels changements pourrions-nous devoir faire pour remplir nos objectifs ?

EXEMPLE de colonne 1 de cadre logique remplie

	RESUMES	INDICATEURS	PREUVES	HYPOTHESES
<b>But</b>	Diminution de l'incidence et de l'impact des maladies diarrhéiques			
<b>Objet</b>	Amélioration de l'accès à l'eau potable et de son utilisation dans le diocèse			
<b>Résultats</b>	1 Systèmes de gestion participative mis en place pour l'identification des besoins, la planification et le suivi			
	2 Amélioration des sources d'eau potable			
	3 Renforcement de la sensibilisation de la communauté aux bonnes pratiques d'hygiène			
<b>Activités</b>	1.1 Créer des comités d'utilisateurs d'eau (CUE)			
	1.2 Fournir une formation aux membres des CUE en enquêtes, planification, suivi et rédaction de propositions			
	1.3 Les communautés effectuent des enquêtes de base et de suivi de l'utilisation et des besoins en eau et présentent des propositions			
	1.4 Tenue de réunions de planification régionale conjointes avec le Diocèse, le Service des Eaux du District et le CUE			
	2.1 Les CUE choisissent des Agents de l'Eau Communautaires (AEC) et se mettent d'accord sur des incitations			
	2.2 Formation des AEC à creuser et à couvrir les puits et à entretenir et à réparer les pompes manuelles			
	2.3 Restaurer les puits existants et créer de nouveaux puits			
	2.4 Faire en sorte que le Service des Eaux du District teste la qualité de l'eau			
	2.5 Les AEC réparent et entretiennent les pompes manuelles			
	3.1 Former les Promoteurs de Santé Communautaires (PSC) pour augmenter leurs connaissances des maladies diarrhéiques et de la nécessité de bonnes pratiques d'hygiène			
	3.2 Les PSC forment les hommes, les femmes et les enfants aux bonnes pratiques d'hygiène			

ETAPE 2 **HYPOTHESES**

Nous avons vérifié que chaque objectif devrait conduire à celui du dessus en utilisant le test « si – est-ce qu'ensuite ». Cependant, nous ne pouvons jamais être sûrs à 100% que chaque objectif mènera au suivant parce qu'il y aura toujours un risque que des facteurs extérieurs affectent la liaison. La plupart des projets échouent, non pas du fait d'une mauvaise conception du projet, mais à cause de l'attention insuffisante prêtée à des facteurs qui, soit échappent au contrôle du projet, soit sont trop difficiles ou trop coûteux à contrôler. Dans le cadre logique, nous devons montrer que nous avons pensé à ce que pourraient être ces facteurs.

Pour remplir la colonne des hypothèses du cadre logique, réfléchissez d'abord aux risques liés au projet.

**Evaluation  
des risques**

Le risque est le potentiel de survenance d'événements non souhaités. Chaque activité implique des risques. S'ils se réalisent, certains risques affecteront l'activité plus que d'autres. Une évaluation des risques aide à les identifier et à réfléchir à leur probabilité de survenance ainsi qu'à leur impact probable. Les risques peuvent ensuite être gérés en changeant les plans du projet pour assurer que ces risques sont minimisés.

Voici des types de risques possibles :

- climatiques – pluies
- humains – grèves de la main-d'œuvre, bénéficiaires non disposés à essayer de nouvelles techniques, personnel de projet quittant l'organisation
- économiques – instabilité du prix des récoltes
- politiques – politiques gouvernementales
- les projets des autres agences ne respectent pas les calendriers.



## METHODE D'EVALUATION DES RISQUES



## ETAPE 1 Identifier les risques en :

- examinant les diverses analyses qui ont été effectuées, par exemple, l'analyse des dépositaires d'enjeux, les analyses économiques, écologiques et sociales, l'analyse des problèmes
- revenant à l'arbre d'objectifs (page 37) et en réfléchissant aux contraintes

- examinant chaque objectif du cadre logique et en réfléchissant ensemble aux hypothèses qui doivent être faites pour que les objectifs les plus élevés soient atteints. Une série de questions utiles à poser pourrait se présenter de la façon suivante :
  - Si nous effectuons ces activités, qu'est-ce qui peut nous empêcher de produire ces résultats ?
  - Si nous réussissons à produire ces résultats, qu'est-ce qui peut nous empêcher de réaliser cet objet ?
  - Si l'objet est réalisé, qu'est-ce qui pourrait l'empêcher de contribuer au but ?



ETAPE 2 Utilisez un tableau modèle d'impact/de probabilité pour évaluer les risques.

Enumérez tous les risques et numérotez-les. Ensuite, examinez à quel point chacun d'entre eux est susceptible de se produire (probabilité) et quel pourrait être l'impact de la survenance de chaque risque. Pensez à l'impact sur le succès du projet et aussi à l'impact sur les bénéficiaires. Placez les numéros dans le tableau modèle.

Par exemple, dans un projet visant à améliorer les rendements, le premier risque identifié est que les agriculteurs puissent ne pas adopter les nouvelles variétés de semence. La **probabilité** que cela se produise est considérée comme étant **moyenne** et l'**impact** sur le projet si cela se produit est **élevé**. Donc, un « 1 » est placé dans la case correspondante.

Tableau modèle d'impact / de probabilité

		IMPACT		
		FAIBLE	MOYEN	ELEVE
PROBABILITE	FAIBLE			
	MOYENNE			<b>1</b>
	ELEVEE			<b>2</b>

- 1 Les agriculteurs pourraient ne pas adopter les nouvelles variétés de semence.
- 2 Il pourrait ne pas pleuvoir assez.



ETAPE 3 Pensez à des mesures qui pourraient réduire ou éliminer les risques. Nous souhaiterions peut-être prêter moins d'attention aux risques qui ont une probabilité et un impact faibles, bien que des mesures simples puissent les diminuer. Il est important de prêter attention aux risques qui se trouvent en bas et à droite du tableau modèle d'impact/de probabilité (probabilité et impact élevés) car ce sont ceux-là en particulier qui menacent la réussite du projet. Si ces risques ne peuvent pas être réduits, il pourrait être nécessaire d'annuler le projet.

Par exemple, le risque que les agriculteurs n'adoptent pas les nouvelles variétés de semence est assez important. Une mesure de réduction de ce risque pourrait consister à assurer la participation des agriculteurs au choix des nouvelles variétés. S'il ne pleut pas assez, le projet pourrait échouer. L'irrigation pourrait devoir être envisagée comme un objectif du projet.

Souvenez-vous d'ajouter ces mesures de réduction de risque aux objectifs du projet. En termes de cadre logique, cela impliquera d'ajouter plus d'activités et peut-être de résultats.

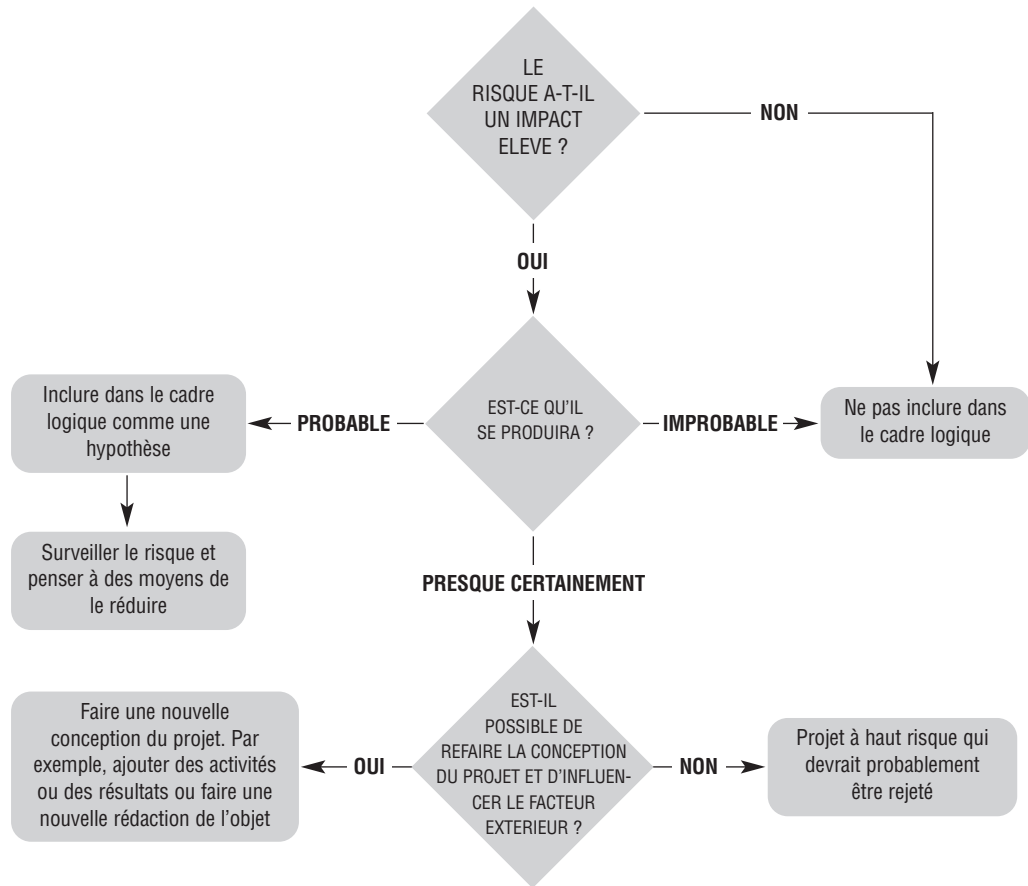


**Inclure les risques dans le cadre logique**

Revenons maintenant au cadre logique et écrivons les risques clés comme des hypothèses dans la colonne 4. Ce sont les risques qui pourraient réellement faire échouer le projet s'ils survenaient. Certains risques pourraient être considérés si critiques que nous décidons de ne pas donner suite du tout au projet. Le schéma ci-dessous devrait aider à décider quels risques nous devons inclure dans le cadre logique comme des hypothèses.

Arbre de décision des risques

Adapté à partir de AusGUIDELines (2002) AusAID, page 25



Une fois que nous avons considéré les risques, nous pouvons les changer en hypothèses.

**Risques et hypothèses**

Les risques sont des déclarations négatives à propos de ce qui pourrait mal se passer. Les hypothèses changent les risques en déclarations positives. Ce sont les conditions qui doivent être remplies si un projet doit se poursuivre.

Par exemple, considérez un risque dans un projet d'extension agricole. En reformulant la phrase pour la rendre positive plutôt que négative, le risque peut être changé en hypothèse :

**RISQUE** Les agriculteurs pourraient ne pas être disposés à essayer de nouvelles variétés de riz.

**HYPOTHESE** Les agriculteurs sont disposés à essayer de nouvelles variétés de riz.

Il est habituel d'écrire des hypothèses plutôt que des risques dans la colonne 4. Evitez de mélanger les risques et les hypothèses. Il y aura normalement moins d'hypothèses clés au niveau de l'activité et le degré d'incertitude augmentera pour les objectifs plus élevés. C'est parce que nous avons moins de contrôle sur les niveaux plus élevés. Il est plus facile de changer des activités ou d'en ajouter de nouvelles pour réduire le risque. Il est plus difficile de prendre des mesures contre certains des risques qui menacent l'utilisation des résultats pour réaliser l'objet ou la manière dont l'objet contribue au but.

Réfléchissez à un projet d'extension agricole

- « Fournir des semences de riz et des conseils » pourrait être une activité. « Programme de formation conçu et appliqué » pourrait être un résultat. Ces aspects incombent à la responsabilité du chef de projet. Si ces services ne sont pas fournis, le chef de projet peut être tenu pour responsable de l'échec du projet. S'ils sont fournis, il ou elle peut être félicité(e) pour la réussite du projet.
- L'objet du projet pourrait être « l'augmentation des rendements de riz moyens pour les agriculteurs de la zone du projet ». Le chef de projet pourrait ne pas être entièrement responsable de son échec. Par exemple, si les clients n'appliquent pas la formation qu'ils ont reçue.
- On pourrait prendre des mesures pour réduire le risque, comme assurer que les agriculteurs sont impliqués dans le projet dès le début pour renforcer la prise en charge et identifier les besoins de formation. Mais nous avons encore moins de contrôle sur la réalisation de l'objet que sur les résultats et les activités.

Le test « si – et que – alors »

Pour chaque objectif du cadre logique, examinez les hypothèses qui doivent être faites pour que cet objectif mène à l'objectif du niveau suivant. Testez la logique en utilisant le test « si – et que – alors » :

	RESUMES	INDICATEURS	PREUVES	HYPOTHESES
But				
Objet				
Résultats	<b>ALORS</b>			
Activités	<b>SI</b>			<b>ET QUE</b>

Par exemple :

- Si nous formons des membres de la communauté à entretenir et à réparer les pompes manuelles (activités) **et qu'**il existe une chaîne d'approvisionnement efficace pour les pièces détachées (hypothèse), **alors** les sources d'eau potable seront améliorées (résultat).
- Si les sources d'eau potable sont améliorées (résultat) **et qu'**une quantité d'eau adéquate est disponible (hypothèse), **alors** l'accès à l'eau potable sera amélioré (objet).
- Si l'accès à l'eau potable est amélioré (objet) **et que** l'incidence des maladies diarrhéiques est causée par l'eau non potable (hypothèse), **alors** l'incidence et l'impact des maladies diarrhéiques diminueront (but).

Au fur et à mesure que les conditions extérieures peuvent changer, il est vital d'effectuer d'autres évaluations de risque tout au long du déroulement du projet pour assurer que nous tenons bien compte de tout ce qui menace son succès.

**Conditions critiques**

Certains cadres logiques pourraient exiger qu'une case supplémentaire appelée « Conditions critiques » ou « Conditions préalables » soit remplie.

Cadre logique

	RESUMES	INDICATEURS	PREUVE	HYPOTHESES
But				
Objet				
Résultats				
Activités				
				<b>Conditions critiques</b>

Ces conditions font référence à des choses qui doivent se produire avant que le projet ne puisse démarrer. Posez des questions comme :

- Serons-nous capables de trouver du personnel qualifié pour les salaires que nous offrons ?
- Si des ressources doivent être fournies par d'autres agences ou par un gouvernement, quand seront-elles disponibles ?
- Est-ce que les fournitures essentielles ou le financement seront disponibles au moment où nous voudrions que le projet commence ?

EXEMPLE de colonnes 1 et 4 de cadre logique remplies

	RESUMES	INDICATEURS	PREUVES	HYPOTHESES
<b>But</b>	Diminution de l'incidence et de l'impact des maladies diarrhéiques			
<b>Objet</b>	Amélioration de l'accès à l'eau potable et de son utilisation dans le diocèse			Les soins de santé ne baissent pas La maladie diarrhéique est due à de l'eau non potable et à de mauvaises pratiques d'hygiène
<b>Résultats</b>	1 Systèmes de gestion participative mis en place pour l'identification des besoins, la planification et le suivi			Une quantité d'eau adéquate est disponible
	2 Amélioration des sources d'eau potable			Les gens ne sont pas exclus de l'accès aux sources d'eau améliorées
	3 Renforcement de la sensibilisation de la communauté aux bonnes pratiques d'hygiène			L'accès n'est pas destiné à des utilisations potentiellement polluantes Les pratiques d'hygiène sont culturellement acceptables
<b>Activités</b>	1.1 Créer des comités d'utilisateurs d'eau (CUE)			L'eau souterraine ne contient pas d'arsenic
	1.2 Fournir une formation aux membres des CUE en enquêtes, planification, suivi et rédaction de propositions			Les communautés sont confiantes dans le fait que les sources d'eau peuvent être améliorées
	1.3 Les communautés effectuent des enquêtes de base et de suivi de l'utilisation et des besoins en eau et présentent des propositions			Les membres du comité assumeront la responsabilité de travailler pour la communauté
	1.4 Tenue de réunions de planification régionale conjointes avec le Diocèse, le Service des Eaux du District et le CUE			Les comités d'utilisateurs d'eau continueront à fonctionner dans l'intérêt de tous La communauté est prête à travailler avec les CUE
	2.1 Les CUE choisissent des agents de l'eau communautaires (AEC) et se mettent d'accord sur des incitations			Les dispositions incitatives destinées aux CUE sont suffisantes et soutenues
	2.2 Formation des AEC à creuser et à couvrir les puits et à entretenir et à réparer les pompes manuelles			Il y a une chaîne d'approvisionnement efficace pour les pièces détachées
	2.3 Restaurer les puits existants et créer de nouveaux puits			Le Service des Eaux du District continue à recevoir suffisamment de ressources pour effectuer des tests d'eau ; sinon, d'autres possibilités de test existent
	2.4 Faire en sorte que le Service des Eaux du District teste la qualité de l'eau			
	2.5 Les AEC réparent et entretiennent les pompes manuelles			
	3.1 Former les Promoteurs de Santé Communautaires (PSC) pour augmenter leurs connaissances des maladies diarrhéiques et de la nécessité de bonnes pratiques d'hygiène			Les membres de la communauté appliquent la formation qu'ils ont reçue
3.2 Les PSC forment les hommes, les femmes et les enfants aux bonnes pratiques d'hygiène				

ETAPE 3 **INDICATEURS ET PREUVES****Indicateurs**  
(colonne 2 de  
cadre logique)

Les indicateurs sont les cibles qui montrent la progression effectuée sur la voie de la réalisation des objectifs. Ils répondent à la question : « Comment savons-nous si ce que nous avons prévu se produit ou s'est produit ? » Les indicateurs nous aident à suivre, à réviser et à évaluer le projet. Ils nous permettent de savoir si les plans du projet ont besoin d'être ajustés. Ils nous aident à tirer les leçons d'un projet pour éviter de faire les mêmes erreurs dans un autre projet.

Parfois, les cadres logiques appellent les indicateurs des « indicateurs objectivement vérifiables ». Le terme « objectivement » est utilisé parce que les indicateurs ne dépendent pas du point de vue de la personne qui les mesure. En effet, peu importe qui les mesure - on devrait toujours parvenir au même résultat. Il est donc préférable de demander à deux personnes de mesurer la présence à une réunion en comptant le nombre de personnes présentes, plutôt que de leur demander de classer la participation selon une échelle allant de très médiocre à très bon en passant par médiocre, suffisant et bon. L'une de ces personnes pourrait penser que la participation est très bonne alors que l'autre pense qu'elle n'est que suffisante. Cela dépendrait de leur expérience antérieure en matière de réunions et de leur propre attente relativement au nombre de personnes qui pourraient assister à la réunion concernée.

Il est important de penser à qui devrait identifier et mesurer les indicateurs. Les dépositaires d'enjeux primaires devraient avoir l'opportunité de fixer les indicateurs parce que :

- cela renforce la prise en charge et la transparence du projet
- les dépositaires d'enjeux primaires pourraient penser à des indicateurs appropriés que le personnel du projet basé à l'extérieur de la communauté n'aurait pas envisagés
- certaines choses sont plus facilement mesurées par les dépositaires d'enjeux eux-mêmes
- les dépositaires d'enjeux peuvent être encouragés et leur pouvoir peut être renforcé par la progression du projet.

**Types  
d'indicateurs**

Il y a de nombreux types d'indicateurs différents à considérer. Essayez d'être créatif et d'en utiliser une variété. Cela assure que les objectifs sont mesurés d'une façon efficace et que les besoins du suivi et de l'évaluation sont satisfaits.

- Les indicateurs **FORMATIFS** (également appelés « jalons ») sont utilisés pendant une activité, une phase ou un projet pour indiquer si l'avancement est en bonne voie. Les indicateurs **SOMMATIFS** sont utilisés à la fin du projet pour l'évaluation.



- Les indicateurs **DIRECTS** mesurent directement l'objectif, comme le nombre d'enfants qui vont à l'école.

Les indicateurs **INDIRECTS** (également appelés « indicateurs par procuration ») sont utilisés si les indicateurs directs ne sont pas appropriés ou possibles, par exemple :

- si les résultats ne peuvent pas être mesurés directement, comme la qualité de vie
- si la mesure des indicateurs directs coûte trop cher
- si les indicateurs directs ne peuvent être mesurés qu'après la fin du projet.

Par exemple, pour mesurer une augmentation de l'alphabétisation, il pourrait être difficile ou coûteux d'interroger les enfants. Cependant, le nombre de livres empruntés à la bibliothèque de l'école pourrait vous donner une indication du fait que l'alphabétisation a augmenté ou non.

Il peut être très difficile de mesurer le revenu des gens sans les offenser. Au lieu de cela, nous pourrions examiner les changements intervenus dans les dépenses des ménages. Cela pourrait impliquer de choisir une liste d'articles qu'un foyer pourrait avoir, y compris quelques objets de luxe, et de voir comment les dépenses ont changé au fil du temps. Nous pourrions aussi examiner les chiffres de vente des magasins et des services locaux car ils sont susceptibles d'être affectés par les changements de revenus de la population locale.

Il est plus facile de mesurer les comportements que les sentiments parce que les comportements peuvent être observés. Si nous souhaitons mesurer si les gens ont plus confiance en eux-mêmes, nous pourrions observer combien de fois ils prennent la parole au cours des réunions communautaires.

Les indicateurs **QUANTITATIFS** peuvent être analysés sous forme numérique – qui, quoi, quand, où, combien, combien de fois ? Ils pourraient inclure :

- combien de fois les choses arrivent
- le nombre de personnes impliquées ou affectées
- les taux de croissance
- l'assimilation, par exemple, les inscriptions scolaires, les visites au dispensaire, l'adoption de nouvelles variétés de semences.

Les indicateurs **QUALITATIFS** mesurent les choses qui ne peuvent pas être comptées, comme :

- la satisfaction, les opinions
- la capacité de prise de décision
- les changements d'attitude.

Essayez d'utiliser un mélange d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs de façon à ce que nous soyons sûrs de saisir la progression et l'impact réels du projet.

L'imagination est très importante quand on fixe des indicateurs. Il peut être utile de demander à un groupe de dépositaires d'enjeux qui fixe des indicateurs de fermer les yeux et d'imaginer comment sera la situation améliorée à la fin du projet. Qu'entendent-ils, voient-ils, touchent-ils et sentent-ils qui sera différent quand le problème principal aura été traité ? Si nous visons un développement holistique, notre impact sur le bien-être spirituel devrait être aussi grand que celui que nous avons sur le bien-être physique. Les indicateurs spirituels sont particulièrement difficiles à fixer. Il se peut que des indicateurs indirects doivent être utilisés.

**EXEMPLES**  
d'indicateurs  
de base

- **ECONOMIQUES** Le rendement par hectare, la production par ouvrier, le nombre d'œufs par jour, la production de produits artisanaux par mois, le revenu moyen, la superficie de terre par ménage, le bétail par ménage, le pourcentage de personnes ayant un compte en banque, le nombre de personnes vivant au-dessus ou au-dessous du seuil de pauvreté, le pourcentage de personnes qui n'ont pas de terre, le taux de migration.
- **SOCIAUX** Le taux de mortalité infantile, le nombre de décès, le taux d'alphabétisation, le nombre d'années de scolarisation formelle, le nombre d'élèves entrant dans le cycle secondaire, la différence entre le salaire des hommes et celui des femmes, le pourcentage de femmes recevant une formation, le pourcentage de personnes assistant aux réunions, la représentation des groupes désavantagés dans les comités.
- **ÉCOLOGIQUES** La quantité de poisson pêchée par an, la durée de la jachère, la forêt déboisée chaque année, la disponibilité de l'eau dans le sol, l'érosion, le pourcentage de ménages pratiquant le compostage, le temps passé à aller chercher le bois de chauffage chaque jour.
- **SPIRITUELS** Le taux de criminalité, le taux de divorce, l'adhésion à l'église, la participation aux réunions de l'église.

Adapté à partir de l'*Introduction to the Programme and Project Cycle: training handbook* (Introduction au cycle des programmes et des projets : manuel de formation) CIDT (2002) Université de Wolverhampton

**Fixer de bons**  
**indicateurs**

Les indicateurs devraient être :

- **PERTINENTS** Est-ce que l'indicateur est pertinent par rapport à l'objectif qu'il mesure ? Par exemple, si un objectif est « d'augmenter l'utilisation des pompes manuelles », le nombre de pompes manuelles produites ne serait pas un bon indicateur parce qu'il ne mesure pas combien sont effectivement utilisées.
- **SUFFISANTS** Est-ce qu'il faut plus d'un seul indicateur ?
- **SPECIFIQUES** Qualité, quantité, temps (voir la case QQT page 54)
- **MESURABLES** Est-ce que l'indicateur peut être mesuré de façon réaliste ?
- **SENSIBLE AUX CHANGEMENTS** qui surviendront en conséquence d'un projet ou d'un programme – si les changements prévus se produisent, est-ce que l'indicateur sera toujours approprié et mesurable ?
- **RENTABLES** Est-ce que les indicateurs peuvent être mesurés en mettant en œuvre des dépenses et des efforts raisonnables ? Est-ce que le coût encouru pour mesurer les indicateurs est proportionnel au coût global du projet ?
- **DISPONIBLES** Est-ce que les indicateurs peuvent être mesurés au moment prévu ? Par exemple, pensez au changement de climat saisonnier.

QQT

Le terme QQT est souvent utilisé pour assurer que les indicateurs sont spécifiques. QQT signifie :

- **QUANTITE** – l'étendue du changement – combien ?
- **QUALITE** – la sorte de changement
- **TEMPS** – d'ici combien de temps le changement devrait-il se produire ?

**Exemple 1**

Etape 1 **INDICATEUR DE BASE** *Plans stratégiques de santé élaborés*

Etape 2 **AJOUTEZ LA QUANTITE** *75% des comités de santé ont rédigé leurs plans stratégiques*

Etape 3 **AJOUTEZ LA QUALITE** *75% des comités de santé ont rédigé leurs plans stratégiques approuvés par les dépositaires d'enjeux, y compris les représentants de la communauté*

Etape 4 **AJOUTEZ LE TEMPS** *75% des comités de santé ont rédigé leurs plans stratégiques approuvés par les dépositaires d'enjeux, y compris les représentants de la communauté pour la fin de l'année 2*

**Exemple 2**

Objectif : améliorer l'accès aux marchés régionaux

Etape 1 **INDICATEUR DE BASE** *Le temps de déplacement moyen jusqu'au marché voisin est diminué*

Etape 2 **AJOUTEZ LA QUANTITE** *Le temps de déplacement moyen jusqu'au marché voisin est diminué de 30%*

Etape 3 **AJOUTEZ LA QUALITE** *Le temps de déplacement moyen jusqu'au marché voisin est diminué de 30% pendant la saison des pluies*

Etape 4 **AJOUTEZ LE TEMPS** *Le temps de déplacement moyen jusqu'au marché voisin est diminué de 30% pendant la saison des pluies d'ici à l'année 3*

**Exercice**

Sélectionnez quelques exemples d'indicateurs de base qui pourraient être utilisés dans un projet de développement rural intégré qui comprend un dispensaire, un programme de formation des agriculteurs et un programme d'évangélisation. Sélectionnez des indicateurs QQT qui mesurent :

- l'impact économique (production, rendement, revenus, possession, accès aux capitaux et au crédit, pauvreté, etc.)
- l'impact social (état de santé, éducation, égalité des sexes, prépondérance, équité, participation, etc.)
- l'impact écologique (durabilité, habitats, état du sol, déchets, combustibles, etc.)
- l'impact spirituel.





## METHODE POUR FIXER DES INDICATEURS

Travaillez horizontalement le long du cadre logique en faisant une évaluation collective des indicateurs qui mesureront chaque objectif. Cela pourrait impliquer de vous référer de nouveau à l'arbre de problème (page 36). Les effets indiqués dans l'arbre de problème peuvent être transformés en indicateurs.

- S'il y a une longue liste d'indicateurs possibles pour un objectif particulier, essayez de réduire la liste de façon à ce que seuls les indicateurs essentiels soient inclus. Nous en avons besoin en nombre suffisant pour pouvoir mesurer l'accomplissement de l'objectif mais nous n'en voulons pas trop car cela provoquerait un gaspillage de temps et d'argent.
- Assurez-vous que les indicateurs sont bons (QQT) et que votre sélection est représentative – quantitative et qualitative, formative et sommative.

Souvenez-vous que le cadre logique est un document vivant qui a besoin d'être regardé et révisé régulièrement. Certains des indicateurs pourraient devoir être changés au cours du projet s'ils sont inadéquats ou trop difficiles ou trop coûteux à mesurer.

**Indicateurs de niveau du but**

Puisque le projet contribue au but mais ne peut être entièrement responsable de son accomplissement, la portée des indicateurs au niveau du but peut aller bien au-delà de la fin du projet. Ces indicateurs ne pourront peut-être pas être mesurés par notre organisation, mais pourraient être inclus dans les statistiques du gouvernement quelques mois après l'achèvement du projet. Bien sûr, le problème lié à l'utilisation d'un tel indicateur c'est qu'il ne nous dira pas quelle part de progrès est due à notre projet et quelle part résulte de projets entrepris par d'autres organisations. Dans toute la mesure du possible, les indicateurs de niveau du but devraient mesurer le changement pendant la durée du projet.

**Indicateurs de niveau de l'objet**

Les indicateurs peuvent être difficiles à identifier au niveau de l'objet. C'est parce que l'objectif de l'objet définit souvent un changement de comportement qui peut être difficile à mesurer. Il faut mettre en œuvre une réflexion créatrice pour fixer les indicateurs à ce niveau.

**Indicateurs de résultats**

Les indicateurs de résultats devraient être plus faciles à mesurer que les objectifs de niveau supérieur parce que nous avons plus de contrôle sur ces objectifs. Les indicateurs de résultats peuvent être transférés vers les termes de référence d'un membre du personnel ou d'un conseiller technique responsable de produire les résultats.

**Indicateurs d'activités**

Les indicateurs au niveau des activités comprennent habituellement un résumé des contributions ou du budget. L'indication la plus claire de la réussite ou de l'échec des activités est la production ou non des résultats. Cependant, pour des résultats complexes, il peut être utile d'inclure des indicateurs de niveau d'activité qui indiquent la progression vers la réalisation des résultats.

**Preuves**  
(colonne 3  
du cadre logique)

Dans certains cadres logiques, les preuves sont appelées « moyens de vérification ». Elles décrivent les sources d'information que nous utiliserons pour mesurer l'indicateur. Par exemple, la température du corps est un indicateur de santé. Un thermomètre fournit la preuve.

Pour le cadre logique, considérez :

- le type de données requises, comme une enquête par exemple
- la source des données – qu'elle soit secondaire (recueillie auprès de quelqu'un d'autre) ou primaire (recueillie auprès de notre organisation)
- qui recueillera les données et en prendra note
- la fréquence et les dates de collecte d'informations. Par exemple, tous les mois, tous les trimestres, tous les ans.

Quand des preuves appropriées pour chaque indicateur ont été identifiées, réfléchissez pour déterminer si elles sont :

- **DISPONIBLES** Si nous voulons utiliser des données secondaires, serons-nous en mesure d'obtenir la permission d'y avoir accès ? Seront-elles fiables ?
- **PEU COUTEUSES** Les informations coûteront-elles trop cher à recueillir ?
- **PRESENTES EN TEMPS OPPORTUN** Serons-nous en mesure de recueillir les informations quand nous en aurons besoin ? Réfléchissez aux variations saisonnières du climat. Si nous souhaitons utiliser des données secondaires, auront-elles été recueillies au bon moment ? Parfois, les statistiques gouvernementales ne sont pas publiées avant que quelques mois ne soient écoulés depuis la fin de la collecte d'informations parce que leur analyse prend du temps.

Si les preuves ne sont pas disponibles à bas prix au bon moment, l'indicateur devrait être remplacé par un autre qui pourra être mesuré plus facilement.

**EXEMPLES**  
de preuves

- |                            |                                   |                            |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| ■ rapports                 | ■ enquête auprès des utilisateurs | ■ carnet d'entretien       |
| ■ articles de journaux     | ■ évaluation participative        | ■ comptabilité             |
| ■ procès-verbal de réunion | ■ certificat                      | ■ statistiques officielles |

Essayez de vous fonder sur des systèmes et des sources d'informations existants avant d'en fixer de nouveaux. Mais assurez-vous de pouvoir vous fier aux informations. Si des données primaires doivent être recueillies, assurez-vous qu'elles sont ajoutées aux objectifs d'activité et à la liste et au budget des activités.

## EXEMPLE de colonnes 2 et 3 de cadre logique remplies

	RESUMES	INDICATEURS	PREUVES	HYPOTHESES
<b>But</b>	Diminution de l'incidence et de l'impact des maladies diarrhéiques	Taux de mortalité dû aux maladies diarrhéiques diminué de 5% pour la fin de l'année 3  Incidence des maladies diarrhéiques dans le diocèse réduite de 50% pour la fin de l'année 3	Statistiques gouvernementales  Statistiques du centre sanitaire local	
<b>Objet</b>	Amélioration de l'accès à l'eau potable et de son utilisation dans le diocèse	Tous les ménages ont accès à au moins 15 litres d'eau par personne et par jour pour la fin de l'année 3  La distance moyenne entre les ménages et le point d'eau potable le plus proche est inférieur à 500 m pour la fin de l'année 3	Rapport d'enquête auprès des ménages  Rapport d'enquête auprès des ménages	Les soins de santé ne baissent pas.  La maladie diarrhéique est due à de l'eau non potable et à de mauvaises pratiques d'hygiène
<b>Résultats</b>	1 Systèmes de gestion participative mis en place pour l'identification des besoins, la planification et le suivi	Plans et budgets communs de la communauté et du diocèse mis en place pour la fin du mois 9  Au moins 90% des CUE réunissent des contributions locales pour la fin de l'année 1	Plans et budgets  Carnets de bord des CUE	Une quantité d'eau adéquate est disponible.  Les gens ne sont pas exclus de l'accès aux sources d'eau améliorées.  L'accès n'est pas destiné à des utilisations potentiellement polluantes.
	2 Amélioration des sources d'eau potable	Au moins 90 sources d'eau potable améliorées ou nouvelles installées et en fonctionnement pour la fin de l'année 2	Carnets de bord des CUE  Rapports de tests sur la qualité de l'eau	Les pratiques d'hygiène sont culturellement acceptables
	3 Renforcement de la sensibilisation de la communauté aux bonnes pratiques d'hygiène	Le nombre de personnes se lavant les mains après la défécation atteint 75% de la population ciblée à la fin du mois 30	Enquête sur les connaissances, les attitudes et les pratiques	
<b>Activités</b>	1.1 Créer des comités d'utilisateurs d'eau (CUE)	30 CUE créés dans cinq régions diocésaines pour la fin du mois 3  Une fois créés, les CUE se réunissent une fois par mois	Constitution des CUE  Procès-verbaux de réunions  Liste des adhérents	L'eau souterraine ne contient pas d'arsenic.  Les communautés sont confiantes dans le fait que les sources d'eau peuvent être améliorées.
	1.2 Fournir une formation aux membres des CUE en enquêtes, planification, suivi et rédaction de propositions	Tous les membres des CUE sont formés pour la fin du mois 5	Dossiers de formation	Les membres du comité assumeront la responsabilité de travailler pour la communauté
	1.3 Les communautés effectuent des enquêtes de base et de suivi de l'utilisation et des besoins en eau et présentent des propositions	Tous les CUE effectuent des enquêtes de référence et présentent des propositions pour le mois 7	Rapports d'enquête et propositions	Les comités d'utilisateurs d'eau continueront à fonctionner dans l'intérêt de tous.
	1.4 Tenue de réunions de planification régionale conjointes avec le Diocèse, le Service des Eaux du District et le CUE	Accord conclu entre le Service des Eaux et tous les CUE pour la fin du mois 9	Procès-verbaux de réunions  Lettres d'accord	La communauté est prête à travailler avec les CUE

suite page 58

suite de la page 57 **EXEMPLE** de colonnes 2 et 3 de cadre logique remplies

	RESUMES	INDICATEURS	PREUVES	HYPOTHESES
Activités	2.1 Les CUE choisissent des agents de l'eau communautaires (AEC) et se mettent d'accord sur des incitations	Deux AEC sélectionnés par chaque communauté pour la fin du mois 9	Procès-verbaux de réunions	Les dispositions incitatives destinées aux CUE sont suffisantes et soutenues.
	2.2 Formation des AEC à creuser et à couvrir les puits et à entretenir et à réparer les pompes manuelles	Tous les AEC suivent une formation pour la fin de l'année 1	Rapports de formation y compris l'évaluation des participants	Il y a une chaîne d'approvisionnement efficace pour les pièces détachées
	2.3 Restaurer les puits existants et créer de nouveaux puits	Soixante puits existants sont creusés plus profond, couverts et fonctionnent pour la fin du mois 21 Trente nouveaux puits sont créés et fonctionnent pour la fin du mois 21	Enquête sur le terrain Carnets de bord des CUE	Le Service des Eaux du District continue à recevoir suffisamment de ressources pour effectuer des tests d'eau ; sinon, d'autres possibilités de test existent
	2.4 Faire en sorte que le Service des Eaux du District teste la qualité de l'eau	Toutes les sources sont testées avant utilisation	Enquête sur le terrain Carnets de bord des CUE	
	2.5 Les AEC réparent et entretiennent les pompes manuelles	97% des pompes manuelles dans le diocèse fonctionnent pour la fin de l'année 2	Enquête sur le terrain Carnets de bord des CUE	
	3.1 Former les Promoteurs de Santé Communautaires (PSC) pour augmenter leurs connaissances des maladies diarrhéiques et de la nécessité de bonnes pratiques d'hygiène	Trois PSC par communauté suivent un stage de formation et leurs résultats aux tests post-formation indiquent une réussite d'au moins 90% pour la fin de l'année 1	Feuilles de présence Résultats des tests	Les membres de la communauté appliquent la formation qu'ils ont reçue
	3.2 Les PSC forment les hommes, les femmes et les enfants aux bonnes pratiques d'hygiène	80% des membres de la communauté sont formés pour la fin de l'année 2	Feuilles de présence	

### Vérification finale d'un cadre logique

Quand le cadre logique est rempli, vérifiez-le une fois encore pour vous assurer qu'il est bien logique. Faites en sorte que :

- les objectifs soient clairement déclarés et reliés de façon logique à l'objectif le plus élevé
- le projet n'ait qu'un objet
- toutes les hypothèses clés aient été faites et que le projet soit susceptible de réussir
- les indicateurs et les preuves soient fiables et accessibles
- les indicateurs puissent mesurer la progression et l'impact des objectifs
- les indicateurs soient QQT
- les activités comprennent les actions requises pour recueillir les preuves
- les indicateurs et les preuves puissent être utilisés pour le suivi et l'évaluation.

Quand le cadre logique est logique et complet, rédigez-le sur quelques feuilles de papier format A4. Utilisez des numéros de référence pour guider le lecteur à travers le cadre logique, surtout quand il couvre plus d'une page. Des numéros de référence devraient relier chaque activité à ses résultats correspondants. Ils constitueront aussi un point de référence pour relier la proposition, le calendrier des activités et le budget au cadre logique.

## 2.5 Proposition

Une proposition est une explication écrite des plans du projet. Elle nous permet de mettre toutes les informations relatives au projet dans un seul document, y compris :

- l'estimation des besoins
- l'analyse des dépositaires d'enjeux
- la recherche – sociale, technique, écologique, économique et politique
- l'analyse des risques
- des détails supplémentaires sur le contenu du cadre logique.

Une proposition devrait être rédigée de telle sorte que la direction de l'association dispose de tous les détails concernant le projet. Elle sert de point de référence pendant le déroulement du projet.

## 2.6 Planification de l'action

Une fois que le cadre logique a été élaboré, pensez aux détails de la manière dont le projet prendra forme en termes de choix du moment, ressources, budget et personnel.

Tout comme le cadre logique, le plan d'action devrait être considéré comme un document flexible auquel on peut apporter des changements ultérieurement.

### Fiche de planification des activités

La fiche de planification des activités est utilisée pour nous aider à réfléchir à :

- **qui** fera quoi
- **quand** cela se produira
- **quels** types de contributions, excepté les personnes, seront requises.

Une fiche distincte devrait être utilisée pour chaque résultat. Les activités correspondant au résultat sont exposées ainsi que les ressources requises, le coût total de ces dernières et le nom de la/des personne(s) qui sera/seront responsable(s) de cette activité.

**EXEMPLE** Résultat : 100 femmes engagées dans une série d'activités génératrices de revenus pour la fin de l'année 3.

ACTIVITES	DATES DE DEBUT ET D'ACHEVEMENT	PERSONNEL REQUIS (Combien de personnes pendant combien de temps)	MATERIEL REQUIS	PERSONNE RESPONSABLE	HYPOTHESES
1 Former 20 femmes à la fabrication de confiture	15 août pendant 5 jours	Un cuisinier pendant sept jours (y compris le temps de préparation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 casseroles</li> <li>• 500 pots</li> <li>• sucre</li> <li>• fruits</li> <li>• kérosène pour le fourneau</li> </ul>	Madame Jabra	Les oranges seront bon marché cette année
2 Etc					

**Systèmes de suivi et de revue**

Rappelez-vous d'inclure le suivi et la revue sur la fiche de planification des activités. Pensez à la personne qui recueillera les preuves pour les indicateurs et qui les analysera. Identifiez la personne qui sera responsable de prendre des décisions sur le changement de conception du projet pouvant éventuellement découler des leçons apprises. Assurez-vous que les dépositaires d'enjeux sont impliqués dans cette démarche.

Si les informations recueillies au cours de l'identification et de la recherche du projet ne sont pas suffisantes pour fournir des données de base de référence pour les indicateurs identifiés, il faudrait entreprendre une enquête de référence avant le commencement de l'exécution du projet. Cela signifie qu'il y aura des données par rapport auxquelles on pourra comparer la progression. Par exemple, un indicateur est : « augmentation de 50% de la scolarisation des filles à l'école primaire ». Pour l'enquête de référence, le nombre de filles fréquentant l'école primaire devrait être compté. Quand la progression est suivie ultérieurement, le nombre de filles fréquentant l'école peut être compté puis comparé aux chiffres de l'enquête de base de référence.

**Calendrier des activités**

(connu sous le nom de diagramme de Gantt)

Le calendrier des activités nous aide à penser au moment où nos activités prendront place et pendant combien de temps. Cela nous aidera à réfléchir au moment où il serait approprié d'effectuer les différentes activités. Le choix du moment dépendra d'éléments tels que :

- les conditions météorologiques saisonnières
- la disponibilité des formateurs
- la disponibilité du matériel.

Le calendrier des activités nous aide à considérer la séquence des activités car certaines dépendront de la réalisation antérieure d'autres.

Utilisez le calendrier des activités pendant le déroulement du projet pour suivre sa progression. Posez des questions comme :

- Pourquoi ces activités ne sont-elles pas effectuées selon le calendrier ?
- Quel effet cela aura-t-il sur les autres activités du projet ?
- Comment pouvons-nous rattraper le retard ?

Le calendrier des activités devrait être considéré comme un document flexible qui peut être modifié si de nouvelles circonstances surviennent.

Les lignes du diagramme indiquent la durée de chaque activité. Dessinez quelques lignes plus épaisses si l'activité est intense. De cette façon, vous éviterez de prévoir trop d'activités intenses en même temps. Mettez les initiales du membre de l'équipe responsable de l'activité au-dessus de chaque ligne. Le format du diagramme peut être modifié si nous souhaitons indiquer les activités exécutées par semaine.

**EXEMPLE** Calendrier d'activités pour un projet générateur de revenus.

		JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
<b>ACTIVITES</b>	Identifier les participants		— S										
	Identifier les formateurs			— S									
	Faire une étude de marché			— S									
	Exécuter la formation				— R								
	Début de la production						— S						
	Perfectionnement										— S		

**S** Suivi

**R** Revue

### Budgets

Que nous recherchions un financement auprès de bailleurs de fonds ou que nous utilisions des fonds dont nous disposons déjà, il est important de rédiger un budget pour le projet. Un budget est nécessaire pour assurer la transparence de la gestion financière. Le bailleur de fonds a besoin de voir un budget avant d'approuver l'octroi des fonds. De même, la direction ou le conseil d'administration de notre organisation devrait voir un budget avant de dégager les fonds. Ils peuvent ensuite nous tenir pour responsables de dépenser l'argent de la façon dont nous avons dit que nous le ferions.

Cela signifie que nous devons budgétiser très soigneusement. Si nous ne prenons pas en compte tout ce à quoi nous devons dépenser de l'argent, nous découvrirons que nous sommes incapables d'effectuer certaines des activités et il se peut que le projet échoue. Si nous inscrivons trop au budget pour certaines choses, le bailleur de fonds pourrait contester cela et ne pas être disposé à financer le projet.

#### Budget détaillé

Un budget détaillé n'est habituellement destiné qu'à une utilisation interne. Les bailleurs de fonds n'ont besoin que d'un récapitulatif. Cependant, un budget détaillé est utile pour :

- **UNE BONNE GESTION ET RESPONSABILISATION FINANCIERES** Il montre que nous ne dépensons pas l'argent sans nécessité.
- **SUIVRE NOS ACTIVITES** Nous saurons que nous avons réalisé une activité si l'argent correspondant a été dépensé.
- **APPRENDRE** En gardant une copie de notre budget (et, plus tard, des traces de ce que nous avons dépensé), nous saurons ce qui est réaliste pour les projets futurs.

Nous présentons ci-dessous un modèle de budget détaillé avec les cases déjà remplies à titre d'exemple.

Modèle de budget détaillé

RESULTAT – 100 FEMMES ENGAGEES DANS UNE SERIE D'ACTIVITES GENERATRICES DE REVENUS POUR LA FIN DE L'ANNEE 3						
Description	Quantité 1	Unité	Quantité 2	Unité	Prix unitaire	Total = Quantité 1 x Quantité 2 x Prix unitaire
Activité : Formation	1	Formateur	7	Jour	100 \$US par jour de travail du formateur	700 \$US
	20	Femme	25	Pot	0,20 \$US par pot	100 \$US

- Il faudrait remplir un modèle de budget distinct pour chaque résultat.
- Si les mêmes activités sont requises pour plus d'un résultat, créez un tableau distinct pour ces activités en notant tous les résultats correspondants dans la case des résultats.
- Si votre projet doit durer plus d'un an, remplissez un budget distinct pour chaque année. Les activités peuvent varier chaque année – reportez-vous à la fiche de planification des activités et au calendrier des activités.
- Faites référence à la fiche de planification des activités pour dresser la liste du matériel et du personnel requis pour chaque activité.
- Souvenez-vous d'inclure les contributions faites par les bénéficiaires, comme la main-d'œuvre et le temps passé.
- Reliez les résultats et les activités à ceux du cadre logique en utilisant des numéros de référence.
- Assurez-vous que le budget n'inclut que le coût des activités que nous avons spécifiées dans la proposition. Nous ne devrions dépenser que ce que nous disons que nous dépenserons.
- Détaillez les fournitures de bureau si elles coûtent une somme importante. Par exemple, 30 carnets de notes pour ceux qui font les enquêtes. Les fournitures de bureau générales peuvent être comprises dans les frais d'administration du budget global du projet.
- Rappelez-vous, surtout pour les projets qui doivent durer plus d'un an, que les prix pourraient augmenter du fait de l'inflation ou de l'augmentation d'autres coûts (par exemple, le carburant). Si les prix varient, pour trouver un coût réaliste, trouvez un taux d'augmentation moyen sur les deux ou trois dernières années ou utilisez le prix maximum.

### Budget du projet

Les bailleurs de fonds demanderont l'élaboration d'un budget de projet. Il s'agit d'un récapitulatif du budget détaillé. Souvent, les bailleurs de fonds diront quelles catégories ils souhaitent voir incluses dans le budget de projet. Le modèle ci-dessous inclut toutes les catégories qui sont susceptibles de devoir être incluses.

Pour remplir chaque rangée, retournez aux tableaux de budget détaillé et compilez les informations. Par exemple, examinez tous les tableaux budgétaires et cherchez les frais de transport, faites-en la somme et inscrivez-les dans la rangée correspondante du budget de projet. N'oubliez pas l'amortissement des véhicules, la taxe et l'assurance dans les frais de transport. N'oubliez pas non plus le carburant ni l'entretien.

Assurez-vous que les dépenses importantes sont notées séparément. Par exemple, les frais de personnel tendent à être élevés. Enumérez toutes les fonctions séparément. N'inscrivez au



budget que le temps que les membres du personnel passeront effectivement à travailler sur le projet. Par exemple, il ne pourrait s'agir que d'un quart de leur temps. Assurez-vous que le coût des contributions de sécurité sociale et de retraite est compris, le cas échéant. N'oubliez pas d'inclure les dépenses afférentes au personnel qui supervisera le projet mais qui n'aura pas été nécessairement inclus dans les tableaux budgétaires détaillés pour chaque résultat.

Tous les coûts du budget détaillé devraient maintenant avoir été inclus dans le budget du projet. S'il y en a qui ne l'ont pas été, il y a généralement une rangée pour les autres dépenses du projet où ils peuvent être inscrits.

N'oubliez pas d'inclure les frais d'administration générale dans le budget du projet, comme les appels téléphoniques, les fournitures de bureau et les frais d'affranchissement. Utilisez votre expérience d'autres projets pour estimer les frais administratifs. Certaines organisations facturent un pourcentage des frais du projet pour ces frais généraux. S'il est nécessaire de dépenser beaucoup d'argent pour un élément spécifique, comme la location d'un photocopieur, écrivez cela séparément.

Les bailleurs de fonds fourniront généralement un aperçu de ce qu'ils financeront ou pas. Par exemple, ils pourraient ne pas financer le salaire de personnes qui prennent des congés pour assister à l'atelier du projet. Il se peut qu'ils n'assurent pas le financement de certains matériels de bureau.

Parfois, les bailleurs de fonds insèrent une rangée dans le budget de projet au titre des imprévus destinés à couvrir des événements qui n'avaient pas été envisagés. Cela pourrait être un pourcentage du total des frais du projet. Cependant, essayez d'éviter les imprévus parce que le besoin d'utiliser les sommes inscrites à ce titre est plus susceptible de découler d'une mauvaise

Budget de projet

DEPENSES COURANTES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Personnel / salaires			
Locaux			
Administration			
Activité			
Transport			
Formation du personnel			
Autres (veuillez préciser)			
<b>TOTAL</b>			

FRAIS D'INVESTISSEMENT	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Véhicules / équipements du projet			
Equipement de bureau			
<b>TOTAL</b>			

budgetisation plutôt que de la fluctuation des prix. Si quelque chose d'imprévu arrive, des fonds supplémentaires peuvent normalement être négociés avec le bailleur de fonds de toute façon.

### Gérer la fluctuation des monnaies

Si nous recherchons un financement auprès d'un bailleur de fonds étranger, le budget devrait être préparé dans une monnaie stable (par exemple, en dollars des Etats Unis \$, en livres sterling £ ou en euros €). Gardez les fonds du projet dans une monnaie stable aussi longtemps que vous le pourrez. Cela réduira le risque de dévaluation des fonds du projet.

A intervalles réguliers, comme chaque mois ou chaque trimestre, transférez le montant d'argent requis pour le mois ou le trimestre à venir sur un compte en monnaie locale. Regardez le budget et utilisez le calendrier des activités pour montrer exactement combien d'argent est nécessaire à chaque fois. Il se peut que la banque facture des frais à chaque fois qu'un virement est effectué. Évaluez ces frais par rapport au risque de fluctuation de la monnaie.



Il se peut que la réglementation sur les monnaies ne nous autorise pas à avoir un compte bancaire en devises étrangères. Dans ce cas, nous envisagerons de demander au bailleur de fonds s'il veut bien tenir ce compte à l'étranger.

# Exécution et évaluation

## ETUDE BIBLIQUE

### Répondre aux changements

- Au début de Néhémie 4, on nous dit que certaines personnes étaient opposées au projet.
  - *Quelle a été la réponse de Néhémie ? (verset 9)*
  - *Comment Néhémie a-t-il changé ses plans pour gérer le risque encouru par le projet ? (versets 9, 13, 16-22)*
  - *Quelle leçon pouvons-nous tirer de l'expérience de Néhémie pour les projets que nous prévoyons ?*

Pendant la phase d'exécution il y a des choses que nous devons faire :

- Actualisez l'analyse des dépositaires d'enjeux pour vérifier s'il n'y en a pas de nouveaux qui pourraient influencer le succès du projet ou qui devraient être invités à participer. De même, la situation des dépositaires d'enjeux identifiés au début du projet peut avoir changé. Par exemple, certains pourraient avoir encore été poussés plus profondément dans la pauvreté et il se pourrait que nous souhaitions les inclure en tant que bénéficiaires primaires. D'un autre côté, certains dépositaires d'enjeux secondaires peuvent avoir changé de point de vue et être devenus une menace pour le projet.
- Réévaluez les risques encourus par le projet.
- Suivez et réviser la progression que fait le projet en direction de ses objectifs.
- Renvoyez les leçons tirées du suivi et de la revue dans la conception du projet.
- Revenez au cadre logique et procédez aux ajustements ou améliorations nécessaires, le cas échéant.

Les indicateurs identifiés dans le cadre logique montrent comment nous saurons si un changement s'est produit. Le suivi, la revue et l'évaluation sont les termes utilisés pour décrire la démarche consistant à mesurer et à analyser les indicateurs.

**Pourquoi devrions-nous effectuer un suivi, une revue et une évaluation ?**

Il y a deux raisons principales pour lesquelles nous devons mesurer notre performance :

- **LA RESPONSABILITE** Nous devons montrer à ceux qui nous donnent les ressources et à ceux qui bénéficient de nos travaux que nous utilisons les ressources d'une façon avisée.
- **LES LECONS APPRISES** En mesurant et en analysant notre performance et en y réfléchissant, nous pouvons en tirer des leçons qui nous permettront, soit de changer les plans de notre projet, soit de changer notre approche à l'égard d'autres projets.

Pour mesurer la performance, nous devons aborder :

**LA PERTINENCE** Est-ce que le projet traite les besoins ?

**L'EFFICIENCE** Utilisons-nous les ressources disponibles avec discernement ?

**L'EFFICACITE** Est-ce que les résultats souhaités sont atteints ?

**L'IMPACT** Est-ce que le but plus large a été atteint ? Quels sont les changements qui se sont produits et aideront les bénéficiaires ?

**LA DURABILITE** L'impact sera-t-il durable ?

**La différence entre suivi, revue et évaluation**

Beaucoup de personnes pensent au suivi, à la revue et à l'évaluation comme si c'était la même chose. Mais il s'agit de choses différentes. La principale différence est qu'elles sont effectuées à des stades différents du projet :

- **LE SUIVI** est effectué continuellement pour assurer que le projet est en bonne voie, par exemple, chaque mois.
- **LA REVUE** est faite occasionnellement pour voir si chaque niveau d'objectif mène au suivant et s'il faut apporter des changements aux plans du projet, par exemple, tous les six mois.
- **L'EVALUATION** est habituellement entreprise à la fin du projet pour estimer son impact.

Le tableau ci-dessous examine certaines différences entre les trois termes :

	SUIVI	REVUE	EVALUATION
<b>Quand est-ce fait ?</b>	<b>Continuellement</b> – pendant toute la durée de vie du projet	<b>Occasionnellement</b> – au milieu ou à la fin du projet	<b>Occasionnellement</b> – à la fin ou au-delà de la phase ou du projet
<b>Qu'est-ce qui est mesuré ?</b>	<b>L'efficience</b> – utilisation des contributions, des activités, des résultats, des hypothèses	<b>L'efficacité, la pertinence et l'impact immédiat</b> – réalisation de l'objet	<b>L'impact à long terme et la durabilité</b> – réalisation de l'objet et du but et changement non prévu
<b>Qui est impliqué ?</b>	<b>Le personnel à l'intérieur de l'organisation</b>	<b>Le personnel et des gens extérieurs à l'organisation</b>	<b>Des gens extérieurs à l'organisation</b>
<b>Quelles sources d'information sont utilisées ?</b>	<b>Documents internes</b> Par exemple, les rapports mensuels ou trimestriels, les carnets de travail ou de déplacement, les procès-verbaux de réunion	<b>Documents internes et externes</b> Par exemple, les rapports annuels, les rapports des conseillers techniques	<b>Documents internes et externes</b> Par exemple, les rapports des conseillers techniques, les statistiques nationales, les rapports d'évaluation d'impact
<b>Qui utilise les résultats ?</b>	<b>Les responsables et le personnel de projet</b>	<b>Les responsables, le personnel, les bailleurs de fonds, les bénéficiaires</b>	<b>Les responsables, le personnel, les bailleurs de fonds, les bénéficiaires, d'autres organisations</b>
<b>Comment sont utilisés les résultats ?</b>	<b>Pour faire de petites modifications</b>	<b>Pour apporter des changements aux politiques, à la stratégie et aux travaux ultérieurs</b>	<b>Pour apporter de grands changements aux politiques, à la stratégie et aux travaux ultérieurs</b>

Le suivi, la revue et l'évaluation estiment chacun les indicateurs à des niveaux différents de la hiérarchie des objectifs comme le montrent les cadres logiques présentés ci-dessous.

**SUIVI**

	Résumés	Indicateurs	Preuves	Hypothèses
But				
Objet				
Résultats				
Activités				

**REVUE**

EGALEMENT APPELEE **BILANS RESULTAT VERS OBJECTIF**

	Résumés	Indicateurs	Preuves	Hypothèses
But				
Objet				
Résultats				
Activités				

**EVALUATION**

EGALEMENT APPELEE **BILANS OBJET VERS BUT**

	Résumés	Indicateurs	Preuves	Hypothèses
But				
Objet				
Résultats				
Activités				

Quand cela est possible, les dépositaires d'enjeux primaires devraient prendre part au suivi, à la revue et à l'évaluation. Cela assurera qu'ils assument une prise en charge solide du projet de façon à ce que les avantages soient produits et viables.

En utilisant les indicateurs pour mesurer la progression, nous saurons si nous avons ou pas atteint nos objectifs. Cependant, ce que les indicateurs ne nous diront pas automatiquement c'est pourquoi les objectifs n'ont pas été atteints. Il nous faudra étudier cela pour en tirer les leçons et être entièrement responsables vis-à-vis de ceux qui financent et de ceux qui bénéficient de nos travaux. Les facteurs pourraient être internes ou externes. Les facteurs internes pourraient comprendre l'ignorance de risques, l'identification incorrecte des besoins ou l'identification erronée des dépositaires d'enjeux. Les membres de la communauté sont susceptibles d'être un élément clé dans la détermination des raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pas été atteints.

Il est important de se rappeler que le moment que choisit Dieu peut être différent de celui que nous attendons et il se peut que nous devions changer nos plans en conséquence.

Le suivi et la revue pourraient indiquer que, alors que le projet n'est pas en bonne voie du point de vue matériel, plus de personnes vont à l'église. D'un autre côté, il est important d'être au courant de l'attaque spirituelle qui pourrait nous empêcher d'atteindre les objectifs de notre projet ou qui ferait en sorte que les attitudes ne changent pas. Cela pourrait vouloir dire que nous devons prier et réorienter nos plans.

Puisque l'utilisation de l'approche du cadre logique assure que les indicateurs sont identifiés au stade de la planification, le suivi, la revue et l'évaluation devraient être chose simple. Le format suivant nous permet de documenter notre performance sous forme de récapitulatif. Ces récapitulatifs sont aux rapports complets de suivi, revue et évaluation ce que les cadres logiques sont aux propositions complètes. Les bailleurs de fonds fournissent habituellement des conseils de compte-rendu pour les rapports complets.

### **Pour remplir les rapports récapitulatifs**

- Copiez le résumé et les indicateurs à partir du cadre logique dans les deux premières colonnes.
- Rendez compte par rapport à chaque indicateur dans la colonne de progression. Ajoutez au-dessous toute activité non prévue qui a été effectuée.
- Inscrivez vos commentaires pour chaque indicateur et faites des recommandations quand il convient. Notez les résultats imprévus dans la colonne des remarques et des recommandations et la mesure dans laquelle les hypothèses ont été vérifiées.
- Dans la colonne de notation, placez un chiffre pour indiquer si, au moment présent, l'objectif est susceptible d'être atteint ou non.

# Rapport récapitulatif de SUIVI

Titre du projet \_\_\_\_\_

Pays \_\_\_\_\_

Période couverte \_\_\_\_\_

Date de préparation \_\_\_\_\_

Préparé par \_\_\_\_\_

STRUCTURE DU PROJET	INDICATEURS D'ACCOMPLISSEMENT	PROGRESSION	REMARQUES ET RECOMMANDATIONS	NOTATION *
Activités				
Résultats				

\* **NOTATION** 1 Susceptible d'être atteint 2 Susceptible d'être largement atteint 3 Susceptible d'être partiellement atteint 4 Susceptible d'être atteint dans une mesure très limitée 5 N'est pas susceptible d'être atteint  
 X Trop tôt pour juger le niveau d'accomplissement

# Rapport récapitulatif de REVUE

Titre du projet \_\_\_\_\_

Pays \_\_\_\_\_ Période couverte \_\_\_\_\_ Date de préparation \_\_\_\_\_ Préparé par \_\_\_\_\_

STRUCTURE DU PROJET	INDICATEURS D'ACCOMPLISSEMENT	PROGRESSION	REMARQUES ET RECOMMANDATIONS	NOTATION *
Résultats				
Objet				

\* **NOTATION** 1 Susceptible d'être atteint 2 Susceptible d'être largement atteint 3 Susceptible d'être partiellement atteint 4 Susceptible d'être atteint dans une mesure très limitée 5 N'est pas susceptible d'être atteint  
 X Trop tôt pour juger le niveau d'accomplissement



# Rapport récapitulatif d'EVALUATION

Titre du projet \_\_\_\_\_

Pays \_\_\_\_\_

Période couverte \_\_\_\_\_

Date de préparation \_\_\_\_\_

Préparé par \_\_\_\_\_

STRUCTURE DU PROJET	INDICATEURS D'ACCOMPLISSEMENT	PROGRESSION	REMARQUES ET RECOMMANDATIONS	NOTATION *
Objet				
But				

\* **NOTATION** 1 Susceptible d'être atteint 2 Susceptible d'être largement atteint 3 Susceptible d'être partiellement atteint 4 Susceptible d'être atteint dans une mesure très limitée 5 N'est pas susceptible d'être atteint  
 X Trop tôt pour juger le niveau d'accomplissement

**Comptes-rendus financiers**

Rendez compte des dépenses du projet à intervalles réguliers, habituellement en parallèle avec les rapports de suivi, revue et évaluation. Voici ci-dessous un modèle qui vous permettra de faire cela.

DESCRIPTION	BUDGET	DEPENSES REELLES	ECART

- Dans la colonne de Description, insérez les rubriques issues du budget du projet, comme « frais d'administration » et « frais de transport ».
- A côté de chaque description, inscrivez le budget initialement prévu dans la colonne de Budget.
- Dans la colonne de Dépenses réelles, inscrivez combien d'argent a effectivement été dépensé.
- L'écart est la différence entre le Budget et les Dépenses réelles, exprimé en pourcentage. Pour calculer l'écart, utilisez la formule suivante :

$$\text{Ecart} = \frac{(\text{Budget} - \text{Dépenses réelles})}{\text{Budget}} \times 100$$

L'écart peut être positif ou négatif. Si l'écart est grand – par exemple, supérieur à plus ou moins 15% – expliquez pourquoi. Si l'écart est positif, dites : « Nous n'avons pas dépensé tout le budget parce que ... ». Si l'écart est négatif, dites : « Nous avons dépensé plus que prévu parce que ... ».

# Fêter la réussite

## ETUDE BIBLIQUE

### On fête le nouveau mur

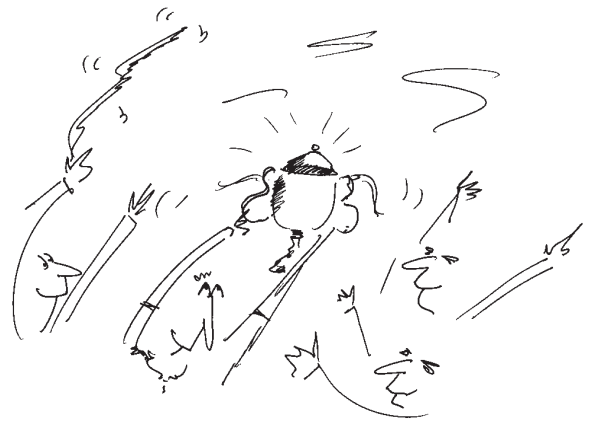
- Néhémie 6:15-16 nous dit que le mur de Jérusalem était fini. Qu'est-ce que ces versets nous disent sur la réussite du projet ? Est-ce que les gens voient l'œuvre de Dieu dans nos projets ?
- Le chapitre 12 nous parle de la consécration du mur.
  - *Comment a-t-elle été célébrée ?*
  - *Pourquoi, à notre avis, Néhémie a-t-il consacré le mur à Dieu ?*
  - *Consacrons-nous nos projets à Dieu ?*
  - *Quelles façons créatives pourrions-nous imaginer pour fêter la réussite des projets que nous avons réalisés ?*

Quand le projet est fini, il vaut la peine de réfléchir à la façon de fêter sa réussite. Donnez au personnel et aux dépositaires d'enjeux la possibilité de regarder en arrière et de comparer la façon dont les choses sont maintenant par rapport à ce qu'elles étaient avant. Si un bâtiment a été construit dans le cadre du projet, envisagez d'inviter tous les dépositaires d'enjeux et d'autres personnes à une cérémonie d'ouverture officielle. Un service d'action de grâce pourrait être utilisé pour célébrer d'autres types de projets.

La célébration est un moyen de reconnaître la contribution de toutes les personnes qui ont participé au projet. Il faut espérer que le pouvoir des bénéficiaires aura été renforcé en participant au projet du début jusqu'à la fin. Organiser une fête peut les inspirer et leur donner l'envie d'entreprendre d'autres projets communautaires à l'avenir.

Aucun projet ne se déroule sans heurt. Même les projets très réussis auront rencontré des problèmes en chemin. Il est important d'y réfléchir et d'en tirer les leçons pour améliorer les projets ultérieurs. Il est également important de partager ces leçons avec d'autres, comme la communauté, les autorités locales, les bailleurs de fonds et d'autres agences. La façon dont nous partageons les leçons variera selon la nature de ceux avec qui nous les partageons. Par exemple :

- organisez une réunion pour partager les leçons avec la communauté
- écrivez un article dans un journal pour partager les leçons avec les habitants de la zone locale concernée
- rédigez une étude de cas sur le projet pour un bulletin d'informations afin de partager les leçons avec d'autres agences
- présentez un rapport à une conférence.

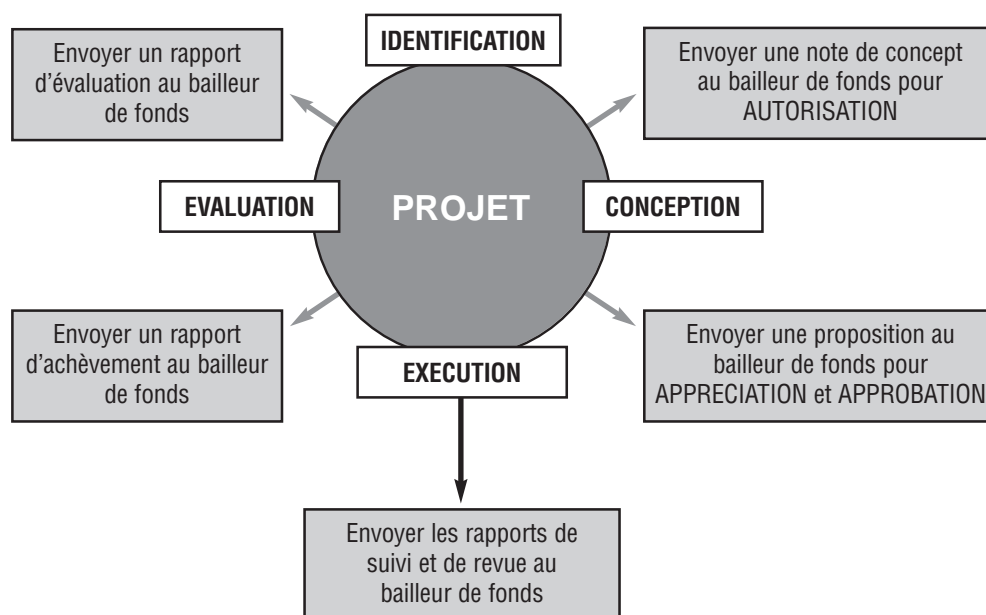


*FETER LE SUCCES AVEC LES SUPPORTERS,  
L'ENTRAINEUR, LES JOUEURS, LE  
MANAGER, LES SPONSORS*



# Annexes

## 1 Interaction avec les bailleurs de fonds



Le schéma ci-dessus montre comment l'interaction avec les bailleurs de fonds s'articule avec le cycle du projet. Rappelez-vous que le cycle du projet incombe à notre responsabilité et non pas à celle du bailleur de fonds. Celui-ci a son propre cycle de projet dans lequel le nôtre doit s'inscrire.

Si nous utilisons le financement d'un bailleur de fonds, nous devons communiquer avec ce dernier tout au long du cycle du projet.

### Note de concept

Les bailleurs de fonds demandent habituellement une note de concept (voir page 18) avant que nous ne rédigeons une proposition complète. Ils ont besoin de savoir que l'idée que nous avons pour un projet s'inscrit dans leur stratégie. Si ce n'est pas le cas, ils ne financeront pas notre projet. En nous demandant de rédiger une courte note de concept avant la proposition complète, ils essaient de nous empêcher de perdre notre temps.

Pour identifier un bailleur de fonds adéquat, consultez le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) s'il y en a un, parlez aux bailleurs de fonds ou lisez leurs rapports de stratégie par pays pour découvrir quelles sont leurs priorités. Essayez de montrer que le projet est en phase avec leur stratégie.

- Quelles sont leurs priorités ?
- Quel type d'organisation soutiennent-ils ?
- Quel est leur budget pour ce pays ou ce secteur ?
- Quels sont leurs engagements existants ?
- Prennent-ils de nouveaux engagements ?

Les bailleurs de fonds publient habituellement des directives pour donner un aperçu des informations que devrait contenir la note de concept. Généralement, les notes de concept devraient inclure une brève présentation de l'organisation, les grands traits de ceux qui bénéficieront du projet et la manière dont ils en profiteront. Donnez une estimation du budget total. Demandez au bailleur de fonds s'il a des questions sur la note de concept. Assurez-vous que toutes les informations qu'ils demandent sont bien incluses. Une fois que la note de concept a été présentée, il se peut qu'ils vous contactent pour de plus amples explications, si nécessaire.

**Proposition** Les bailleurs de fonds demanderont toujours une proposition complète s'ils aiment la note de concept. Ils fournissent habituellement des conseils pour exposer le type d'informations dont ils ont besoin. Leurs demandes standard comprennent généralement l'identification des bénéficiaires, l'analyse du problème, les objectifs, une évaluation des risques, le suivi et l'évaluation et la viabilité. Toutes les propositions doivent être accompagnées d'un budget détaillé. La plupart des grands bailleurs de fonds demanderont un cadre logique avec la proposition. Les autres pourraient demander un cadre logique si des sommes d'argent importantes sont demandées.

Une fois que la proposition a été envoyée au bailleur de fonds, celui-ci l'appréciera pour décider s'il est disposé à financer le projet et s'il est en mesure de le faire. Il pourrait y avoir une interaction importante avec le bailleur de fonds à ce stade s'il souhaite des éclaircissements ou des changements. Il faut espérer qu'il décidera de financer le projet.

**Comptes-rendus** Pendant toute la phase d'exécution du projet, rendez compte de la progression au bailleur de fonds. Pendant la phase de conception et grâce aux communications avec le bailleur de fonds, établissez la fréquence de compte-rendu qu'il désire. Par exemple, il se pourrait qu'il demande un rapport de suivi tous les six mois, des rapports de revue tous les ans et un rapport d'achèvement à la fin du projet.

**Evaluation** Parfois, le bailleur de fonds financera une évaluation une fois que le projet aura été réalisé. Cette évaluation est habituellement effectuée par des conseillers techniques indépendants.

## 2 Calendrier d'atelier suggéré

Le matériel documentaire contenu dans ce livre pourrait être adapté et utilisé dans le cadre d'un atelier. Le calendrier ci-dessous est une suggestion de la manière dont le matériel pourrait être étudié. L'atelier pourrait être étendu pour permettre aux participants d'appliquer ce qu'ils ont appris à leur propre travail.

	<b>SESSION 1</b> (2 heures)	<b>SESSION 2</b> (1 heure et demie)	<b>SESSION 3</b> (1 heure et demie)	<b>SESSION 4</b> (2 heures)
<b>Jour 1</b>	Planification Introduction au projet	Identification du projet ( <i>Section 1</i> )	Identification du projet (suite)	Analyse des dépositaires d'enjeux ( <i>Section 1</i> )
<b>Jour 2</b>	Recherche ( <i>Section 1</i> )	Introduction au cadre logique ( <i>Section 2</i> )	Cadre logique : arbres de problème ( <i>Section 2</i> )	Cadre logique : fixer les objectifs ( <i>Section 2</i> )
<b>Jour 3</b>	Cadre logique : hypothèses ( <i>Section 2</i> )	Cadre logique : indicateurs et preuves ( <i>Section 2</i> )	Cadre logique : indicateurs et preuves (suite)	Vérification finale cadre logique ( <i>Section 2</i> )
<b>Jour 4</b>	Planification de l'action ( <i>Section 2</i> )	Exécution, suivi et revue ( <i>Section 3</i> )	Fêter la réussite ( <i>Section 4</i> )	

## Notes



## Notes

## Notes



**Gestion du cycle de projet**

par Rachel Blackman

ISBN 1 904364 25 X

Publié par Tearfund

