GESTION DU CYCLE DE PROJET
ET LE CADRE LOGIQUE

Manuel préparé pour

le Ministère des Affaires Etrangères du Grand-Duché de Luxembourg
Direction de la Coopération au Développement

par

South Research ASBL
Leuvensestraat, 5/2
B-3010 Kessel-Lo (Leuven, Belgique)
Tél. : + 32 (0)16 49 83 10
Fax : + 32 (0)16 49 83 19
E-mail : info@southresearch.be

dans le cadre du premier cycle de formation des ONG luxembourgeoises
novembre 1999 – janvier 2001

mis à jour par le Cercle de Coopération en 2014

South Research est une association sans but lucratif issue de la pratique et de la réflexion du travail ONG de développement dans le Tiers Monde. Elle veut valoriser cette expérience en faveur des groupes populaires locaux et des organisations liées à ces groupes, en réalisant des évaluations et des recherches sur place, en participant à des initiatives de formation, etc. Depuis 1992, l'association étend également ses services aux organisations qui oeuvrent en faveur des migrants et qui luttent contre l'exclusion sociale et économique.

L'association attache un intérêt particulier aux processus d'auto-développement des populations. Un tel développement s'appuie sur des initiatives locales, assume la culture propre et part des besoins de base de la population. A travers la formation et la structuration de groupes locaux se créent et se fortifient des institutions et des organisations populaires locaux qui formeront la base nécessaire d'un développement durable. **South Research** considère qu'il est primordial d'appuyer ce progrès des institutions locales.

Table des matières

PARTIE I : IDENTIFICATION ET FORMULATION DU PROJET 5

1. Gestion Intégrée du Cycle de Projet 5

1.1. Introduction 5
1.2. Critères de qualité et de réussite 6
1.3. Gestion du Cycle de Projet 7
1.3.1. Le Cycle de Projet 7
1.3.2. Participation des parties prenantes 8
1.3.3. Une approche orientée vers des objectifs 8

2. Le Cadre Logique 9

2.1. Introduction 9
2.2. Le Cadre logique comme outil majeur de la GCP 9
2.3. Les Composantes du Cadre logique 9
2.3.1. La logique d'intervention ou description du projet 10
2.3.2. Les hypothèses (hypothèses) 10
Indicateurs objectivement vérifiables 11
2.3.2. Les indicateurs 12
2.3.4. Les sources de vérification 12
2.3.5. Les moyens et les coûts 13

3. L'importance du cadre logique comme outil de gestion de projet 14

3.1. Introduction 14
3.2.1. Le Cadre logique dans le Cycle de Projet 15
3.2.2. La phase d'identification 15
3.2.3. La phase de formulation 16
3.2.4. La phase d'exécution 17
3.2.5. La phase d'évaluation 17
3.3. Les limites du Cadre logique 18

4. Vers le Cadre Logique 19

4.1. Introduction 19
4.2. Les outils d'analyse 20
4.2.1. Analyse des parties prenantes 20
4.2.2. Analyse institutionnelle et organisationnelle 21
4.2.3. Analyse de la situation problématique 21
4.2.4. L'analyse de la situation souhaitée 24
4.2.5. Analyse des stratégies 25
4.3. Montage du cadre logique 27
4.3.1. Montage de la première colonne (logique d'intervention ou description du projet) 27
4.3.2. Identification et appréciation des hypothèses (hypothèses) 31
4.3.3. Formulation des indicateurs 33
4.3.4. Définition des sources de vérification 35
4.3.5. Moyens et coûts 35
4.3.6. La Planification Opérationnelle 35
4.3.7. L'analyse de la durabilité des avantages du projet 36

PARTIE II: INTRODUCTION A LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE 38

1. Introduction 38

2. Le lien entre la GCP et la planification opérationnelle 39

3. Eléments de la planification opérationnelle 39
3.1. La planification détaillée des activités de “contenu” 39
3.2. La planification détaillée des activités de gestion 40
3.2.1. Le cycle de gestion 41
3.2.2. Planification de l’aspect « temps » 42
3.2.3. Planification de l’aspect « finances » 42
3.2.4. Planification de l’aspect « information » 43
3.2.5. Planification de l’aspect « qualité » 43
3.2.6. Planification de l’aspect « gestion du personnel » 44
3.2.7. La détermination de la structure interne de l’intervention 44

PARTIE III : LE SUIVI 46

1. Pourquoi un suivi ? 46

2. La planification reste un exercice consistant à prévoir le futur 46

3. Quelques notions 47

4. L'élaboration d'un système de suivi 47
4.1. Au niveau des activités 47
4.2. Au niveau des résultats intermédiaires 48
4.3. Au niveau des hypothèses 49

5. Le traitement des informations et la prise de décisions sur base de ces informations 50

6. Les facteurs de réussite d'un système de suivi 52

PARTIE IV : EVALUATION 53

1. Introduction 53

2. Différents types d'évaluation 54

3. Objet de l'évaluation 56

4. Les grandes questions sous forme d'hypothèses 57

5. Les différentes étapes d'une évaluation 58

6. Le rôle des différents acteurs dans l'évaluation 60

7. Les conditions de réussite d'une évaluation 61

8. Les Termes de Références comme outil de gestion d'une évaluation 63

9. Appréciation d'une offre formulée par des évaluateurs 65

PARTIE I :
IDENTIFICATION ET FORMULATION DU PROJET

1. Gestion Intégrée du Cycle de Projet

1.1. Introduction

Au cours de ces dernières décennies, beaucoup d'organisations ont acquis de l'expérience dans la gestion des projets. A travers cette expérience, il s'est développé une approche qui est actuellement largement appliquée. Celle-ci répartit la gestion des projets en un nombre de phases distinctes. Ces phases constituent ce qu'on appelle « C*ycle de Projet* » (voir point 3 plus loin). La gestion d'un Cycle de Projet sera considérée comme « *intégrée* » si toutes les phases du cycle sont conçues et gérées de telle sorte qu'elles soient interdépendantes. Ceci implique que la gestion de chaque phase tienne compte des éléments (analyses, informations, méthodes…) de la ou des phases précédentes. « La Gestion » est ici définie comme un ensemble de processus structurant et facilitant l'accomplissement d'objectifs fixés et cela de façon efficace et efficiente.

En d'autres termes, **la Gestion Intégrée du Cycle de Projet (G.I.C.P) se focalise sur la gestion des interventions ou projets de développement ayant comme objectif de contribuer à changer une situation insatisfaisante en une situation satisfaisante.**

Ces interventions ou projets de développement s'inscrivent dans un contexte plus large. Ceci est de la plus grande importance et constitue un grand défi dans la gestion de projets. Il s'agit, en effet, de prendre en compte des situations complexes, mouvantes et souvent difficiles à maîtriser.

Par ailleurs, les gens ainsi que leurs interactions constituent d'importants facteurs dans ce processus de changement. Les gestionnaires des projets doivent, par conséquent tenir compte de la complexité des interactions humaines, des tempéraments et des valeurs socioculturelles des acteurs impliqués.

La gestion d'un projet doit alors tenir compte de ces défis liés au contexte et aux acteurs par la voie de la collecte des informations, des échanges et des analyses. Ainsi, dans ce processus, toutes les principales parties concernées seront appelées à prendre continuellement des décisions sur base d'informations disponibles.

La Gestion d'un Cycle de Projet est un système de direction qui est employé par beaucoup d'organismes de développement comme (CE, GTZ, ILO, DANIDA, DGCI, BADC, …).

1.2. Critères de qualité et de réussite

Les facteurs ci-après sont généralement considérés comme les plus importants dans la préparation, la gestion et l'évaluation d'un projet. Dès lors, les responsables du projet et les évaluateurs doivent surveiller leur évolution. Il s'agit de : la pertinence, la faisabilité, la viabilité, l'organisation, l'efficience, l'efficacité et l'impact.

La pertinence :
Elle concerne la raison d'être du projet, le lien entre celui-ci et son environnement (économique, social et politique, technologique, culturel...) dans son intégralité. Elle indique si le projet répond à un problème réellement existant et assez important.

La faisabilité :
Elle indique si les objectifs du projet proposé peuvent être réellement atteints en tenant compte du contexte, des moyens du projet ainsi que des objectifs prévus dans le plan du projet.

La viabilité:
Elle est définie comme la capacité d'un projet de continuer à générer des profits une fois que l'appui extérieur aura cessé. Si un projet est limité dans le temps, ses bénéfices doivent continuer une fois que le projet aura été achevé.

Le partenariat:
Il est impératif de vérifier, régulièrement, si les partenaires disposent des capacités et ressources nécessaires. Il est également recommandé de rendre compte si le mode d'organisation et le style de management répondent aux exigences du moment et sont régulièrement réajustés (si nécessaire) en fonction des changements qui surviennent dans le contexte du projet.

L'efficience:
On mesure l'efficience d'un projet par la balance entre le coût des investissements et les profits obtenus. Ainsi, le management est dit efficient s'il parvient à mener le maximum d'activités avec le minimum de moyens.

L'efficacité :
En bref, ce concept détermine la mesure dans laquelle un projet atteint ses objectifs, en qualité et en quantité.

L'impact:
Il s'agit du changement, positif ou négatif, direct ou indirect, prévu ou imprévu, voulu ou pas voulu, produit par la réalisation d'une intervention. Il peut également être considéré comme un critère d'évaluation qui indique tous les effets d'une intervention

dans différents domaines : financier, économique, social, culturel, institutionnel, environnemental.

1.3. Gestion du Cycle de Projet

1.3.1. Le Cycle de Projet

Le Cycle du Projet comporte trois phases fondamentales: avant, pendant et après le projet.

Pendant la première phase, l'on distingue habituellement :

- la programmation (on définit la politique de développement)
- l'identification (le projet n'est pas encore détaillé),
- la formulation (le projet est formulé de façon complète)
- l'appréciation et la prise de décision.

La seconde phase est divisée en :

- la mise en place des outils de gestion
- le suivi, la rédaction de rapport(s), l'audit/contrôle, l'évaluation à mi-parcours

Et la troisième phase consiste en :

- l'élaboration du rapport de fin de projet
- l'évaluation ex-post.

La plupart de ces notions s'expliquent d'elles-mêmes excepté peut-être le suivi. Celui-ci est l'ensemble de méthodes de surveillance qui ont une fonction de gestion et qui sont souvent comprises comme des activités continues contrairement à l'évaluation qui intervient à un moment donné et dont l'objectif est de garder la bonne orientation dans l'évolution du projet en vue d'éventuelles corrections. Le suivi peut être interne au projet, par exemple quand il est effectué par les personnes ayant en charge le projet sur le terrain. Il peut aussi être externe quand il est fait par une tierce personne. Notons aussi que le suivi ne se confond pas avec l'évaluation. Alors que l'évaluation est globale et porte sur l'ensemble des facteurs de qualité et de réussite, le suivi est limité et se focalise sur l'efficience et l'efficacité ainsi que sur le management et les règles et pratiques administratives convenues.

En bref, chaque phase a sa fonction propre. Dans chaque phase, des activités spécifiques doivent être exécutées et des informations spécifiques collectées afin que les acteurs impliqués soient en mesure de prendre des décisions avisées. Les facteurs de qualité et de réussite tels que présentés au point 1.2) guideront les acteurs dans la prise de décisions.

Dans la Gestion du Cycle de Projet (GCP), chaque phase est gérée sur base des informations recueillies durant la phase précédente et sur les décisions qui ont été

prises à ce moment. Chaque phase complète et actualise les informations de la ou des phase(s) précédente(e) et permet une prise de décisions appropriées. Ainsi, la GCP garantit une bonne gestion des projets. Les corrections à chaque phase seront basées sur les informations collectées durant la GCP ainsi que sur l'expérience acquise. La Gestion du Cycle de Projet devient ainsi un processus systématique et itératif.

1.3.2. Participation des parties prenantes

La participation des parties prenantes à toutes les étapes du cycle du projet est un facteur déterminant pour la réussite du projet. Cette participation va augmenter l'appropriation du projet par les différentes parties et de là leur soutien à la durabilité des avantages produits par ce dernier. Elle va également faire profiter au projet les expériences et les connaissances des parties concernées. Ainsi, l'efficience et l'efficacité du projet seront d'autant plus assurées.

L'organisation locale est sans doute déterminante dans la réussite du projet. Ainsi, le projet devra être dirigé vers les besoins et les priorités identifiés par l'organisation locale, en consultation avec les bénéficiaires. Cependant, le projet final sera l'aboutissement des négociations entre différentes parties prenantes. Cette approche sera caractérisée par ailleurs par la transparence et la clarté.

Une large gamme d'approches et d'instruments ont été développés en vue de contribuer à augmenter la participation des différentes parties prenantes. Citons par exemple l'organisation de séminaires ou d'ateliers : séminaire sur la Planification des interventions par objectifs PIPO), les techniques d'évaluation de l'appréciation rurale participative (PRA), etc. La Gestion du Cycle de Projet est une approche intégrative susceptible de tirer profit de ces instruments.

1.3.3. Une approche orientée vers des objectifs

La Gestion du Cycle de Projet (GCP) est *orientée vers des objectifs et des résultats attendus de ce projet*.

La négociation entre les parties prenantes peut dans un premier temps aboutir à un accord sur les objectifs et les résultats du projet.

Cependant, si le projet est pertinent, s'il est réalisable et durable, la formulation de ces objectifs peut se baser sur :

- une analyse approfondie de la situation qui est considérée comme insatisfaisante par une partie importante des parties prenantes dont bénéficiaires ;
- une analyse du contexte du projet ; tout changement dans ce contexte peut influer sur les chances de succès du projet.
- une analyse des différentes stratégies qui peuvent améliorer la situation problématique ;

Les projets ont une existence relativement longue et leur exécution suit un *processus-type*. Notons en passant que durant la phase de planification, toutes les informations ne sont pas utiles. En plus, des changements de contexte peuvent intervenir pendant la période de mise en place du projet et l'affecter. La GCP facilite la maîtrise continue de tous les facteurs importants de l'évolution du projet. Cela conduira par conséquent à une réadaptation des activités et des objectifs du projet, si nécessaire.

2. Le Cadre Logique

2.1. Introduction

Le Cadre logique a été développé en 1969 par USAID comme un outil de gestion pour améliorer la planification et l'évaluation des projets. Cet outil est actuellement utilisé par beaucoup d'organismes de développement comme UE, ILO (UN), DGCI (Belgique), DANIDA (Danemark), Finlande, GTZ (Allemagne), MAE (Luxembourg), USAID (Etats Unis d'Amérique), CIDA (Canada), etc.

Le Cadre Logique présente les éléments essentiels pour comprendre et gérer une intervention de manière simple, systématique et compréhensible.

2.2. Le Cadre logique comme outil majeur de la GCP

L'instrument fondamental de la GCP est en effet le Cadre Logique. Il comprend toutes les informations nécessaires pour comprendre et gérer un projet durant toutes ses phases. Présentées de façon explicite et transparente, ces informations sont orientées vers des objectifs et des résultats. Cela permet en outre une certaine flexibilité. Les gestionnaires des projets doivent, en effet, avoir la latitude de corriger les composantes du Cadre Logique. C'est un outil qui est utilisé à toutes les étapes du Cycle de Projet.

Il comprend tous les éléments nécessaires pour mettre en œuvre une intervention au développement et d'assurer la qualité de sa gestion.

Il permet par ailleurs aux différentes parties prenantes impliquées dans le projet de développement de préciser ultérieurement leurs objectifs et de les formuler de manière transparente. Ainsi, il facilite les négociations entre partenaires.

2.3. Les Composantes du Cadre logique

Le Cadre Logique est une matrice composée de quatre colonnes interdépendantes. (Voir schéma à la page 7). Ces différentes composantes sont présentées ci–après.

2.3.1. La logique d'intervention ou description du projet

La première colonne du cadre logique, la logique d'intervention, donne une brève description du projet. Les objectifs que le projet se propose d'atteindre sont localisés dans cette colonne. L'objectif majeur est appelé « objectif spécifique ». Il est situé dans la seconde rangée. Placés dans la première rangée, les objectifs globaux sont des objectifs larges qui expliquent pourquoi le projet revêt une importance pour une société donnée. Notons qu'il peut s'agir de plusieurs objectifs globaux. Ainsi, l'objectif spécifique va contribuer à la réalisation des objectifs globaux. Ce qui est important à faire remarquer c'est le lien qui existe entre les objectifs globaux et l'objectif spécifique.
Les résultats sont mentionnés dans la troisième rangée. Ceux-ci décrivent les avantages ou les bénéfices que le projet doit générer pour atteindre l'objectif spécifique. La quatrième rangée contient les activités qui seront mises en œuvre par le projet afin d'atteindre les résultats escomptés.

Les quatre niveaux sont intimement liés et la logique de la première colonne se lit comme suit : si les activités sont mises en œuvre, les résultats correspondant seront atteints. Si les résultats sont atteints, l'objectif spécifique du projet aura été réalisé et ainsi, le projet aura contribué à la réalisation des objectifs globaux.

Le lien logique entre les quatre niveaux d'objectifs peut être visualisé comme suit :

objectifs globaux

↑

objectif spécifique du projet

↑

résultats intermédiaires

↑

activités

2.3.2. Les hypothèses

Chaque projet s'implante dans un contexte large. Pour le gestionnaire d'un projet, il est primordial d'analyser continuellement les changements dans ce large environnement. En effet, certaines données peuvent influencer négativement le projet, alors que celui-ci peut ne pas avoir une maîtrise directe sur elles. C'est pourquoi, il est important d'identifier ces données liées au contexte durant la formulation. On les place dans la quatrième colonne du cadre logique. Les hypothèses doivent être formulées sous forme positive. Elles seront probablement réalisées par une tierce partie.

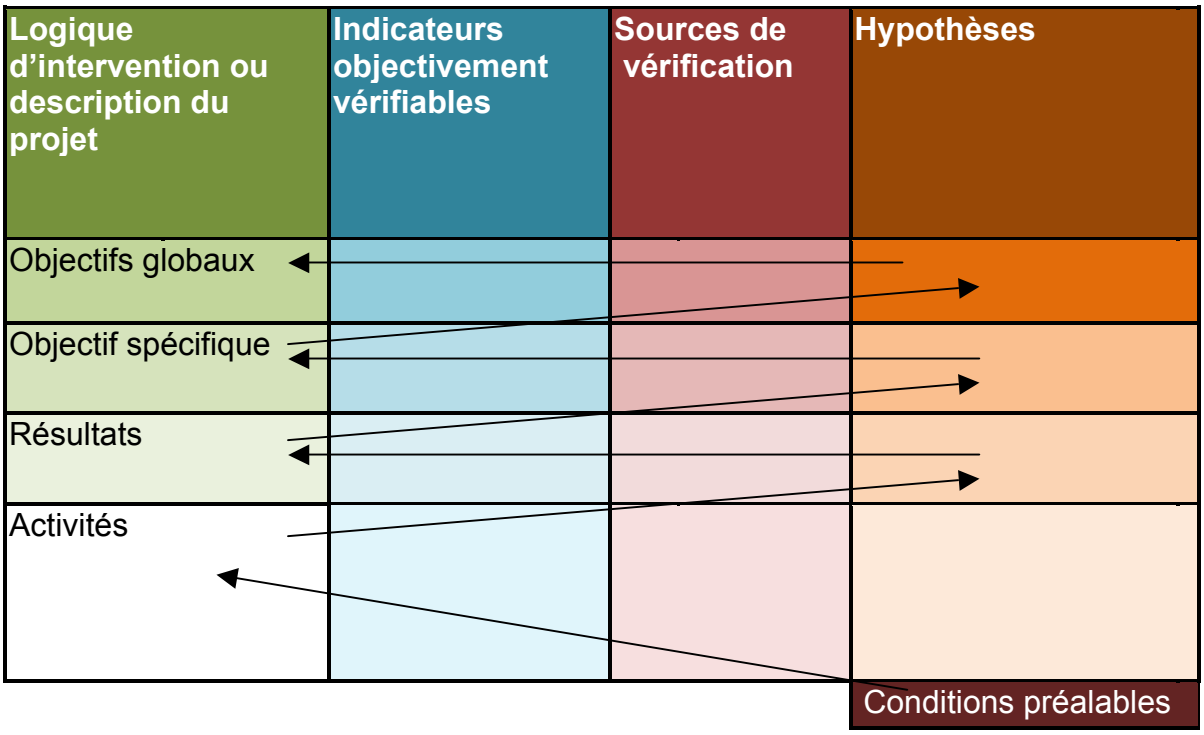
Il y a trois niveaux d'hypothèses dans le cadre logique. Elles se situent dans la quatrième colonne, aux niveaux respectifs correspondant à l'objectif spécifique, aux résultats intermédiaires et aux activités (s'il y a besoin) au dernier niveau.

Les conditions préalables situées plus bas qu'au niveau des activités, doivent être remplies pour que le projet puisse démarrer.

La relation entre la description du projet (première colonne) et les hypothèses (dernière colonne) se lit comme suit :

- si les conditions préalables sont remplies et si les hypothèses correspondantes aux activités sont favorables, alors ces dernières peuvent être exécutées suivant le plan arrêté,
- si les activités prévues sont exécutées et les conditions sont remplies à ce niveau, alors les résultats intermédiaires seront atteints,
- si les résultats intermédiaires sont atteints et les hypothèses à ce niveau sont favorables, alors l'objectif spécifique sera atteint, et
- une fois que l'objectif spécifique est atteint et les hypothèses à ce niveau sont favorables, alors le projet va contribuer à la réalisation des objectifs globaux.

On peut illustrer cette logique par le tableau suivant :



2.3.2. Les indicateurs

Les indicateurs servent à clarifier les objectifs et les résultats. Ils sont placés dans la deuxième colonne du cadre logique au même niveau que les objectifs ou les résultats auxquels ils se réfèrent. Les indicateurs servent à un double objectif. Premièrement, ils obligent les différentes parties impliquées dans un projet à définir le plus précisément possible les objectifs sur lesquels ils se sont convenus. De cette façon, toutes les parties seront tenues de clarifier leurs besoins, ce qui va rehausser le niveau de négociation entre elles. Deuxièmement, les indicateurs dans le cadre logique peuvent être formulés de telle sorte qu'ils soient objectivement vérifiables (IOV= « Indicateurs Objectivement Vérifiables), ce qui va faciliter le processus de suivi et d'évaluation.

Les indicateurs doivent décrire aussi concrètement que possible l'objectif auquel ils se réfèrent.

Voici un exemple de résultat, d'indicateur, et de source de vérification :

Résultat : « La formation au droit maritime est dispensée à l'‘ Université. »

Indicateur :

Un projet organise à partir de sa deuxième année, une semaine du cours supérieur sur le droit maritime (30 heures). Il est suivi par 20 participants d'un niveau universitaire. Ces personnes sont recrutées dans les secteurs privé et public et dans les Universités. Ensuite, 80% de ceux qui ont terminé sont engagés dans le secteur de la pêche.

2.3.4. Les sources de vérification

Les sources d'informations nécessaires renseignant sur les indicateurs sont mentionnés dans la troisième colonne du cadre logique. Il est important de les définir déjà durant la phase d'étude du projet parce qu'elles impliquent des activités spécifiques qui doivent être planifiées et budgétisées.

Ce qui suit est un moyen de vérification des indicateurs mentionnés plus haut :

Rapport détaillé sur le cours (y compris par exemple le curriculum, le nom et la fonction actuelle des participants).

2.3.5. Les moyens et les coûts

La dernière case de la colonne des indicateurs et la dernière case de la colonne des sources de vérification contiennent respectivement les indications générales sur les moyens et les ressources du projet (les ressources humaines, l'équipement, …) et le budget correspondant (il faut indiquer la contribution de chaque partenaire).

3. L'importance du cadre logique comme outil de gestion de projet

3.1. Introduction

La présentation du projet sous forme du cadre logique permet d'apprécier les facteurs de qualité et de réussite notamment : la pertinence, la faisabilité, la durabilité et l'efficience. On les apprécie en tâchant de répondre aux questions suivantes :

- La pertinence du projet : est-ce que le projet répond à des objectifs préalablement définis, ou est-ce une mesure prise compte tenu du contexte dans lequel le projet évolue ? Est-ce que le projet s'adresse aux besoins/problèmes exprimés par les bénéficiaires ?
- La faisabilité du projet : est-ce que les activités envisagées peuvent être exécutées avec les moyens proposés ? Est-ce que ces activités garantissent effectivement les résultats escomptés ? Est-ce que ces résultats vont mener à la réalisation de l'objectif spécifique ? Est-ce que les hypothèses sont réalistes ?
- Une analyse de la durabilité du projet : les bénéfices du projet ont-ils des chances de continuer une fois que le support extérieur sera arrêté ?
- Une appréciation de l'efficience du projet : le rapport entre les intrants ou coûts engagés et les bénéfices ou résultats(output), est-il raisonnable ?

Une fois que le projet aura démarré, les facteurs de qualité et de réussite énoncés plus haut devront être constamment contrôlés à travers le suivi de l'exécution du projet. Celui-ci doit être continuellement réadapté aux nouvelles constatations en fonction des changements dans l'environnement. Comme nous l'avons déjà dit plus haut, le suivi consiste à contrôler constamment si toutes les activités sont exécutées comme programmées, à mesurer (par le moyen des indicateurs et la vérification des ressources), si les résultats intermédiaires sont atteints suivant l'évolution des facteurs liés au contexte tels que précisés dans la colonne des s. Dans beaucoup de cas, des changements seront nécessaires et le schéma réadapté.

La seconde et la troisième colonne du cadre logique (les indicateurs et les sources de vérification) contiennent les informations qui constituent la base de l'évaluation. Ces données présentées dans le cadre logique vont faciliter la définition des Termes de Références, pour les évaluations.

3.2.1. Le Cadre logique dans le Cycle de Projet

Comme énoncé précédemment, le Cadre logique sert de guide tout au long du Cycle du Projet.

3.2.2. La phase d'identification

Durant la phase d'identification, l'idée du projet est pour la première fois détaillée de façon encore sommaire. Une décision déterminante pour la suite doit alors être prise. Il faut en effet répondre à la question de savoir si oui ou non il va falloir continuer la préparation du projet. Pour y répondre, les décideurs ont besoin d'informations fiables qui leur permettent de répondre aux deux questions suivantes :

- le projet répond-t-il aux problèmes réels exprimés par un groupe social clairement identifié ?
- le projet est-il faisable compte tenu du contexte ?

Cette décision doit se focaliser sur la pertinence et la faisabilité de l'idée du projet. A ce stade, les décideurs ont besoin d'informations sur les objectifs globaux, l'objectif spécifique et les résultats intermédiaires qui sont définis dans la première proposition du projet. Par ailleurs, les initiateurs du projet doivent être capables d'appréhender les influences des facteurs contextuels du projet.

Pour avoir une bonne compréhension de la faisabilité du projet, quelques activités essentielles doivent être formulées, fût–ce de façon sommaire.

De même des indications sur les moyens et les coûts qu'exige le projet seront nécessaires.
Enfin, les initiateurs doivent donner dans leur projet les contraintes qui pourraient peser sur le projet.

Sur les 4 schémas suivants qui illustrent les 4 phases du Cycle de Projet, il faut noter que plus la couleur est foncée, plus l'information y relative doit être précisée.

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiable	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs généraux			
Objectif spécifique			
Résultats intermédiaires			
Activités	Moyens	Coûts	
			Conditions préalables

3.2.3. La phase de formulation

Une fois le rapport d'identification approuvé, le projet sera élaboré plus tard *durant la phase de formulation* sur base des informations recueillies durant la phase précédente, celle de l'identification. A la fin de la phase de formulation, les décideurs ont besoin de toutes les informations nécessaires pour décider sur la pertinence, la faisabilité et la durabilité du projet. Ils doivent également se faire une idée de l'efficience du projet.

A la fin de la phase de formulation, le cadre logique se présente comme illustré ci après :

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs généraux			
Objectif spécifique			
Résultats intermédiaires			
Activité	Moyens	Coûts	
			Conditions préalables

Si la proposition de projet est acceptée, sa mise en exécution peut commencer. Sur base des activités formulées dans le cadre logique, un *plan opérationnel* est élaboré. Voir document II

3.2.4. La phase d'exécution

Durant *la phase d'exécution,* l'évolution du projet doit être continuellement contrôlée. Ce *contrôle ou suivi* se focalise sur l'exécution effective des activités et si les résultats intermédiaires sont entrain d'être realisés, ainsi que l'objectif spécifique. Les résultats du suivi peuvent amener à des changements au niveau du cadre logique.

Le tableau suivant montre sur quelles parties du cadre logique le suivi se focalise.

Logique d'intervention ou description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	Hypothèses
Objectifs globaux			
Objectif spécifique			
Résultats intermédiaires			
Activités	Moyens	Coûts	
			Conditions préalables

3.2.5. La phase d'évaluation

Durant *la phase d'évaluation*, l'accent est mis sur l'analyse de l'efficience, de l'efficacité de l'intervention, spécialement sur le niveau des résultats atteints, sur l'objectif spécifique et sur les objectifs globaux. Ceci s'explique spécialement dans le cas de l'évaluation à mi–parcours. Si l'évaluation ex-post est réalisée, celle-ci se focalisera également sur l'impact.

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux			
Objectif spécifique			
Résultats intermédiaires			
Activité	Moyens	Coûts	
			Conditions préalables

3.3. Les limites du Cadre logique

En guise de conclusion, il faut faire remarquer que le cadre logique ne remplace pas les autres instruments de gestion comme l'analyse des parties concernées, l'analyse des coûts et l'efficacité, l'analyse des coûts et les avantages, l'organisation interne du projet, etc.

Le cadre logique synthétise uniquement l'aboutissement d'un processus de réflexions et de négociations. Ainsi, la qualité et le contenu du cadre logique dépendront beaucoup de la façon dont le processus a été conduit et du savoir-faire des personnes impliquées dans ce processus. Comme tel, le cadre logique donnera peu d'indications sur le processus. Des documents de support seront dès lors nécessaires pour fournir une information exhaustive sur le processus conduisant vers la définition du cadre logique.

Ultérieurement, l'usage du cadre logique peut conduire aisément à un plan–type (blue-print). Cette approche implique que, si le plan du projet formulé a été accepté par les principales parties concernées, son contenu ne pourra plus changer sous réserve d'une entente préalable.

Il est important de noter que toutes les initiatives de développement s'opèrent dans un contexte en continuel changement. En effet, dans certains cas, on observe que, entre la planification du projet et son démarrage, des facteurs du contexte peuvent déjà avoir changé. Ceci oblige les initiateurs des projets à opérer constamment des réadaptations suivant les circonstances.

Les limites dans l'usage du cadre logique peuvent être surmontées s'il est englobé dans une GCP. Cette approche permet d'intégrer au plan, en plus des données extérieures, de nouvelles données et expériences acquises durant le cycle du projet. C'est une approche souple et transparente qui permet des réadaptations en cas de besoin.

4. Vers le Cadre Logique

4.1. Introduction

Le cadre logique est un outil qui présente les informations nécessaires pour comprendre et gérer les projets de façon logique et systématique.

Les informations présentées dans le cadre logique doivent être basées sur des analyses propres au contexte du projet pour garantir sa pertinence, sa faisabilité et sa durabilité. Ces analyses constituent un procédé intense et complexe.

En effet, on doit, à la fin du processus, aboutir à de bonnes connaissances sur la complexité et la spécificité du milieu, notamment sur les acteurs et leur rôle dans le contexte et le projet, leurs interactions, leurs valeurs socio-culturelles…

Ceci dit, ce processus de collecte et d'analyse d'informations est continu pendant tout le cycle de projet. Le cadre logique est actualisé en conséquence. Et ce de façon concertée. Le cadre logique reflète les résultats de ce processus intense.

Le début du projet commence au moins avec deux partenaires qui décident de développer conjointement le projet. Leur initiative reflète :

- les politiques, la mission des institutions respectives : le gouvernement ou les bailleurs de fonds,
- la place occupée par le projet dans la mission et la stratégie des institutions ou organisations impliquées (Eglises, ONG, Universités, coopératives…)
- l'intérêt partagé pour le thème trouvé pertinent,
- la première appréciation de la faisabilité du projet en termes de capacités financières et humaines de ces institutions impliquées, et
- la possibilité de trouver des financements additionnels locaux.

Durant l'élaboration du projet, l'analyse des éléments précédents devra permettre de prendre des décisions sur les aspects suivants :

- l'intérêt, l'attitude et les potentialités de toutes les personnes et parties impliquées,
- la situation présente qui est considérée comme insatisfaisante et qui constitue la raison majeure de la mise en place du projet,
- la situation future qui sera atteinte par le projet et qui sera considérée comme satisfaisante.
- les différentes stratégies possibles pour atteindre cette situation.

L'étude de tous ces aspects va fournir des informations qui permettront de prendre des décisions sur :

- les objectifs du projet,
- la stratégie de l'intervention ou du projet (comment atteindre les objectifs fixés ?),

- les différentes activités et de là les investissements à prévoir (ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs),
- la contribution et les responsabilités de chaque partie prenante.

Comme on l'a développé précédemment, le cadre logique doit être l'aboutissement d'un processus participatif auquel toutes les parties auront contribué. Leur implication est nécessaire à tous les niveaux du cycle de projet, mais elle est essentielle au moment de l'élaboration du projet où il faut en effet procéder à une importante et profonde analyse. Les parties prenantes bénéficiaires donneront les informations les plus complètes possibles pour la planification du projet.

4.2. Les outils d'analyse

4.2.1. Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes est souvent effectuée durant la phase préparatoire du projet. Les parties prenantes d'un projet sont des individus, groupes ou des organisations qui ont un intérêt dans le projet proposé et qui peuvent avoir ainsi une influence positive ou négative, ou alors une contribution.

Pour accroître les chances de réussite d'un projet, il est recommandé de faire une analyse des parties prenantes portant notamment sur l'intérêt qu'ils manifestent vis-à-vis du projet ainsi que de leur éventuelle influence sur lui.

Comment conduire une analyse sur des parties prenantes ? Une fois que la décision a été prise de mettre en place un projet, les parties prenantes seront identifiées. Pour ce faire, on peut se poser les questions suivantes :

- qui a pris l'initiative du projet ?
- qui bénéficieront du projet ?
- qui sont intéressés dans l'intervention proposée ?
- qui participeront dans l'intervention proposée ?
- qui pourrait se sentir menacé par l'intervention ?
- qui peut contribuer à l'intervention ?
- qui œuvre dans le même domaine d'activités ?

Une fois que les parties prenantes ont été identifiées, par le moyen des questions mentionnées plus haut, les aspects suivants doivent être étudiés :

- quels contacts ont déjà été établis entre les parties prenantes ?
- quel est leur intérêt dans la proposition de projet ?
- quelle est leur influence ?
- quelle est leur contribution ?

Les informations tirées de ce questionnaire seront graduellement complétées durant les phases d'identification et de formulation.

Les réponses à ces questions permettront de s'assurer de la pertinence du projet pour une grande partie des parties prenantes et d'engager par la suite la discussion

sur la faisabilité et la durabilité du projet. Une connaissance plus détaillée sur chacun des bénéficiaires permettra également de déterminer le rôle possible de chacun d'eux au cours des différentes phases du projet (identification, formulation, exécution et évaluation).

4.2.2. Analyse institutionnelle et organisationnelle

Cette analyse sera conduite avec une profondeur variable. Durant la phase d'identification, une description sommaire des organisations partenaires sera suffisante. Elle sera effectuée par les promoteurs eux–mêmes.

Durant la phase de formulation, les informations seront approfondies. Ceci est certainement nécessaire quand le projet a une importante institution qui le soutient. Un formulaire est souvent utilisé pour définir l'institution à cinq niveaux : sa mission (ou sa raison d'être), son mode d'organisation, ses ressources, ses relations avec le monde extérieur et ses performances.

Une autre approche consiste en une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM) plus généralement connu sous le sigle anglais SWOT. Il est recommandé que cette étude soit conduite de façon participative par une personne extérieure compétente.

Enfin, l'on peut procéder à une approche plus large appelée planification stratégique. Nous disions que de telles analyses s'appliquent à une institution qui soutient le projet. Soulignons que de telles analyses peuvent se faire également au niveau de l'organisation (p.ex. ONG d'appui) responsable de l'exécution du projet.

4.2.3. Analyse de la situation problématique

Les projets sont mis en place pour contribuer à un processus de changement d'une situation considérée comme insatisfaisante ou problématique par un important groupe de parties prenantes en une situation satisfaisante. Un projet réussira plus aisément à assurer ce changement s'il commence par des analyses de la situation problématique.

Cette analyse doit montrer que :

- le projet se focalise sur une situation considérée comme problématique par une partie importante des parties prenantes. Ceci accroît les chances que le projet est pertinent et va produire un impact positif ;
- bien qu'un projet ne résout pas toute la problématique, il apporte une réponse claire à une partie des problèmes. C'est le cas pour beaucoup de projet.
- ce que le projet propose est réaliste et constitue une réponse adéquate, en tenant compte bien sûr des facteurs contextuels qui vont l 'influencer.

Il existe beaucoup d'approches pour analyser une situation problématique. Citons les analyses des études existantes et des documents, les discussions avec les différentes parties prenantes, avec les experts… Il est important d'étudier et de tenir

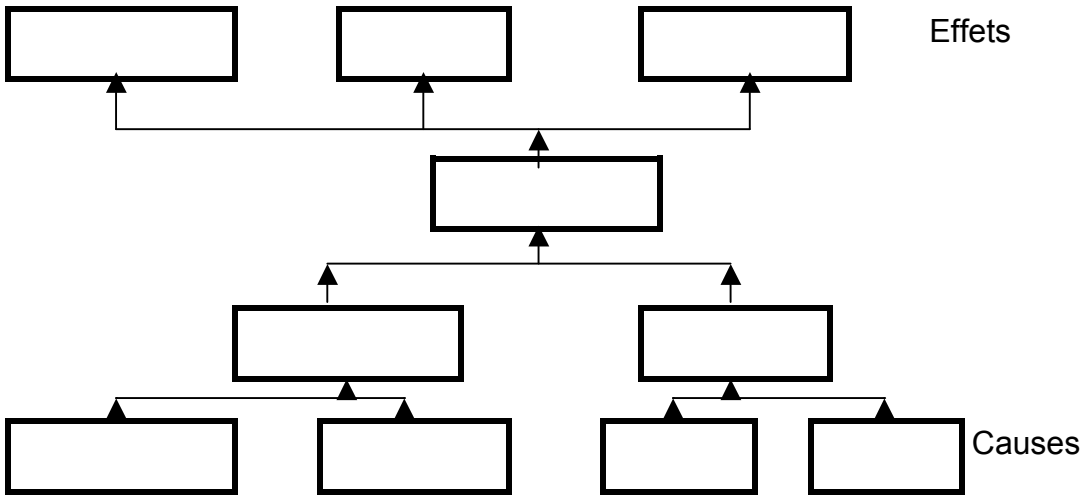
compte d'autant de sources que possible pour éviter les informations biaisées et la subjectivité.

Mentionnons une intéressante méthode pour approfondir la réflexion et augmenter la cohérence entre toutes les sources d'informations. C'est l'approche par **l'arbre de problèmes**. Dans cette démarche, différentes parties prenantes sont invitées à participer à la construction d'un arbre de problèmes. Ce qu'on appelle arbres de problèmes qui sont définis au cours d'ateliers auxquels participent les représentants des différentes parties prenantes. Ce sont de bons outils pour connaître les points de vue des participants et d'approfondir la réflexion. Les échanges d'expériences et les analyses enrichissent sans conteste la compréhension de la situation et contribuent à une analyse plus fiable.

L'arbre de problèmes est un diagramme qui englobe tous les problèmes mentionnés par les parties impliquées. L'exercice commence par un inventaire des problèmes. Cet inventaire va se baser sur les études des rapports, les travaux d'experts, les interviews… Plus il y a de gens avec différentes expériences provenant de différents secteurs ou milieu, plus l'arbre de problèmes sera riche.

Dans une seconde phase, l'arbre est construit selon la logique **cause-effet**. Les problèmes qui sont les causes des autres sont mis en dessous et les effets au dessus.

Le diagramme ci–après présente un exemple simple d'un arbre de problèmes.

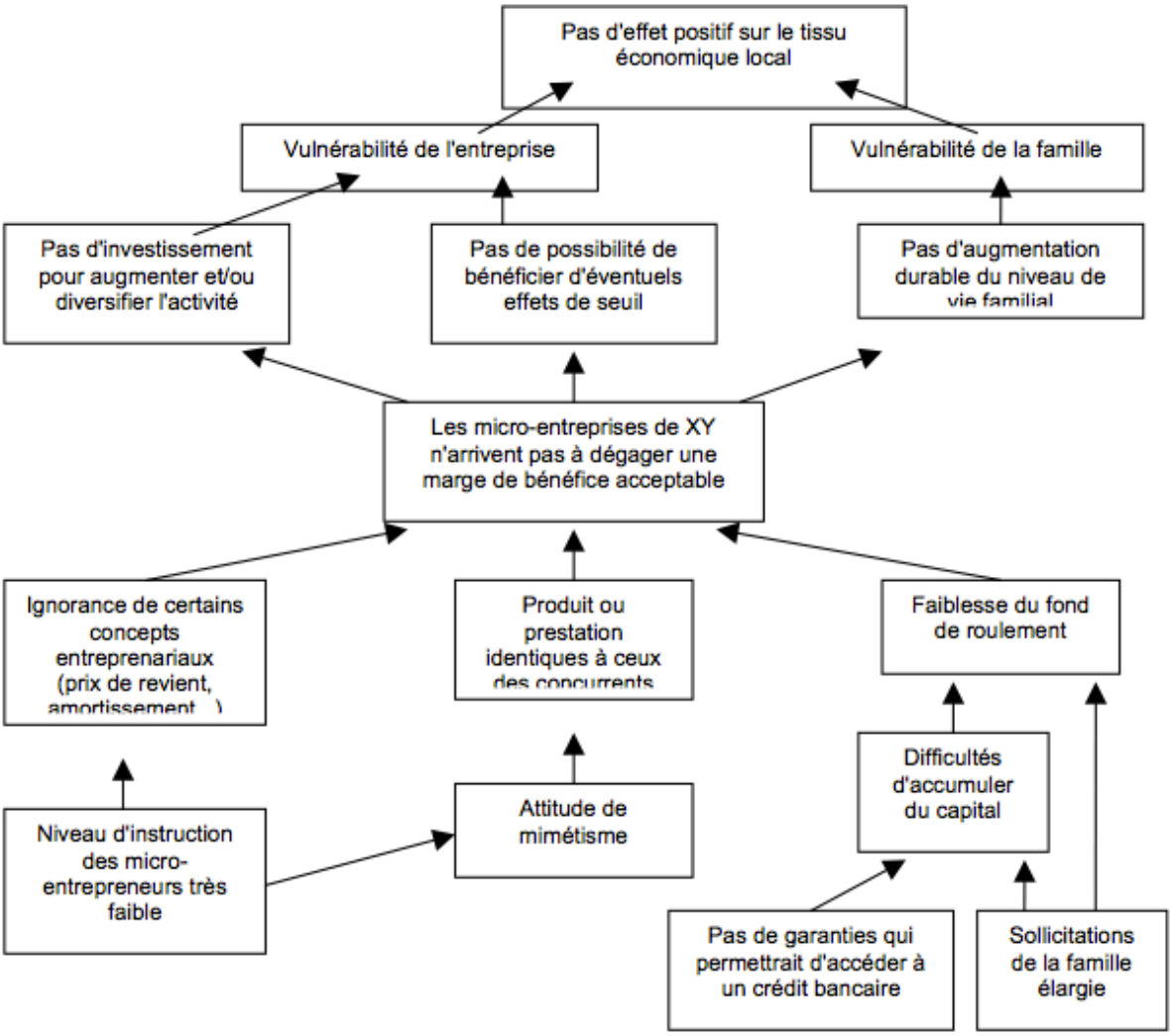


Le processus de définition de la hiérarchie entre les différents problèmes en considérant la relation cause - effet va faciliter la réflexion et la discussion entre les participants et peut conduire à des études ultérieures. Bien que l'arbre de problèmes soit la simplification de la réalité, c'est un outil utile qui permet de visualiser des relations complexes entre les problèmes qui forment une partie de la situation problématique.

L'organisation d'un atelier est recommandé dans le cas de projets importants. Les représentants des différentes parties impliquées sont alors invités pour analyser

conjointement la situation en procédant par l'approche arbre de problèmes. Dans l'idéal, l'atelier est modéré par une personne indépendante et compétente qui s'assure de la réelle participation de tous les concernés. S'ils sont bien organisés et bien conduits, ces ateliers sont d'importantes occasions pour les bénéficiaires de se connaître, d'échanger les connaissances et les expériences et de commencer à construire une véritable association.

Exemple d'arbre à problèmes



Source : La construction du Cadre Logique en vue de l'obtention d'un co-financement à la Commission européenne (ligne budgétaire B7-6000). F3E, 2003. p. 10 .
http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Synthese_totale.pdf

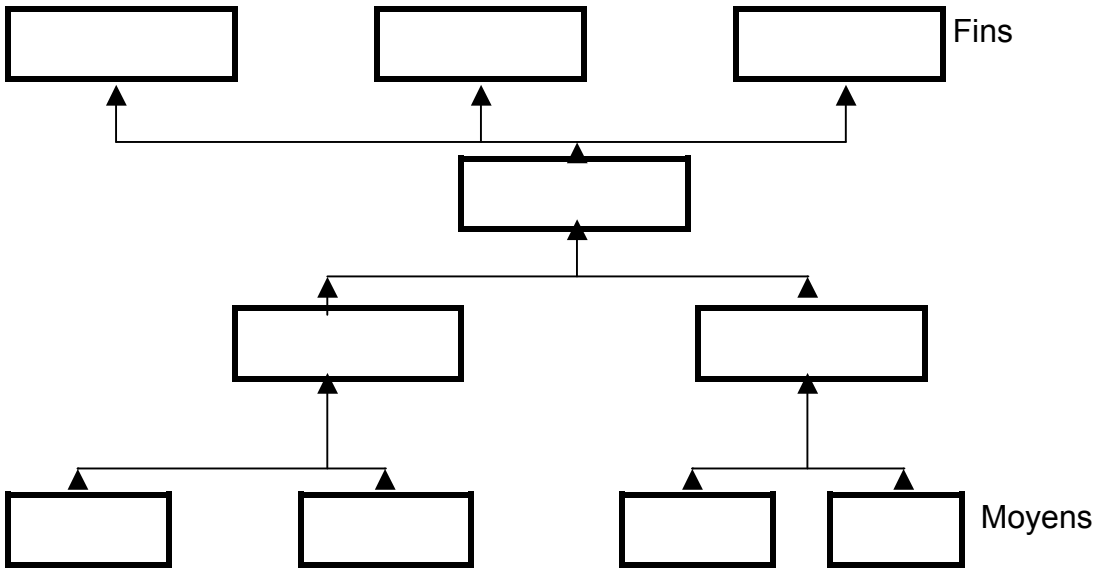
4.2.4. L'analyse de la situation souhaitée

Après avoir analysé la situation considérée comme problématique, les parties prenantes peuvent commencer à réfléchir sur une situation plus satisfaisante. Cette réflexion s'avère importante parce que ce sont ses conclusions qui vont déterminer les différents objectifs et résultats qui seront inclus dans le cadre logique.

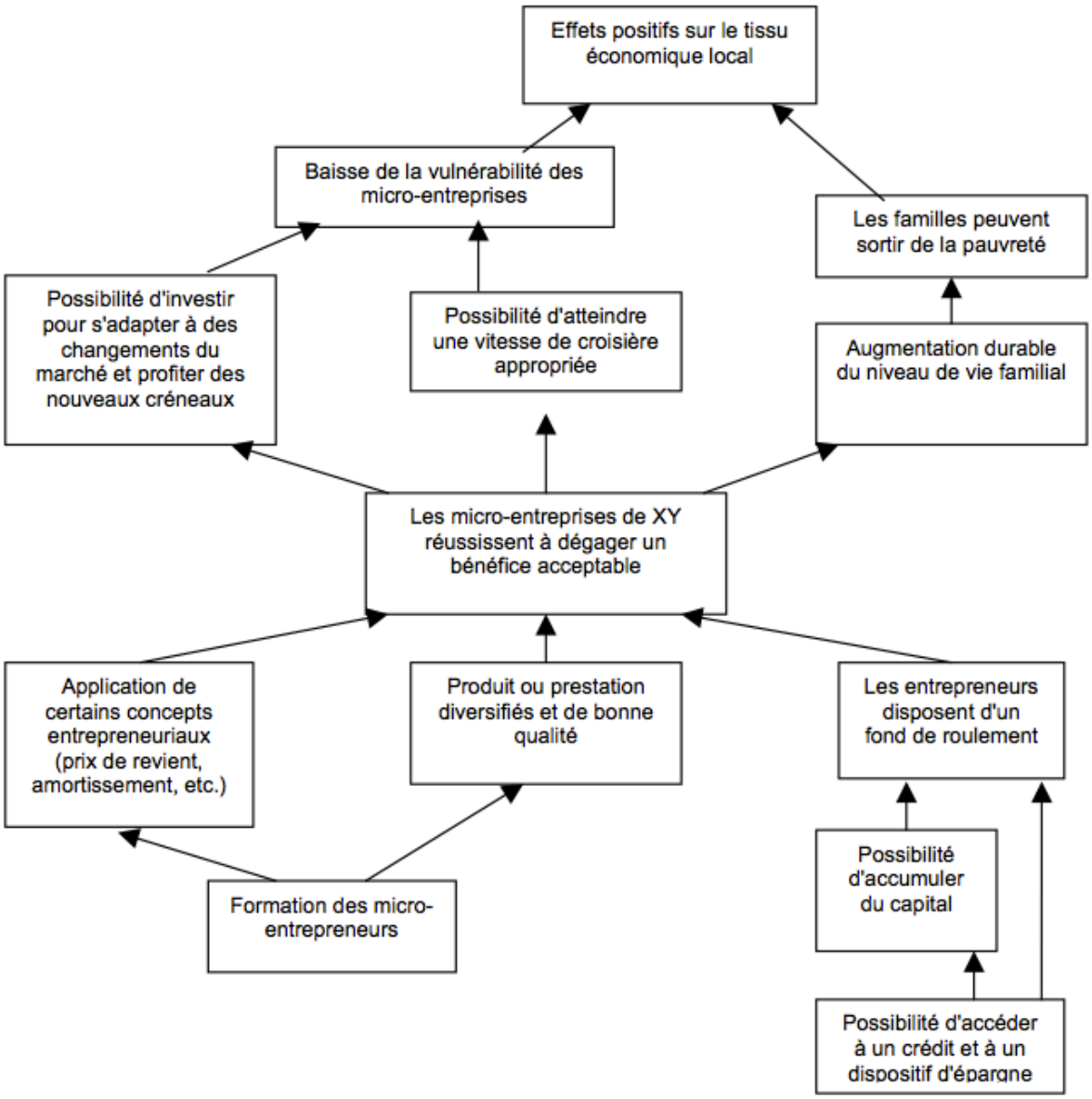
L'approche suivie dans l'analyse de la situation souhaitée est la suivante : après avoir défini l'arbre de problèmes, chaque problème dans l'arbre sera formulé dans son opposé positif. Autrement dit, les problèmes deviennent la situation souhaitée (des objectifs). La relation initiale cause–effet de l'arbre de problèmes est retournée en relation **moyen-fin** de l'arbre d'objectifs. Une fois que le problème a été formulé dans son opposé, la cohérence du nouvel arbre, appelé arbre d'objectifs doit être vérifiée et, adaptée si nécessaire.

Si on part des problèmes qui ont été formulés comme objectifs, le grand avantage de cette approche se trouve dans le fait que chaque initiative (projet) sera basée sur une situation problématique évidente. En d'autres termes, on peut éviter que des projets poursuivent des objectifs qui ne répondent pas à un besoin réellement ressenti ou à une situation qui ne serait pas problématique.

Un exemple simple d'un arbre d'objectifs est présenté ci–après :



Exemple d'un arbre d'objectifs



Source : La construction du Cadre Logique en vue de l'obtention d'un co-financement à la Commission européenne (ligne budgétaire B7-6000). F3E, 2003. p. 11 .
http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Synthese_totale.pdf

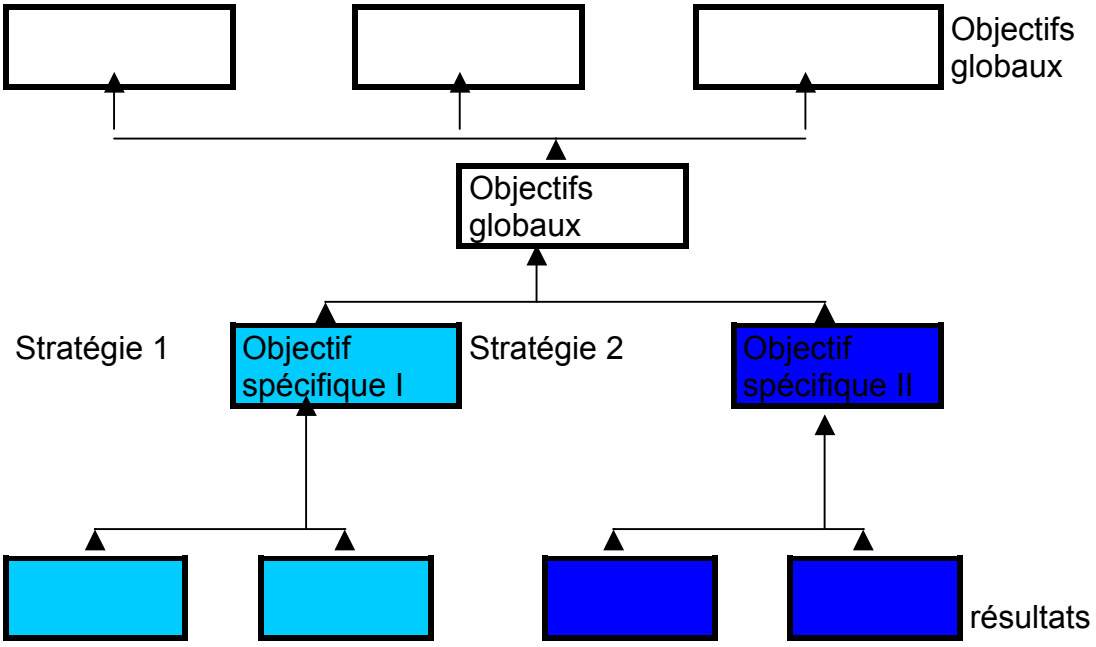
4.2.5. Analyse des stratégies

Une fois qu'il y a accord entre les différentes parties concernées sur la description de la situation souhaitée, une réflexion portant sur les différentes stratégies à adopter pourrait s'avérer nécessaire pour que les objectifs majeurs du futur projet puissent être atteints.

Les différentes stratégies possibles doivent d'abord être étudiées avant que la stratégie la plus appropriée pour l'objectif choisi soit arrêtée. Ces stratégies peuvent être analysées et comparées entre elles sur base de critères qui seront différents d'une situation à une autre.

En général, on peut affirmer que la motivation, l'indispensable savoir–faire, les capacités et l'expérience de chaque partie impliquée (et des plus importantes parties en premier lieu) sont d'importants aspects dont il faut tenir compte. Notons également que chaque stratégie peut avoir ses aspects positifs et/ou négatifs. Il faut enfin considérer les incontournables facteurs liés au contexte.

Si un arbre d'objectifs a été construit, les différentes stratégies deviennent apparentes dans l'arbre. Cette clarté va faciliter le niveau de la discussion et du processus de négociations.
Voir l'illustration ci-après :



Détermination de la stratégie à planifier pour mettre en œuvre

Dès que les différentes stratégies sont établies de l'arbre d'objectifs, il est nécessaire de sélectionner quelle stratégie fera l'objet d'un projet. Pour faire cela, il faudrait

d'abord que les planificateurs (les représentants des parties prenantes qui sont invités à la planification), déterminent les critères de sélection pour enfin décider quelle stratégie est la priorité. Les critères de qualité d'un projet surtout les 4 premiers dans le point 1.2. ci-dessus, peuvent aussi être utilisés comme critères de sélection.

Afin de garantir la participation de tous les planificateurs, il est recommandé de faire cet exercice de simple arithmétique en petits groupes. Chaque petit groupe décide de donner une note à chaque stratégie par critère, tout en évitant des ex æquo, si possible. Voici ci-après à quoi ressemble un tableau pour cet exercice :

Stratégies	**Critères de sélection**			**Total**	**Rang**
	Urgence	**Faisabilité**	**No. de bénéficiaires**		
Agriculture					
Elevage					
Eau					
Etc.					

4.3. Montage du cadre logique

Les résultats des étapes analytiques décrites dans le chapitre précédent servent de base à une élaboration du cadre logique. Une approche graduelle est suivie, en commençant par la première colonne (logique d'intervention ou description du projet). Ensuite suit la quatrième colonne (hypothèses). Le contenu de la deuxième et de la troisième colonne (indicateurs et sources de vérification) complète le processus.

4.3.1. Montage de la première colonne (logique d'intervention ou description du projet)

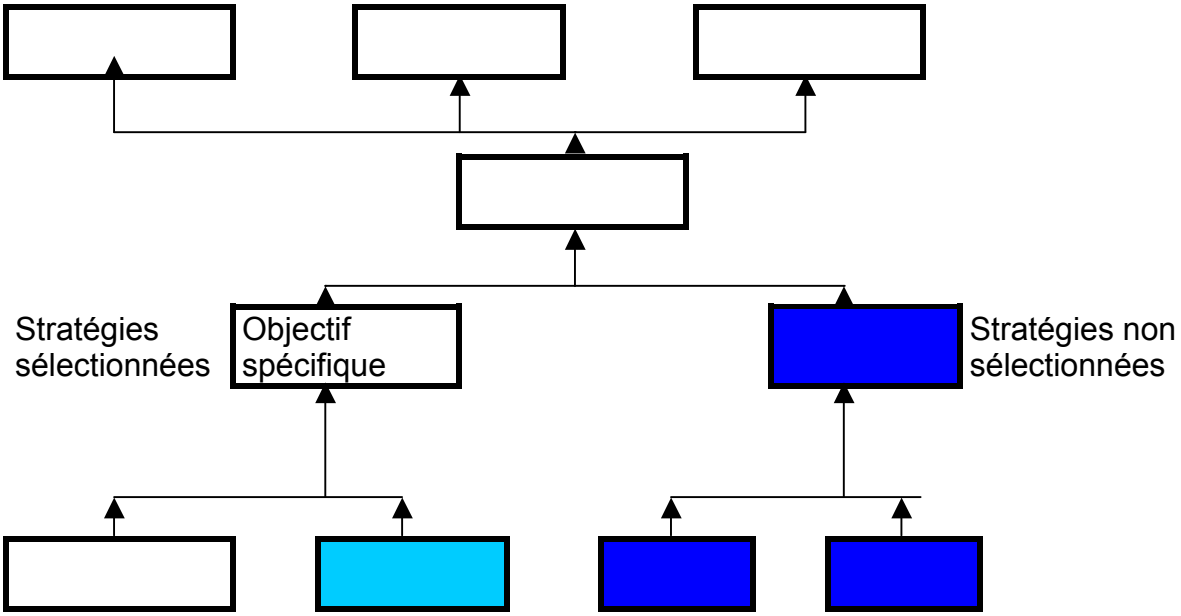
L'objectif spécifique

La première colonne est appelée « logique d'intervention ou du projet ». Elle comprend une hiérarchie qui part des activités jusqu'aux objectifs globaux. Pour monter cette colonne, on commence par l'essentiel, l'objectif spécifique du projet.

Cet objectif est «spécifique» pour le projet et en constitue l'objectif majeur. En d'autres termes, les gestionnaires du projet se doivent d'atteindre cet objectif. Comme tous les autres objectifs et tous les résultats dans le cadre logique, il contribue à décrire la situation qui prévaudra à la fin du projet. Il est important de

s'assurer que l'objectif spécifique décrit les bénéfices majeurs que le projet veut réaliser pour ses bénéficiaires directs. Notons qu'on distingue les bénéficiaires directs des bénéficiaires indirects.

Si l'arbre des objectifs a été élaboré, l'objectif spécifique est le plus haut objectif dans la branche de la stratégie choisie. Voir schéma.

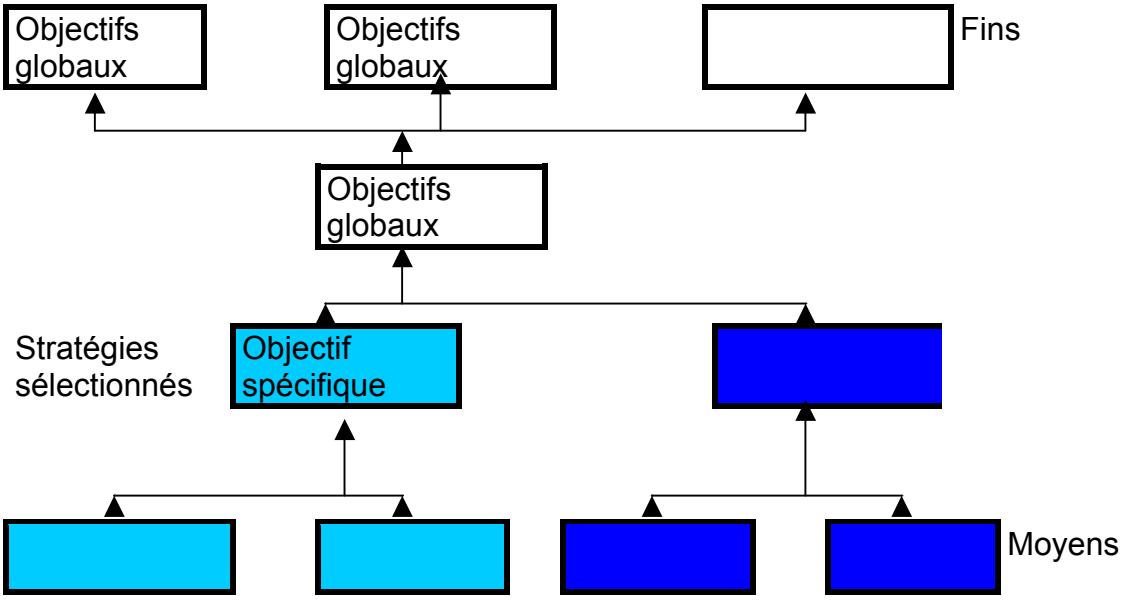


Les objectifs globaux

Les objectifs globaux sont les objectifs auxquels le projet veut contribue*r* mais qui ne peuvent pas être atteints par le seul projet. Ce sont les objectifs au niveau le plus élevé par rapport à l'objectif spécifique indiquant les changements dans la société auxquels le projet veut contribuer. Ils se réfèrent donc à l'impact que le projet veut produire.

Les objectifs globaux sont mentionnés dans le compartiment supérieur de la première colonne à gauche dans le cadre logique.

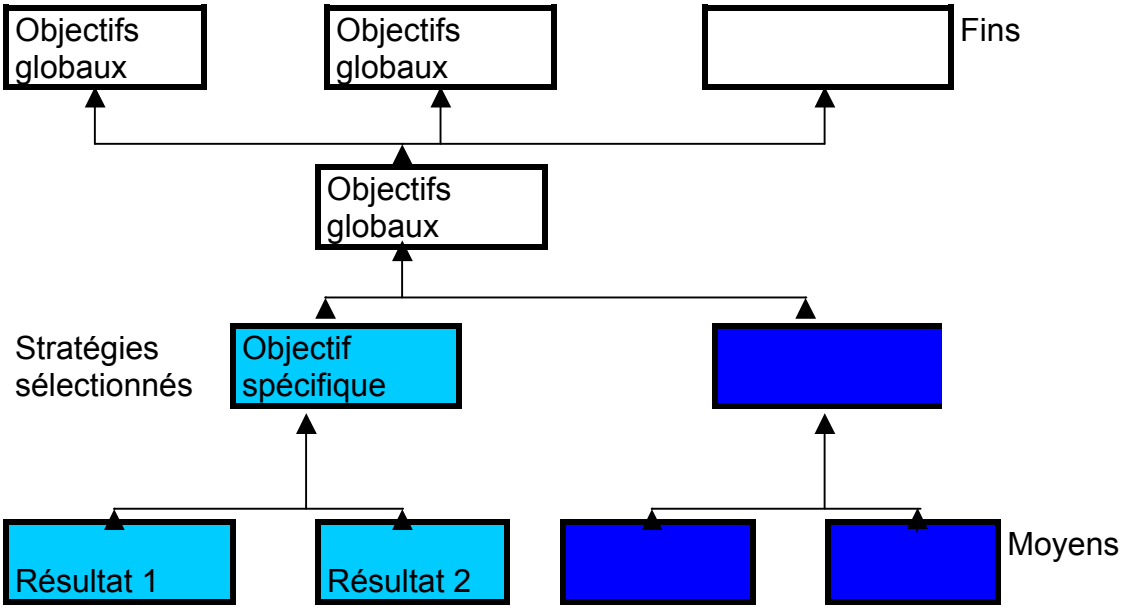
Si un arbre d'objectifs a été élaboré, tous les objectifs globaux seront situés au-dessus de l'objectif spécifique dans l'arbre. Toutefois, les objectifs situés au dessus de l'objectif spécifique ne sont pas tous inclus dans le cadre logique. Seuls sont retenus les objectifs auxquels le projet veut contribuer.



Les résultats intermédiaires

Les résultats intermédiaires sont les résultats ou rendements que le projet doit réaliser comme garantie qu'il atteindra l'objectif spécifique.

Si l'analyse du problème et des objectifs a été faite, les résultats peuvent être trouvés dans l'arbre des objectifs, ce sont les objectifs (moyens) qui contribuent directement à l'objectif spécifique.



Il s'avère important d'étudier le lien causal entre le niveau des résultats et l'objectif spécifique. Plus l'analyse de la situation aura été complète, moins il y aura de risque que des facteurs importants soient négligés.

Les questions suivantes vont faciliter la réflexion à ce niveau :

- est-ce que chacun des résultats identifiés est vraiment **approprié** et **nécessaire** pour atteindre l'objectif spécifique du projet ?
- est-ce que ces résultats sont **suffisants** pour garantir réellement que l'objectif spécifique sera atteint ?

Si la réponse à la deuxième question est négative, certains résultats devront être ajoutés pour garantir que l'objectif spécifique sera réalisé. Ces résultats seront ajoutés s'il est prouvé qu'ils sont vraiment nécessaires et appropriés.

Les activités

S'il y a accord sur les résultats intermédiaires qui doivent être atteints, la réflexion peut maintenant se focaliser sur la définition des activités à mettre en œuvre pour atteindre ces résultats. La démarche à suivre est similaire à celle suivie pour la définition des résultats.

Si l'analyse des problèmes et des objectifs a été menée, certaines des activités se retrouveront dans l'arbre d'objectifs. Ce sont les objectifs qui contribuent directement à chacun des résultats déterminés. L'idéal est l'arbre de problèmes et d'objectifs qui donne toutes les informations nécessaires. Dans ce cas idéal, les activités se trouvent dans l'arbre des objectifs. Dans d'autres cas, les activités ne sont pas toutes là. Il s'agira donc de poursuivre une analyse qui contribuera à la détermination de nouvelles activités cohérentes. Dans tous les cas, l'on se posera les mêmes questions que celles posées au niveau des résultats dans le sous chapitre précédent:

- Est–ce que toutes les activités identifiées sont réellement appropriées et nécessaires pour atteindre les résultats ?
- Est–ce que les activités sont suffisantes pour garantir que les résultats seront réellement atteints ?

Des connaissances techniques et l'expertise permettront de répondre à ces questions. Des activités additionnelles pourront être introduites dans le cas où la réponse à la deuxième question est négative (ce qui sera presque toujours le cas). Certaines activités peuvent être abandonnées si la réponse à la première question est négative.

Dans beaucoup de cas, il est conseillé de formuler de nouveau ou du moins de revoir les activités une fois que les indicateurs des résultats et des objectifs ont été formulés. En effet, la définition des résultats conduit souvent à de nouvelles observations qui peuvent avoir une influence sur la logique du projet.

Ceci étant dit, la planification d'un projet est considérée comme un processus itératif. La description de la logique du projet sera contrôlée régulièrement et éventuellement révisée sur base des observations nouvelles.

4.3.2. Identification et appréciation des hypothèses

Les hypothèses sont des faits, des événements, des conditions ou des décisions importants et opportuns que le projet ne peut ou ne veut pas assumer mais qui devraient être réalisés pour que le projet réussisse. Comme ces hypothèses sont en dehors du projet et ne peuvent pas être contrôlées par lui (du moins pas directement), elles sont situées dans la quatrième colonne du Cadre Logique. Ce faisant, la direction du projet doit constamment s'informer et tâcher de connaître ces éléments qui l'entourent et qui peuvent l'influencer de façon déterminante.

Les hypothèses devront être régulièrement vérifiées vu que le contexte est changeant.

Si des changements sont observés, des mesures de correction doivent être prises pour assurer la réussite du projet.

Deux étapes différentes sont à distinguer : l'identification (comme telle) des facteurs externes éventuels et leur appréciation dans l'évaluation.

Identification des hypothèses

Une bonne compréhension du contexte dans lequel le projet œuvre nécessitera l'identification et l'analyse de tous les facteurs de risque. Une partie de ceux-ci peut être trouvée aussi bien dans l'arbre d'objectifs, notamment dans la partie de l'arbre qui n'a pas été incluse dans le projet.

On identifie les hypothèses en fonction de la colonne dite « logique d'intervention ou description du projet » à savoir la première colonne du cadre logique. Les questions suivantes peuvent être posées :

- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer l'actuel démarrage des activités ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer la relation entre les activités et leurs résultats ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer la relation entre les résultats et l'objectif spécifique ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent affecter la contribution de l'objectif spécifique aux objectifs globaux ?

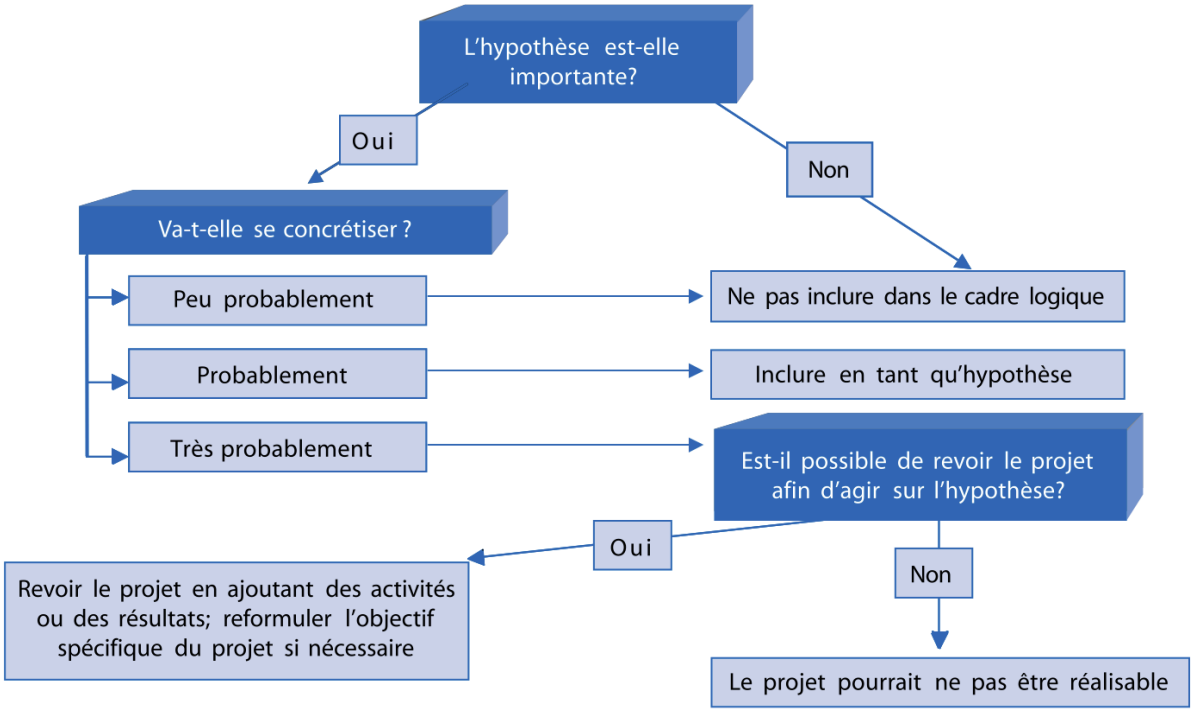
Tous les facteurs identifiés sont formulés sous la forme positive et sont appréciés avant d'être retenus à leur niveau approprié dans la quatrième colonne du cadre logique.

Appréciation des hypothèses

Les questions suivantes sont utilisées pour apprécier les hypothèses identifiées durant l'analyse. Cette analyse sera menée pendant la phase de la planification et si nécessaire répétée pendant la phase d'exécution du projet.

1. Est-ce réellement un facteur *externe* (qui n'est pas pris en charge directement ?)
   Non -> ne pas inclure dans le cadre logique
   Oui -> aller au 2
2. Est-ce que ce facteur externe est important pour la réussite du projet ?
   Non -> ne pas inscrire dans le cadre logique
   Oui -> aller au 3
3. Est-ce que ce facteur externe sera réalisé ou est-ce qu'il y a beaucoup de chances qu'il sera réalisé sans effort supplémentaire important de la part du projet ?
   Oui -> ne pas inscrire dans le cadre logique
   Non -> aller au 4
   Probablement -> inclure comme hypothèse dans le cadre logique et garantir un suivi de ce facteur

4. Est-ce que le projet peut directement prendre en charge ce facteur ou doit-il être modifié à cette fin ?
   Non -> le projet n'est pas faisable, ce facteur est une hypothèse fatale
   Oui -> intégrer ce facteur dans le cadre logique



Source : COMMISSION EUROPEENNE,*Lignes Directrices Gestion du Cycle de Projet,* Méthodes de l'Aide, Mars2004.,p.80.http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf

4.3.3. Formulation des indicateurs

Pour chacun des résultats, pour l'objectif spécifique et pour les objectifs globaux, les indicateurs doivent être formulés et rendus opérationnels. Ceux-ci reflètent ce que les différentes parties espèrent du projet en termes de réalisations. La formulation des indicateurs est faite de sorte qu'ils soient objectivement vérifiables et que le suivi et le contrôle soient facilités.

Pour définir les indicateurs, les étapes suivantes sont suivies :

- identifier pour chaque objectif et chaque résultat un ou plusieurs indicateurs qui répondent aux critères d'un bon indicateur (voir plus bas) ;

- définir pour chaque indicateur identifié les éléments suivants :
  - qualité - nature de l'indicateur
  - quantité - combien, le montant
  - le groupe cible (le nombre, les caractéristiques sociales…)
  - la durée nécessaire pour le réaliser
  - la localisation

La formulation des indicateurs n'est pas souvent une tâche facile. C'est le cas pour les projets de formation, de sensibilisation…

Les indicateurs doivent répondre à certains critères pour qu'ils soient considérés comme « bons » indicateurs ; les plus importants critères (critères SMART) sont mentionnés ci-après :

SMART

Spécifique à l'objectif qu'il est censé mesurer - relatif à l'objectif concerné et uniquement à cet objectif.

Mesurable (quantitativement ou qualitativement)

Utilisable à un coût **A**cceptable

Répondre aux besoins en information des gestionnaires de façon opportune pour le pilotage du projet

limité dans le **T**emps – on sait de cette façon quand l'objectif/la cible est censé être atteint.

Il ne sera pas toujours possible de trouver les indicateurs qui répondent exactement à tous ces critères. Dans ce cas, on peut recourir à des indicateurs «de rechange».

Une fois que ces indicateurs auront été formulés, il est important alors de vérifier la logique du projet et d'ajuster si nécessaire.

Il n'est pas toujours possible de formuler les indicateurs au niveau des objectifs globaux. Comme dit plus haut, les objectifs globaux se réfèrent aux changements au niveau de la société auxquels le projet veut contribuer. Les indicateurs doivent alors se référer à la contribution spécifique du projet à chacun de ses objectifs globaux.

4.3.4. Définition des sources de vérification

Une fois que les indicateurs ont été définis, les sources de vérification doivent être spécifiées. Celles-ci indiquent où et comment obtenir les informations nécessaires sur les indicateurs. Elles définissent le type d'activités nécessaires à la collecte de ces informations, leur mode de présentation ainsi que la périodicité de cette collecte.

Les sources de vérification sont notées dans la troisième colonne du cadre logique aux mêmes niveaux horizontaux des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats auxquels ils se rapportent.

Généralement, il est recommandé de recourir aux sources de vérification qui présentent certains avantages. Elles doivent être notamment disponibles, fiables, accessibles, peu coûteuses et assez spécifiques.

Souvent, il s'avère plus pratique pour le projet d'élaborer ses propres sources de vérification. On les appelle des sources de vérification internes.

Dans le cas où des sources de vérification adéquates ne peuvent être trouvées, on peut formuler un autre indicateur, plus vérifiable.

4.3.5. Moyens et coûts

Les moyens sont des investissements nécessaires et suffisants pour mettre en œuvre les activités. Elles comprennent les ressources humaines, les équipements, le matériel et les immeubles. C'est leur coût qu'il faut considérer. Certaines des ressources peuvent déjà être utilisées avant le démarrage du projet.

Les ressources sont brièvement décrites dans la seconde colonne du cadre logique, au même niveau que les activités. A ce même niveau, dans la troisième colonne, on mentionne habituellement le sommaire du budget. La contribution de chaque partenaire sera également spécifiée.

4.3.6. La Planification Opérationnelle

Souvent, l'information fournie dans le cadre logique ne peut pas être assez spécifiée pour permettre l'élaboration d'un budget détaillé. Un plan opérationnel d'intervention sera donc nécessaire.

Le plan opérationnel va donner les détails suivants pour chacune des activités contenues dans le cadre logique :

- quand les activités doivent-elles être exécutées ? Ceci permet de fixer l'échelonnement des activités (chronogramme) ;
- qui est responsable de la mise en œuvre de chaque activité et qui doit les exécuter ? Cette information permettra de déterminer les besoins en personnel et de définir les tâches et devoirs de chacun ;
- quels sont les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les activités ?

Dans beaucoup de cas, il est nécessaire de spécifier les activités par des sous activités.

Le plan opérationnel peut être défini ou bien à la fin de l'étape de la formulation ou bien au début de l'exécution du projet.

L'approche qui est suivie pour la formulation du plan opérationnel est décrite en détail dans le document II.

4.3.7. L'analyse de la durabilité des avantages du projet

Chaque projet, tel qu'il est défini à partir de l'organisation qui finance, est évidemment limité dans le temps. La direction du projet peut cependant se préoccuper aussi de la période après le projet. En effet, il est important que les avantages du projet puissent continuer une fois que le projet aura été arrêté. Ce moment coïncide principalement avec le retrait du financement extérieur. Pour cela, il est important d'analyser depuis le démarrage du cycle du projet comment sa durabilité et ses avantages pourront être garantis. Des résultats additionnels basés sur ces analyses ou d'autres activités pourront être inclus dans le projet depuis le démarrage pour augmenter les chances de durabilité de ses avantages.

La première étape dans l'analyse de la durabilité du projet consiste dans *l'analyse de la logique du projet* en répondant aux questions suivantes :

- Si nous voulons que les avantages produits par l'objectif spécifique continuent une fois que l'assistance extérieure sera terminée, est-ce important que les résultats intermédiaires continuent à être atteints ?
- Si c'est ainsi, quels résultats doivent-ils être continués ? Et quelles activités relatives à ces résultats doivent-elles être poursuivies pour s'assurer que les résultats continueront à se produire ?
- Quelles chances ces activités ont-elles de continuer réellement après l'assistance extérieure ?
- Si ces chances ne sont pas élevées, la question suivante doit être posée : qu'est-ce qui pourra être fait durant les phases de planification du projet et de son exécution pour garantir que ces activités continueront après le projet ? La réponse à cette question va impliquer que probablement des activités additionnelles (ou même des résultats) vont être incorporés dans le projet.
- Une analyse similaire doit être conduite au niveau des hypothèses pour voir la probabilité de leur réalisation.

Une autre étape importante pour prévoir si le projet sera durable est d'analyser une série de facteurs qui influent sur la durabilité de ses avantages. Des évaluations et des études ont montré que les facteurs suivants doivent être étudiés :

- les politiques du gouvernement et des autres institutions qui ont une influence sur le projet ;
- les capacités institutionnelles et de gestion des organisations qui mettent en œuvre les projets ;
- la technologie utilisée dans le projet et les capacités du partenaire local et des parties prenantes à continuer les activités moyennant cette technologie ;
- la durabilité des institutions qui seront responsables de la continuation éventuelle des activités ;
- les facteurs socioculturels : le degré de la compatibilité entre les activités et les valeurs locales ;
- les facteurs liés à l'environnement : le degré avec lequel les changements dans l'environnement (influencées par le projet ou non) peuvent affecter la durabilité des bénéfices.

Tous les facteurs mentionnés ci-haut n'auront pas une même importance pour la durabilité du projet. Le type de projet va déterminer quels facteurs sont plus importants que d'autres.

Une réflexion sur tous ces facteurs va probablement guider la formulation de nouvelles hypothèses qui peuvent être analysées en utilisant l'algorithme présenté précédemment.

PARTIE II:
INTRODUCTION A LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE

1. Introduction

Comme résultat de la phase de formulation, le cadre logique résume les éléments essentiels de l'intervention :

- les objectifs et les résultats que l'intervention se propose d'atteindre ainsi que les activités qui seront entreprises (= logique de l'intervention)
- les facteurs externes dont dépend la réussite de l'intervention (= hypothèses)
- les objectifs rendus opérationnels de sorte que leur réalisation pourra être analysée dans l'avenir (= indicateurs objectivement vérifiables et sources vérification)
- les moyens nécessaires pour réaliser les objectifs et le coût de ces moyens.

Ainsi le cadre logique apparaît comme le document principal pour la planification de l'intervention. Toutefois, l'information qu'on retrouve dans le cadre logique n'est pas suffisante pour garantir une planification exhaustive. Il définit les grandes lignes de l'intervention au niveau des activités mais il ne garantit pas l'exécution de l'intervention. Une partie de ces éléments manquants seront pris en compte dans d'autres parties de l'intervention.

En d'autres mots, les résultats de la phase de formulation vont permettre de définir la base pour l'établissement du dossier technique et une planification opérationnelle.

Le présent document présente les grandes lignes de planification qui doivent être suivies après la définition du cadre logique pour permettre une exécution efficace et efficiente des activités de l'intervention. Nous utilisons à cet égard le concept de ***planification opérationnelle****.*

2. Le lien entre la GCP et la planification opérationnelle

Défini complètement à la fin de la phase de formulation, le Cadre logique servira de base à la planification opérationnelle. Celle-ci contient les éléments essentiels de la planification à savoir :

- la planification plus détaillée des activités à entreprendre ; les activités définies dans le Cadre Logique ne permettent généralement pas une exécution appropriée de l'intervention. Ces activités doivent souvent être détaillées davantage en ajoutant des "sous- activités" (qui contribuent à la réalisation des activités, comme les activités contribuent aux résultats). Il est même parfois nécessaire d'ajouter pour certaines sous-activités un niveau supplémentaire de spécification ;
- une planification des activités de "gestion" (au sens large du terme) ; le cadre logique ne se concentre que sur les activités de " contenu " c. à d. les activités qui contribuent directement à la réalisation des objectifs. Cependant, la réussite d'une intervention ne dépendra pas de la réalisation (au sens strict) de ces activités, mais aussi de la qualité des activités de gestion qui impliquent la gestion des activités de "contenu" dans l'optique de l'efficience et de l'efficacité. Nous pensons, à cet égard, par exemple, à la gestion financière, à la gestion du personnel, au timing des activités, au suivi des activités de l'intervention, etc. Quoiqu'il s'agisse ici d'une série d'activités d'une tout autre nature, elles seront fixées également sur base du cadre logique.

3. Eléments de la planification opérationnelle

3.1. La planification détaillée des activités de "contenu"

La planification détaillée des activités de contenu est une activité relativement simple. La démarche à suivre est semblable à celle de la planification des activités pour chaque résultat intermédiaire : il faut détailler toutes les sous-activités nécessaires pour atteindre la réalisation de l'activité en question. Si nécessaire, l'on peut même ajouter un niveau supplémentaire de détails (des "sous sous activités"). Cependant, un plan trop détaillé doit être évité. Le niveau de détails approprié est difficile à décider d'avance et dépend du moment dans le cycle de projet. Au moment d'identification, la description des activités doit permettre de proposer un ordre de grandeur du budget. A la fin de la formulation, le détail dans la description des activités doit permettre l'élaboration d'un budget exact.

Au moment où l'exécution du projet démarre, la description des activités doit permettre :

- un échelonnement (planification dans le temps) adéquat des activités
- une répartition adéquate des tâches et des responsabilités
- une estimation adéquate des moyens financiers et humains ainsi qu'un calcul précis des coûts.

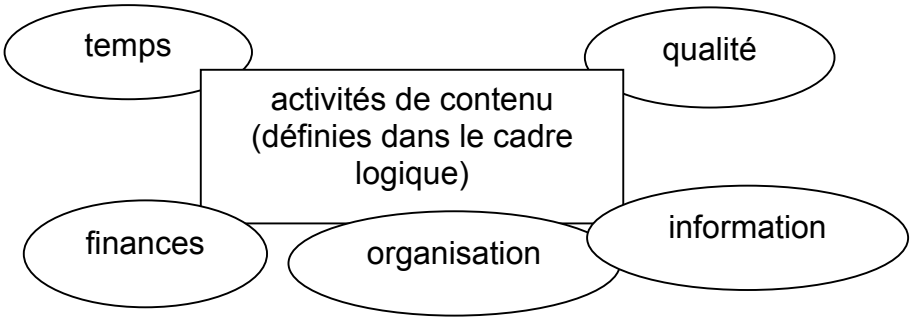
3.2. La planification détaillée des activités de gestion

Comme il a déjà été dit, ces activités de gestion sont nécessaires pour soutenir et gérer les activités de contenu. Nous distinguons ci-après cinq groupes d'activités de gestion qui concernent chacun un aspect spécifique de l'intervention :

- activités liées à la gestion du temps
- activités liées à la gestion des finances
- activités liées à la garantie de la qualité de l'intervention
- activités liées au processus d'information (au sein de l'intervention et entre l'intervention et son environnement)
- activités liées à l'organisation du personnel affecté à l'intervention

Les activités dans ce domaine peuvent être considérées comme des efforts pour guider les activités de contenu. En d'autres mots, chacune des activités de contenu peut être abordée sous l'angle de chacun des cinq aspects de la gestion (temps, finance, qualité, information, organisation du personnel).

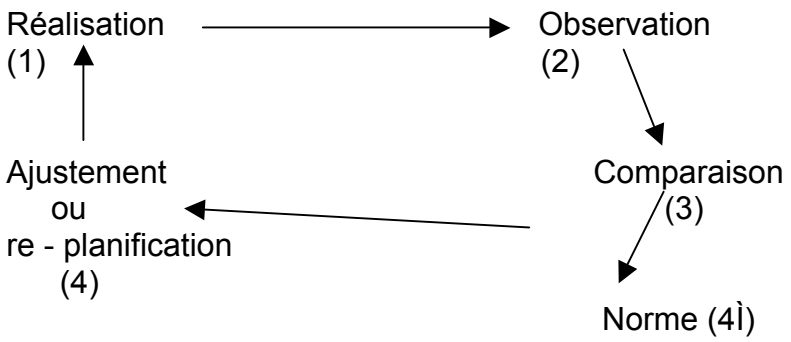
Cette idée peut être schématiquement représentée comme suit :



Ce schéma montre également que chaque aspect de gestion influence directement le contenu des activités et aura à partir de ce moment un impact sur l'efficacité et l'efficience de l'intervention.

3.2.1. Le cycle de gestion

Les cinq aspects de la gestion sont de préférence employés (tous ensemble ou séparément) suivant “ le cycle de gestion ” qui peut être présenté comme suit :



1 = réalisation d’un contenu d’activités
2 = observation de la situation actuelle (concernant l’aspect de gestion ou les aspects en question); qu’est-ce qui a été atteint?
3 = comparaison avec ce qui devait être atteint (selon la planification); quelles sont les différences entre la réalité et les normes?
4 = ajustement ou re - planification découlant du résultat du niveau (3);
- pas de changements
- ajustement (essai d’introduire des changements de façon que les normes soient respectées dans le futur),
- re - planification (changement de norme (= le plan) visant à une meilleure correspondance avec la réalité (4),
- arrêter le projet

Il est toujours préférable de ne pas changer la planification, si non il y a risque de vouloir continuellement s’adapter aux réalités du terrain et de perdre de vue les objectifs et la finalité de l’intervention. D'où l’importance des prévisions durant la phase de planification et de la marge à la norme. En outre, une grande rigueur dans la fixation de normes pour un aspect demande une marge suffisamment large pour définir les normes des autres aspects.

Exemple:

Si les objectifs d’un projet doivent être atteints avant une date limite (= norme rigide avec respect de l’aspect de gestion “temps”), une marge suffisante doit être prévue pour un autre aspect de la gestion (par exemple le budget qui doit être suffisamment important et/ ou la qualité des besoins qui sont relativement limités).

3.2.2. Planification de l'aspect « temps »

La planification de l'aspect "temps" (on parle souvent d'échelonnement) concerne les décisions qui doivent être prises en fonction du facteur temps. Le facteur temps intervient dans les décisions concernant les délais de réalisation, la date de commencement d'une activité et la question de savoir si plusieurs activités seront (pourront être) réalisées simultanément ou pas.

Cette planification doit :

- déterminer le temps nécessaire pour chaque activité et pour l'intervention dans sa totalité,
- relier l'exécution des activités au calendrier (parallèlement ou consécutivement à d'autres activités),
- suivre la réalisation des activités selon le cycle de gestion (voir plus haut). Contrôler la mise en oeuvre des activités suivant le cycle de gestion (voir plus haut).

Quelques instruments pour la planification du temps sont :

- le chronogramme "network planning",
- le chronogramme GANTT

3.2.3. Planification de l'aspect « finances »

Elle porte sur la planification financière de toutes les activités qui coûtent de l'argent et/ ou produisent un revenu.

Elle doit :

- fixer le coût total de l'intervention,
- fixer le coût et le revenu de chaque activité (de contenu et de gestion),
- fixer les activités et procédures de la gestion financière (budget, comptabilité, caisse)
- planifier les liquidités de l'intervention (dépenses et recettes en fonction du calendrier),
- suivre la réalisation des activités de la gestion financière selon le cycle de gestion (voir plus haut).

Il existe une abondante littérature sur les techniques spécifiques de la gestion financière, aussi bien sur la planification financière au sens strict que sur l'évaluation financière et économique d'une intervention.

3.2.4. Planification de l'aspect « information »

La gestion de l'aspect « information » est importante, aussi bien au sein de l'intervention-même que pour ses relations avec son environnement:

- au sein de l'intervention elle-même, chaque membre produit et reçoit des informations qui doivent être diffusées aux autres d'une part, d'autre part, chacun est dépendant de l'information des autres ;
- l'intervention est sensée fournir de l'information (par exemple: des rapports et programmes) à son environnement et dépend souvent pour son développement des information venant de l'extérieur.

Dans cette optique, la planification de l'aspect « information » porte sur :

- la planification de la production et de la distribution au sein et en dehors de l'intervention) de toute l'information (nécessaire concernant les activités de l'intervention),
- la planification de l'identification de l'information externe nécessaire et de la façon de l'obtenir.

La planification de l'information doit :

- déterminer l'information qui doit être enregistrée au sein du projet,
- fixer les procédures de productions, de distribution et d'archivage de cette information,
- suivre la réalisation des activités de gestion de l'information selon le cycle de gestion.

La gestion de l'information est devenue très importante ces dernières années. Il existe peu de techniques spécifiques concernant la gestion de l'information, sauf dans le domaine des systèmes de documentation et d'archivage.

3.2.5. Planification de l'aspect « qualité »

La gestion de la qualité du projet a comme objectif de garantir que la qualité du projet corresponde aux exigences définies au préalable. Il est important que les exigences relatives à la qualité de l'intervention soient formulées clairement (=dans des termes mesurables) de sorte qu'une appréciation objective soit possible. Le cadre logique nous fournit des indications sur la qualité requise des objectifs et résultats intermédiaires et sur la façon de la vérifier (colonne des indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification).

La planification opérationnelle des activités de contenu définit les exigences relatives aux activités.

Un suivi régulier des indicateurs objectivement vérifiables et des activités sera cependant insuffisant pour garantir la qualité de l'intervention. D'autres mesures doivent y être ajoutées portant, entre autres, sur le suivi et les hyothèses.

La planification de l'aspect qualité concerne:

- la collecte d'informations concernant l'exécution des activités de contenu et de gestion (sont-elles exécutées comme prévu ?),
- la collecte d'informations sur l'obtention des résultats intermédiaires (est-ce que le projet va atteindre les résultats comme prévus ?),
- le suivi de l'évolution des hypothèses faites au moment de la planification,
- la formulation des recommandations et des mesures pour garantir la qualité de l'intervention,
- l'organisation des activités d'évaluation suit la mise en oeuvre du contrôle de la qualité selon le cycle de gestion.

3.2.6. Planification de l'aspect « gestion du personnel »

La planification de la gestion du personnel a comme but d'assurer que toutes les tâches et responsabilités puissent être exécutées de façon appropriée par les personnes responsables.

La planification de l'aspect personnel concerne (entre autres) :

- la définition de l'attribution des tâches et responsabilités (au sein de l'organisation et dans sa relation avec l'environnement),
- les procédures de communication formelle au sein de l'organisation,
- les mécanismes de prise de décision,
- la motivation du personnel et la constitution des équipes de travail (team building),
- l'évaluation du personnel : sanctions / récompense

Des instruments intéressants pour ce faire sont :

- les diagrammes spécifiant les responsabilités par activités
- la description des tâches et responsabilités
- les procédures de communication et de prise de décisions
- le plan d'activités par personne : chronogramme et budget (moyens)
- l'analyse des besoins en formation du personnel est le plan de formation
- des entretiens d'évaluation avec le personnel
- des sessions d'auto-formation

3.2.7. La détermination de la structure interne de l'intervention

Les interventions dans le domaine du développement sont souvent des initiatives uniques dans ce sens qu'elles se fixent une série d'objectifs particuliers dans un environnement particulier. Par conséquence, il n'existe guère des modèles organisationnels dont on peut s'inspirer pour la définition de la structure de l'intervention.

En plus, une intervention peut changer de caractère pendant la période de son exécution de sorte qu'une structure flexible, qui puisse s'adapter facilement aux changements, est nécessaire.

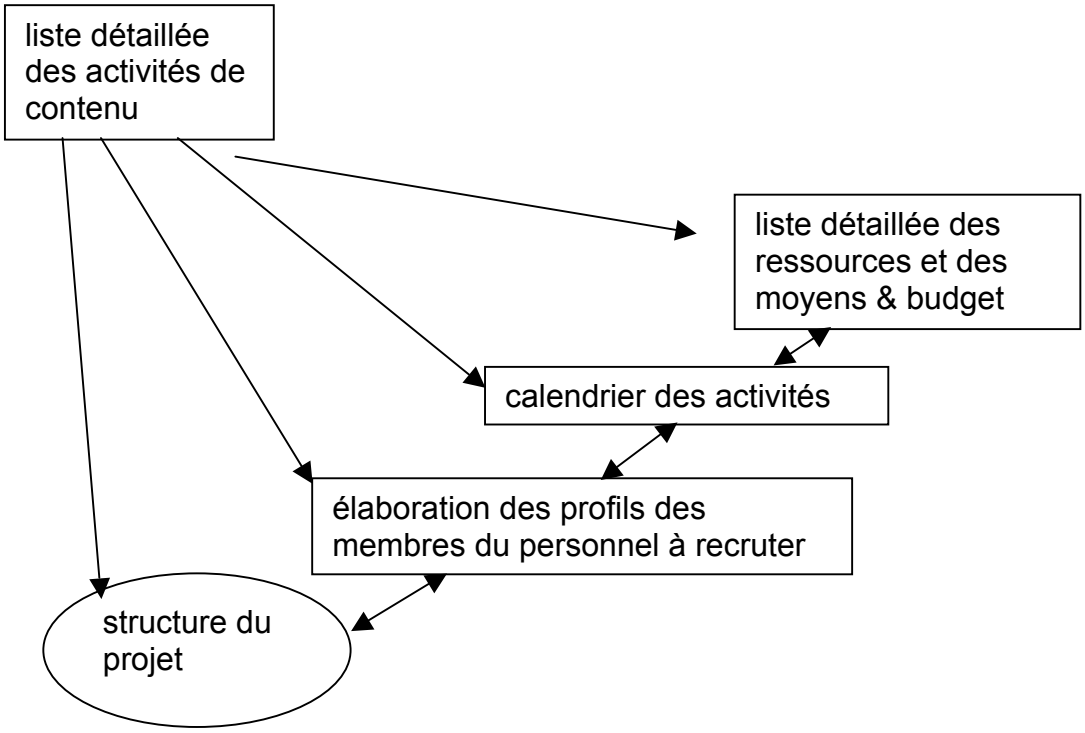
La détermination de la structure de l'intervention doit se baser sur l'identification de relations logiques parmi toutes les activités identifiées.
Plusieurs « logiques » peuvent être utilisées pour déterminer cette structure, par exemple :

- organisation selon des relations géographiques ou d'activités (p. ex. : secteur Nord, secteur Sud, secteur analyse et préparation, secteur exécution, secteur évaluation, etc.),
- organisation selon les « produits » (résultats intermédiaires) que l'intervention doit réaliser,
- etc.

Dans les interventions de développement, on recommande de suivre la dernière logique (organisation selon les résultats intermédiaires) comme première logique dans laquelle une autre logique peut éventuellement s'insérer.

Une fois que la structure d'intervention a été bien déterminée, l'on peut procéder à la répartition des tâches et responsabilités (regroupement logique des activités dans des fonctions ayant chacune une certaine responsabilité). Cette description de fonction servira de base à l'établissement de profils pour le recrutement du personnel.

Schématiquement, ce processus peut être présenté comme suit :



PARTIE III : LE SUIVI

1. Pourquoi un suivi ?

Dès que le projet est approuvé, le suivi commence. Pour bien gérer le projet, les informations doivent être collectées systématiquement afin de permettre aux décideurs de prendre des décisions au niveau des activités et au niveau des résultats intermédiaires :

- continuer avec les activités comme prévues durant la planification,
- abandonner l'activité,
- ajuster l'activité ou prendre des mesures pour garantir l'exécution de l'activité
- ajuster la logique du projet : si on constate qu'on n'obtiendra pas les résultats intermédiaires comme prévu à cause des difficultés à exécuter les activités ou à cause de changements dans le contexte, il faut ajuster la logique du projet.

Ces décisions sont prises en vue d'augmenter l'efficience et l'efficacité du projet.

Efficience: porte sur les fonds mis à disposition et leur utilisation - la relation entre les moyens et les activités. Concrètement : est-ce que les activités ont pu être exécutées comme prévu ?
Efficacité: se concentre sur la relation entre les activités et les résultats :
est-ce que, moyennant la mise en œuvre des activités, le projet va-t-il atteindre les résultats intermédiaires comme supposé durant la planification ?

2. La planification reste un exercice consistant à prévoir le futur

Au moment de la planification, les activités ont été définies sur base d'une connaissance incomplète de la réalité. Même si on a fait tout ce qui est possible il y a toujours des facteurs qu'on a sous- ou sur-estimés. En outre, le contexte change. La réalité au moment de la planification n'est plus la même qu'au moment de l'exécution des activités. Beaucoup d'hypothèses ont été formulées au moment de la planification.

Le suivi compare l'évolution du projet avec la planification afin d'identifier des mesures correctives

Il met l'accent sur l'utilisation des ressources, les activités et les 'outputs' ou résultats de ces activités.

3. Quelques notions

Suivi interne - suivi externe

Si le suivi est exécuté par le personnel du projet, on parle de suivi interne. Parfois, des personnes externes sont amenées à exécuter régulièrement un suivi. On parle alors de suivi externe.

Suivi <-> évaluation

Le suivi est systématique et vise à prendre des décisions d'une manière rapide et flexible, en ce qui concerne les activités du projet. Parfois le suivi donne lieu à un ajustement de la formulation des résultats intermédiaires.

Une évaluation est une activité bien précise qui vise à vérifier le succès d'un projet en utilisant les critères de pertinence, d'efficience, d'efficacité et d'impact. Elle vise les résultats intermédiaires, l'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet.

4. L'élaboration d'un système de suivi

4.1. Au niveau des activités

La collecte d'information au niveau des activités se fait régulièrement. Ceux responsables de l'exécution des activités doivent informer leurs supérieurs sur l'avancement des activités. Des problèmes éventuels doivent être rapportés aussi vite que possible en vue de prendre des mesures. Un système de contrôle doit être élaboré pour garantir que l'information donnée est correcte.

Le tableau suivant élaboré sur base d'un cadre logique peut guider le travail de suivi.

Activités planifiées	Date prévue	Constat	Explication	Recommandation
Act. 1.				
Act. 1.2				
Act. 1.3				

Pour ceux qui doivent exécuter les activités, ce tableau est comme un tableau de bord. Ils l'utilisent quasi quotidiennement.

Ils informent leurs supérieurs régulièrement p. ex. une fois par mois, sous forme de ce tableau ou de rapport de progrès basé sur ce tableau. Si nécessaire ceux-ci prennent des mesures pour résoudre les problèmes éventuels. Si ces mesures

dépassent leurs responsabilités, des procédures de prise de décisions doivent être prévues.

Les ONG du Nord ou les bailleurs de fonds sont informés p. ex. une fois par an sur l'avancement des activités et sur des mesures prises, sauf si cela demande un accord de l'ONG du Nord ou des bailleurs.

Il est important de se mettre d'accord à l'avance sur les responsabilités et la flexibilité de changements accordés aux différents niveaux de prise de décisions. Ceci permettra aussi de définir le type de rapport et la fréquence de rapports aux différents niveaux.

Ce tableau sert d'instrument de capitalisation des expériences. Si pour certains types d'activités, on constate souvent les mêmes problèmes on doit tenir compte de ce constat lors de nouvelles planifications.

S'il y a des différences entre ce qui a été prévu et le constat, des explications sont nécessaires pour que les dirigeants et les partenaires du Nord soient informés de la situation sur le terrain. Ces informations sont importantes pour qu'ils comprennent l'évolution du projet et de son contexte.

Si nécessaire, le responsable peut formuler des recommandations de changements au niveau du résultat, de l'objectif spécifique ou du budget.

4.2. Au niveau des résultats intermédiaires

Une fois les activités en route, il est important d'évaluer de temps à autre les chances qu'on a de voir le résultat visé se réaliser. Ceci se fait en mesurant ou en cherchant des informations sur les indicateurs au niveau des résultats.

Ce travail peut se faire une fois après un certain temps et c'est le responsable qui coordonne la collecte d'information, qui interprète l'information et qui propose des corrections éventuelles.

Le tableau suivant peut servir comme instrument de collecte d'information.

Résultats	Indicateurs	Constats	Explications	Recommandations
Résultat 1				
Résultat 2				
….				

Des changements au niveau des résultats intermédiaires ont des conséquences sur l'objectif du projet. Il faut être prudent avec des changements à ce niveau. Il conviendrait, surtout si les conséquences des changements sont importantes, de négocier avec les différents partenaires.

4.3. Au niveau des hypothèses

Des facteurs contextuels que le projet ne maîtrise pas mais qui peuvent avoir une influence sur le projet sont retenus dans le cadre logique si, au moment de la planification, on peut supposer que ce facteur sera probablement réalisé ou son influence sur le projet sera limité. On doit vérifier cette hypothèse et si on constate qu'elle est fausse, il faut prendre des mesures correctives pour garantir le succès du projet.

Il se pourrait aussi que des changements non prévus aient lieu dans le contexte. A ce moment, il devient important d'analyser ces changements et d'en tirer des conclusions.

Le tableau suivant peut être utilisé pour garantir la collecte d'information et le traitement de cette information.

Hypothèse	Indicateur	Constat	Recommandation

Pour harmoniser et faciliter le travail, les tableaux 1 (activités), 2 (résultats) et 3 (hypothèses) peuvent être intégrés. L'avantage est qu'on a une feuille de suivi par résultat.

Un tableau des activités de gestion semblable au tableau 1 permettra un suivi de ce type d'activités.

Résultat	Indicateurs	Constat	Recommandation
résultat 1			

Activités planifiées	Date prévue	Constat	Explicatio n	Recommandation
act. 1.				
act. 1.2				
act. 1.3				

Hypothèse	Indicateur	Constat	Recommandation

5. Le traitement des informations et la prise de décisions sur base de ces informations

Il faut prévoir des systèmes au sein de l'organisation qui permettent une bonne prise de décisions sur base du système de suivi et une bonne division du travail et des responsabilités.

Les tableaux suivants peuvent aider à la mise en place d'un bon système de suivi.

Au niveau des activités

Acteur	Collecte d'info	Prise de décision	Comment	Etre informé	Comment
Exécutant de l'activité	XX	X si cette décision n'a pas de conséquences sur le budget	Responsabilité individuelle plus informer son supérieur		
Superviseur de l'exécutant		X ensemble et responsable si le changement a des conséquences graves	réunion de travail	des changements opérés par l'exécutant des activités	rapports mensuels
Chef de projet				X	rapports mensuels
Comité de gestion				X	rapports mensuels
ONG du Nord				X?	rapports semestriels
Bailleur				X?	rapports annuels

Au niveau des résultats et hypothèses

Acteur	Collecte d'information	Prise de décisions	Comment	Etre informé	Comment
Exécutant des activités	XX	en collaboration	réunion de travail		
Superviseur de l'exécutant	XX	en collaboration	réunion de travail		
Chef de projet		en collaboration	réunion de travail		
Comité de gestion		en collaboration	réunion de travail	XX	rapports mensuels
ONG du Nord		l'accord avant d'effectuer les changements car cela a une implication sur l'objectif du projet		XX	rapports trimestriels ou semestriels
Bailleur		dans la plupart du temps, l'accord préalable avant d'effectuer les changements est nécessaire car cela a une implication sur l'objectif du projet pour lequel le (co)financement a été accordé		XX	rapports annuels

6. Les facteurs de réussite d'un système de suivi

1. Le système de suivi doit être bien spécifié et planifié à l'avance. Des moyens doivent être prévus pour garantir une bonne exécution de ce type d'activités (voir planification opérationnelle : la qualité de l'intervention).
2. La collecte d'information et le rapportage du suivi ne doivent pas être trop compliqués et doivent se limiter à ce qui est vraiment important. L'idéal est que cette collecte et ce rapportage soient tellement faciles que cela devienne un automatisme.
3. Les règles et les procédures de prise de décisions à tous les niveaux doivent être spécifiées à l'avance ainsi que les modalités de prise de décisions.

PARTIE IV : ÉVALUATION

1. Introduction

Pourquoi une évaluation ?

a) Pour gérer un projet c'est à dire collecter l'information qui permet de prendre les décisions suivantes :
- arrêter le projet
- continuer le projet
- continuer le projet à condition d'en améliorer certains de ses aspects

b) Pour rendre compte et informer les parties concernées sur les réalisations du projet. Les parties concernées ont négocié le projet et se sont engagées à contribuer à son exécution. Il est normal qu'à un moment donné, on évalue et on informe les différents acteurs sur l'exécution des engagements. Ceci va contribuer à la transparence et à la relation de confiance entre les différentes parties.

c) Pour apprendre et capitaliser les expériences du projet afin de devenir une organisation ou un secteur qui apprend (learning organisation). Les évaluations peuvent influencer les politiques d'une organisation ou d'un secteur de développement. La politique dans le secteur 'développement rural' doit être influencée par les résultats des évaluations. En terme de cycle de projet : les évaluations des projets doivent influencer les programmations ou la définition des politiques de développement.

Un effet induit d'une évaluation est l'augmentation des capacités d'analyse et de réflexion de l'équipe et des responsables du projet. Une évaluation peut devenir un moment précieux de formation.

Une évaluation ne devrait pas être :

- un espionnage, un simple contrôle par le bailleur de fonds
- un luxe qui ne sert qu'au bailleur de fonds. Mieux serait dans ce cas d'investir dans des actions concrètes du projet que dans une évaluation
- une inquisition sans dialogue avec les différentes parties concernées
- un verdict sans discussion d'un évaluateur externe. Un rapport d'évaluation est une base de discussion, pas un verdict.

2. Différents types d'évaluation

Il existe différents types d'évaluation. Les paramètres suivants aident à positionner chaque évaluation :

Les objectifs de l'évaluation

- rendre compte et informer sur le projet
- amélioration du projet/programme
- amélioration de la politique générale d'une organisation/secteur
- décider sur la continuation du projet/programme
- organiser un processus d'apprentissage et de dialogue

Le sujet de l'évaluation

- l'efficience d'un programme
- l'efficacité d'un programme
- l'impact d'un programme
- la pertinence d'un programme
- la durabilité du programme
- de thèmes spécifiques liés au projet/programme p. ex.
  - thèmes techniques
  - la participation des acteurs
  - l'aspect organisationnel
  - l'aspect genre

La relation sujet-objet de l'évaluation

- l'évaluation externe : les évaluateurs appartiennent à un groupe différent de celui des évalués
- l'évaluation conjointe : différents acteurs évaluent ensemble un processus de développement
- l'auto-évaluation : les évaluateurs et les évalués appartiennent au même groupe c'est à dire le staff du projet et d'autres acteurs évaluent leur propre programme ou projet
- l'auto-évaluation assistée est une auto-évaluation avec appui externe

Le moment de l'évaluation par rapport au cycle de projet

- évaluation ex-ante ou appréciation préalable pour analyser les rapports d'identification et de formulation des projets
- évaluation pendant l'exécution du projet (évaluation dite à mi-parcours)
- évaluation à la fin du projet
- évaluation après l'arrêt du projet ou évaluation ex-post

L'envergure de l'évaluation

- un ou plusieurs projets
- dans un ou plusieurs pays

- touchant un ou plusieurs secteurs

Une combinaison de ces différents paramètres caractérise chaque évaluation

Quelques exemples :

L'évaluation externe en vue de rendre compte (évaluation fin de projet ou évaluation ex-post) : un évaluateur externe analyse l'efficience, l'efficacité et l'impact du projet en vue de rendre compte aux différentes parties concernées. L'analyse de l'efficience et efficacité se fait dans la plupart des cas à la fin du projet **(évaluation fin de projet)** et parfois pour des grands projets à mi-parcours. L'évaluation de l'impact ne peut se faire qu'après projet **(évaluation ex-post)**.

L'évaluation en vue de mieux gérer le projet (évaluation à mi-parcours ou évaluation fin d'un cycle de projet)

L'évaluateur collecte des informations sur l'efficience et l'efficacité du projet en vue de faciliter une décision sur la continuation ou l'arrêt du projet.

L'évaluation de l'impact (évaluation ex-post)

Cette évaluation se fait quelques années après la fin du projet et vise à analyser les effets économiques, sociaux, institutionnels et environnementaux sur le contexte dans lequel le projet a eu lieu. Il est clair que ce type d'évaluation est ambitieux et difficile.

L'évaluation transversale ou sommative

Ce type d'évaluation a comme objectif d'étudier un aspect bien particulier dans plusieurs projets en vue de tirer des conclusions et d'influencer les politiques d'une organisation.

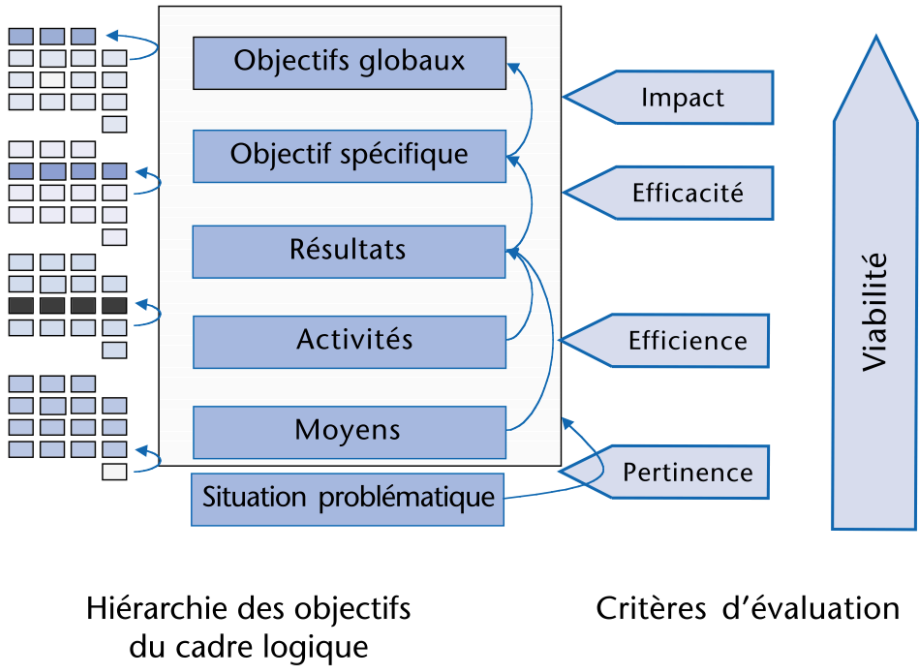
Un exemple : dans 30 projets certaines hypothèses concernant les facteurs qui influencent la durabilité ont été analysées en vue de formuler des recommandations générales.

3. Objet de l'évaluation

Pour apprécier un projet, il faut se doter des critères bien spécifiques. Les critères suivants sont importants :

- **La pertinence** - c'est la question sur l'importance des problèmes que le projet se propose d'aborder et sur l'adéquation entre les problèmes ressentis et exprimés par les bénéficiaires et le projet. Pour qui le projet est-il important ? Est-ce que le projet s'adresse bien aux besoins/ problèmes ressentis et exprimés par les bénéficiaires ?
- **L'efficience -** c'est la comparaison entre les moyens mis à la disposition du projet, la qualité de la mise en œuvre de ces moyens sous forme d'activités et les résultats obtenus.
- **L'efficacité** - c'est la comparaison entre les objectifs et les résultats fixés au départ et ceux atteints au moment de l'évaluation. C'est aussi la relation entre les activités prévues et les résultats escomptés – est-ce que les activités mènent bien les résultats escomptés ?
- **L'impact** - c'est l'appréciation de tous les effets, attendus et inattendus, du projet sur son environnement. Il s'agit des effets aussi bien positifs que négatifs sur le plan économique, social, politique, culturel et écologique.
- **La viabilité ou pérennité du projet** - c'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivront lorsque l'aide extérieure aura pris fin.

Liens entre les critères d'évaluation et le Cadre Logique



Source : COMMISSION EUROPEENNE,*Lignes Directrices Gestion du Cycle de Projet,* Méthodes de l'Aide, Mars2004.,p.49.http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf

Chacun de ces grands critères se traduit en sous-thèmes bien précis et qui dépendent du type de projet. Quelques exemples :

L'efficience :

- l'analyse et comparaison des coûts des services livrés par le projet
- l'analyse de l'utilisation des fonds, du coût de fonctionnement, etc.

L'efficacité

- l'analyse des résultats intermédiaires et de l'objectif spécifique se basant sur les indicateurs fixés au moment de la planification (voir cadre logique)
- analyse profonde des bénéficiaires effectivement atteints par le projet
- l'appréciation par les bénéficiaires des résultats et de l'objectif atteint
- l'analyse des activités par rapport aux résultats escomptés

L'impact

- l'analyse des objectifs globaux se basant sur les indicateurs (voir cadre logique) et l'analyse de la contribution du projet à la réalisation de ces objectifs
- l'analyse des effets inattendus du projet aussi bien positifs que négatifs
- l'analyse des autres facteurs qui ont contribué aux objectifs globaux
- La définition de l'effet 'net' ou les effets attribuables au projet ou programme est un travail difficile et ambitieux.

La durabilité ou la pérennité du projet

- l'analyse des chances que les effets induits par le projet vont continuer à se produire après le projet avec analyse des facteurs suivants : le soutien politique, local et national ; les capacités organisationnelles et institutionnelles des organisations sur place ; leurs capacités économiques et financières
- l'analyse de la technologie introduite
- l'analyse des changements socioculturels induits par le projet qui peuvent influencer la continuation de projet
- etc.

4. Les grandes questions sous forme d'hypothèses

Pour engendrer l'aspect de capitalisation et d'apprentissage, il faut analyser les facteurs qui peuvent avoir eu un effet sur les résultats d'un projet.

En vu de bien cibler l'évaluation et la recherche induite, il est important de présenter ces facteurs sous forme d'hypothèses à étudier pendant l'évaluation. Voici quelques exemples de grandes questions ou d'hypothèses :

- la participation des bénéficiaires a contribué à la réussite du projet
- le type d'organisation mis en place était la plus adaptée et a contribué à la durabilité du projet
- la technologie introduite a contribué à la réussite du projet

- la prise en compte de l'aspect genre était un facteur du succès
- la stratégie choisie était la meilleure pour garantir le succès du projet
- etc.

5. Les différentes étapes d'une évaluation

Les étapes décrites correspondent aux étapes des évaluations induites par l'ONG du Nord et/ou par le bailleur de fonds. Elles deviennent différentes lorsqu'il s'agit des auto-évaluations ou des évaluations sommatives, etc.

1. se mettre d'accord avec les parties concernées les plus importantes sur la fonction de l'évaluation et la définition de ses objectifs et ses résultats attendus, ceux-ci devant être aussi précis que possible.

   La situation idéale est que l'évaluation soit prévue dans le plan du projet et que les différentes parties concernées se soient mises d'accord durant la phase de formulation du projet.

   Une des parties concernées doit prendre l'initiative d'organiser l'évaluation. Actuellement, ce sont surtout les acteurs du Nord (bailleurs de fonds, ONG du Nord) qui prennent l'initiative. Si l'évaluation est plutôt conçue comme instrument de réflexion et d'apprentissage, les acteurs directs du projet ont plus d'intérêt à prendre l'initiative.

2. se mettre d'accord sur le moment et les délais de l'évaluation et des rôles des différentes parties concernées.

3. se mettre d'accord sur les grandes lignes du déroulement de l'évaluation (visites sur le terrain, méthodologies à utiliser, les restitutions, l'utilisation des constats et des recommandations de l'évaluation...)

Sur base de 1, 2 et 3, des **Termes de Référence** sont écrits qui permettront de bien gérer l'évaluation (voir Termes de Références)

4. sélection des évaluateurs : les TdR sont envoyés à plusieurs candidats possibles. Il leur est demandé de proposer une offre de services indiquant comment ils interprètent les TdR, comment ils proposent d'exécuter l'évaluation et leur offre financière. Sur base de cette information, le CV de l'évaluateur et des informations recueillies sur l'évaluateur proposé, une décision est prise en concertation avec les principales parties concernées (voir appréciation d'une offre).

5. préparation de l'exécution de l'évaluation : il est important que l'équipe du projet, les personnes à contacter sur place, les bénéficiaires avec qui l'évaluateur va discuter soient informés bien à l'avance sur l'évaluation.

6. recueil des informations sur le terrain par les évaluateurs. Si l'objectif de l'évaluation et les hypothèses à étudier sont bien précises le recueil d'information sera mieux ciblé.

7. exploitation et analyse des données par l'équipe des évaluateurs.

8. établissement d'un premier diagnostic sur les critères, les questions et les hypothèses formulées dans les TdR. Il s'agit d'un premier diagnostic par les évaluateurs qui sera vérifié grâce aux analyses plus approfondies et aux restitutions aux gens qui peuvent contribuer à la réflexion.

9. restitution des informations et des diagnostics entre les différents acteurs en vue de la vérification, de l'amélioration et de l'appropriation des diagnostics. Ces lieux d'échanges permettent aux évaluateurs de recueillir plus d'informations complémentaires, de vérifier leur diagnostic et de tester leurs hypothèses. Ils sont aussi des lieux de réflexions communes où l'aspect d'apprentissage ne doit pas être sous-estimé.

10. rédaction d'une version provisoire du rapport par l'équipe des évaluateurs. Il est important que les différentes parties puissent réagir sur la qualité de ce rapport. En analysant si le rapport correspond aux exigences spécifiées dans les TdR et la clarté du rapport, des recommandations peuvent être formulées aux évaluateurs. Il est important que le rapport de l'évaluation ne soit pas un document de consensus mais expriment les points de vues et les avis de l'évaluateur. Il est important que ces recommandations soient bien définies et documentées.

11. recueillir des réactions sur la version provisoire du rapport.

12. rédaction du rapport final de l'évaluation sur base des réactions sur le rapport provisoire

13. organiser le suivi de l'évaluation. Après la restitution qui a lieu à la fin de l'évaluation, les parties concernées doivent planifier comment elles vont utiliser les résultats de l'évaluation.

6. Le rôle des différents acteurs dans l'évaluation

Entre l'évaluation totalement pilotée et contrôlée par le bailleur de fonds et l'auto-évaluation réalisée par les bénéficiaires eux-mêmes, il existe beaucoup des formules mixtes.

Evaluation externe : une personne externe exécute l'évaluation sur base des TdR. Ces TdR peuvent être le résultat d'un processus participatif avec différents acteurs ou ont été élaborés par un acteur p. ex. le bailleur de fonds. Actuellement, beaucoup de commanditaires d'une évaluation demandent à l'évaluateur d'assurer la participation des différents acteurs dans la collecte d'information et dans l'analyse. Les moments de restitution deviennent très importants.

Pour spécifier la participation des différents acteurs dans une évaluation externe le tableau suivant peut être utilisé :

Etapes	Bailleur	ONG Nord	ONG Sud	Evaluateurs	Autres acteurs	Bénéficiaires
Elaboration de l'objectif de l'évaluation						
La formulation des critères et des hypothèses						
Le choix et calendrier						
Choix du type d'évaluation						
Choix de méthodologie						
Choix des évaluateurs						
Recueil des informations						
Exploitation des informations						
Elaboration de diagnostics						
Restitutions						
Formulation des recommandatio ns						
Rapport provisoire						
Réaction rapport						
Rapport définitif						
Après évaluation						

Pour rendre le tableau encore plus opérationnel, le type de participation peut être indiqué en utilisant les chiffres suivants :

1 pour une participation égale à informer
2 pour une participation égale à consulter

3 pour une participation égale à décider

Evaluation assistée : une personne externe assiste l'équipe du projet et les autres parties concernées à conduire leur propre évaluation. L'évaluateur anime le groupe à définir les critères et les hypothèses à étudier, à élaborer les méthodologies appropriées pour collecter l'information, à analyser et formuler des conclusions et recommandations. Le rôle de la personne externe devient celui de facilitateur et d'animateur du processus. Dans ce type d'évaluation on met l'accent sur l'apprentissage par l'équipe.

Auto-évaluation : l'équipe du projet et les autres acteurs s'évaluent avec comme objectif d'améliorer leur projet. Ils définissent les critères et les hypothèses et les méthodes de travail. Ils collectent l'information, l'analysent et formulent des conclusions et des recommandations. L'auto-évaluation est planifiée à un moment bien spécifique dans l'année (p. ex. une fois par an ou tous les deux ans), se concentre surtout à des questions liées à l'objectif spécifique du projet tandis que le suivi est une activité continue qui analyse l'exécution des activités et l'obtention des outputs ou des résultats intermédiaires.

7. Les conditions de réussite d'une évaluation

a) Planifier l'évaluation longtemps à l'avance. L'idéal est que l'évaluation soit programmée au moment de la formulation de projet. Ceci permet de bien situer l'évaluation comme un outil de gestion.

b) La concevoir comme un exercice participatif. Le degré de négociation sur les différents aspects des TdR, sur les candidatures des évaluateurs, sur le déroulement, etc. renforcera l'appropriation et l'engagement des différentes parties concernées. Elle garantira aussi que les connaissances locales, les analyses faites par les différentes parties concernées seront intégrées dans l'évaluation.

c) Formuler les TdR aussi clair et précis que possible. Si les TdR ou les attentes des commanditaires ou autres parties concernées ne sont pas bien formulées ou pas assez précis, les évaluateurs vont les interpréter et mettre leurs propres accents. Ceci va donner lieu à des tensions et des conflits entre les commanditaires et les évaluateurs.

d) Ne pas la réaliser au moment d'une crise ou des conflits. A ces moments-là, un autre type d'intervention est nécessaire. Des tensions entre les membres d'une équipe de projet ou entre les différents acteurs vont influencer et biaiser les résultats de l'évaluation et rendre plus difficile leur appropriation.

e) La réaliser à un moment qui convient à tous les acteurs et qui permet aussi de recueillir des informations pertinentes. Choisir ce moment n'est pas facile. L'équipe d'un projet est encline à l'organiser au moment où les activités sont moindres dans le projet, les évaluateurs veulent voir et analyser les activités sur le terrain. P. ex. l'évaluation d'un projet agricole se fait par préférence pendant ou

à la fin de la saison des pluies. A ce moment, l'équipe du projet et les bénéficiaires n'ont pas beaucoup de temps, les villages ne sont pas accessibles, etc.

f) Choisir un évaluateur qui convient à la tâche demandée. L'évaluateur ou l'équipe des évaluateurs doit avoir :

- les compétences techniques et méthodologiques
- une connaissance du milieu
- une maîtrise de langue dominante
- la confiance des différentes parties concernées
- un esprit ouvert
- des capacités d'écoute et d'observation
- des capacités d'analyse et de formulation des idées, des hypothèses, etc.
- des capacités de dialogue et d'animation des débats
- une susceptibilité aux critiques
- ....

g) Doter le projet des sources d'information bien précises et alimentées régulièrement. Si les évaluateurs ont facilement accès à des informations qui sont fiables, leur travail devient beaucoup plus simple. Le système de suivi peut jouer un rôle très important pour cela.

Une évaluation peut donner suite à la mise en place d'un système de suivi et de collecte de données qui peut faciliter les évaluations suivantes.

h) Se donner le temps de restitution, de réflexion et d'appropriation des résultats de l'évaluation. Il est important que l'équipe de projet, les bénéficiaires et les autres acteurs directs prennent le temps pour analyser les résultats de l'évaluation et de formuler leurs réactions. Ces gens sont des acteurs très chargés qui prennent souvent peu de temps pour réfléchir.

i) Débattre les résultats de l'évaluation et planifier un suivi à l'évaluation. Un rapport d'évaluation dans les tiroirs signifie que les ressources utilisées ont été mal utilisées.

Les résultats d'une évaluation doivent donner lieu à des débats entre les différentes parties concernées sur les pratiques de chacun, sur l'évolution du projet, sur ses points forts et faibles, etc.

Il est constaté que peu d'organisations prennent le temps nécessaire pour investir dans un suivi d'une évaluation. Sans un bon suivi, l'investissement en ressources qu'occasionne l'évaluation est perdu.

j) Le suivi de l'évaluation doit être planifié à l'avance. Il faut décider dès le début sur la suite à donner à l'évaluation. On peut notamment :

- organiser des formations, des séminaires, etc.
- constituer un groupe de travail qui doit concrétiser les recommandations
- publier un document de vulgarisation sur base de l'évaluation
- ....

8. Les Termes de Références comme outil de gestion d'une évaluation

Généralités

Au moment où une organisation et/ou son partenaire pensent à commanditer une évaluation, des termes de référence seront établis. Ceux-ci constituent un instrument important de gestion car :

- ils définissent clairement les objectifs de l'évaluation. Ils sont ainsi un moyen pour le commanditaire de définir le contenu et éventuellement la démarche de la mission d'évaluation ;
- ils constitueront la base pour l'appréciation de l'exécution de la mission de l'évaluation ;
- ils formeront une légitimation pour les consultants pour l'exécution de leur tâche.

Les termes de référence doivent également décrire ce qui existe déjà comme acquis sous forme d'expériences, d'études ou d'informations et donner des indications au niveau des techniques et méthodes à utiliser, de sorte qu'on puisse se faire une idée du volume de travail, des capacités requis pour la mission, les nécessités d'appui logistique, etc.

La rédaction des termes de référence constitue une occasion de réflexion et d'échange d'idées entre toutes les parties concernées sur le contenu et l'approche de l'évaluation. Il convient donc de les établir conjointement ou, pour une évaluation de grosse envergure, après concertation au sein d'un groupe de travail qui deviendra plus tard le comité de concertation locale ou de pilotage de l'évaluation.

Les termes de référence feront partie intégrante du contrat entre le commanditaire et les consultants.

Les éléments suivants constituent le format de base pour des termes de référence :

1. Données de base

Il s'agit ici d'une présentation du projet et du contexte dans lequel il est mis en oeuvre. Il est important de mentionner les acquis obtenus, les dossiers et études sur base desquels le projet a été élaboré et l'information disponible à l'équipe des évaluateurs. Ceci évitera que ce dernier perde du temps à rechercher des informations qui existent déjà.

Une description des étapes précédant la mission et des considérations qui ont abouti à la décision d'organiser l'évaluation permettent aux évaluateurs de bien situer leur tâche.

2. Buts de l'évaluation

Ce point contient évidemment la description de l'objectif de l'évaluation. Il faut spécifier pourquoi l'évaluation est commanditée et à quoi l'évaluation va servir.

3. Résultats attendus de l'évaluation

Dans ce chapitre, il faut spécifier les résultats attendus de l'évaluation. Il convient à préciser les critères, les questions et les hypothèses auxquels l'évaluation doit donner une réponse détaillée.

4. Démarches de la mission

Ce point contient une description non exhaustive des démarches que la mission doit entreprendre. Il est important de ne pas vouloir définir intégralement la démarche de la mission. Cela relève en effet de la compétence des consultants.

Si on tient à ce que certaines démarches soient entreprises (p. ex. l'organisation d'un séminaire de restitution, l'intégration systématique des femmes dans les approches appliquées sur le terrain, une prise de contact avec certaines personnes, disposer de la littérature à consulter obligatoirement, ...), il y a lieu de les expliciter formellement. Ces démarches doivent orienter les évaluateurs et rendre leur offre de service plus réaliste.

5. Modalités de mise en œuvre de la mission

Ce chapitre contient les points suivants :

- une proposition de composition de la mission (expertises représentées avec division de tâches, indication du chef de mission) ;
- le calendrier de la mission (préparation, exécution, élaboration du rapport et restitution). Il est préférable d'indiquer la date finale pour la soumission du rapport et de stipuler la procédure d'approbation du rapport (éventuellement soumission d'abord de la première mouture avec indication de la période pendant laquelle les commissionnaires ou autres parties concernées doivent émettre leur opinion) ;
- la langue de rédaction du rapport, le nombre des copies à remettre ;
- (le cas échéant) le format à utiliser pour le rapport (éventuellement à mettre en annexe). Il est fortement recommandé, dans une optique de gestion intégrée du cycle d'intervention, d'imposer un format minimal, laissant au consultant la liberté de développer des points supplémentaires.

6. Obligations

Ce chapitre concerne les obligations des différentes parties qui participent à l'évaluation :
- le bailleur de fonds : mettre à disposition des fonds, réagir sur le rapport provisoire, participer à la restitution, etc.

- l'ONG du Nord : piloter l'équipe d'évaluation, faciliter l'accès aux documents, participer à des réunions de préparation et de restitutions, etc.
- les partenaires : faciliter l'accès aux informations, organiser des contacts avec des personnes ressources, faciliter la logistique, participer à la restitution, s'engager pour l'après évaluation', etc.
- autres parties concernées : faciliter l'accès à l'information, participer aux restitutions, etc.
- les consultants mêmes : respecter les différentes parties concernées, respecter les délais etc.

Il est important de mentionner les dispositifs à utiliser en cas de conflit entre les commanditaires et les évaluateurs.

7. Propositions financières

Les commanditaires peuvent spécifier dans les TdR le nombre de jours de travail que l'évaluation nécessitera. Ils peuvent spécifier le budget maximal de l'évaluation, les per diems ou les indemnités journalières, etc.

8. Annexes

Celles-ci contiennent une bibliographie et/ou des documents utiles.

9. Appréciation d'une offre formulée par des évaluateurs

Sur base des TdR, un appel d'offre est lancé. Plusieurs évaluateurs sont demandés de formuler une proposition ou une offre de service.

Sur base d'une évaluation des offres, une équipe d'évaluateurs est choisie et des négociations sur base de l'offre sont entamées.

Les commanditaires peuvent travailler sur base d'une réponse à une offre de service de gré à gré, d'un appel d'offre restreint ou d'un appel d'offre ouvert. Dans le dernier cas, tous les évaluateurs qui le souhaitent peuvent formuler une offre.

Sur base de l'offre, le commanditaire doit désigner l'évaluateur. L'appréciation se fait sur base des critères suivants :
- l'interprétation des TdR par les évaluateurs et le degré de correspondance de celle des commanditaires,
- les méthodologies proposées par les évaluateurs : est-ce que les évaluateurs respectent dans leur offre l'esprit des méthodologies proposées dans les TdR ? Est-ce que les évaluateurs montrent une certaine créativité en ce qui concerne les méthodologies ?
- les compétences de l'équipe des évaluateurs : sur base des CV et de leurs références, une appréciation des qualités en fonction des exigences doit être faite,
- le calendrier de l'évaluation proposé par les évaluateurs et le degré de correspondance avec le calendrier souhaité par le commanditaire,
- le coût de l'offre.

Il dépendra de la situation, du type d'évaluation demandé, des priorités du commanditaire et des critères qui auront le plus de poids dans la prise de décision.

Bibliographie pour aller plus loin:

Gestion du Cycle Projet et Cadre Logique

Exemple annoté de matrice du cadre logique d'un projet. ***Fida. Guide en ligne pour le suivi-evaluation de projets.*** **http://ifad.org/evaluation/guide_f/annexb/b.pdf**

Ce document donne un exemple de la façon dont la matrice du cadre logique d'un projet appuyé par le FIDA peut être élaborée et améliorée au moyen d'une comparaison "avant révision" et "après révision". La matrice du cadre logique "avant révision" est accompagnée d'observations sur les problèmes qui se posent et la façon dont ils peuvent être résolus. La matrice "après révision" illustre le remaniement partiel de la matrice originelle. L'exemple est fondé sur plusieurs projets appuyés par le FIDA et prend par conséquent le cas d'un projet fictif.

Lignes directrices : Gestion du cycle de projet. *Commission européenne. Office de coopération EuropeAid. 2004*
Télécharger le guide

Ouvrage de référence de la commission européenne sur la gestion du cycle de projet

La planification des interventions par objectifs : un parcours semé d'embuches. Patrice Lamballe**.** GRET. 2011.
http://www.gret.org/wp-content/uploads/cooperer24.pdf

Les méthodes de planification participative visent à associer les populations à la programmation des actions. L'ambition est justifiée, mais la pratique plus délicate qu'on ne le dit souvent. À partir d'un cas au Viêtnam, ce texte pointe un certain nombre de conditions pour que de tels ateliers aient un sens.

Les indicateurs des actions de développement. Hédia Hadjaj-Castro et Natacha Wilbeaux. COTA. 2007
http://www.cota.be/download/fo-gcp/Fiche6_GCP_Indicateurs.pdf

Ce petit document aborde dans le détail la définition d'indicateurs de qualité. Après une description détaillée de cet outil de suivi, il suggère des recommandations pour son application concrète.

Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact. Gilbert Graugnard et Nicolas Heeren. CIEDEL-F3E. 1999
http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/guideImpact.pdf

Ce guide est une bonne introduction à la notion d'impact. La conception d'un projet son exécution conduisent à des résultats immédiats, mais ne permettent pas toujours de créer les conditions d'un changement durable Ce document aidera le lecteur à penser aux effets du projet sur le long terme.

Suivi

Le suivi des interventions de développement : prise en compte des différentes perspectives des acteurs. Mario Bucci Hédia Hadjaj-Castro. COTA. 2010
http://www.cota.be/download/hors-série/HS9.pdf

Après avoir revisité la notion de suivi et l'avoir remis en contexte par rapport aux évolutions récentes du secteur, ce document propose une démarche réflexive pour diagnostiquer, évaluer ou mettre en œuvre le dispositif de suivi d'une intervention multiacteurs.

Evaluation

Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud. Un guide pour les ONG du Nord. Sandra Descroix et Claire Leloup. COTA. 2002.
http://www.cota.be/download/hors-série/HS2.pdf

Cet ouvrage aborde la problématique de l'évaluation d'une action dans le Sud du point de vue des ONG du Nord. Outil de sensibilisation aux concepts et à la diversité de l'évaluation, l'ouvrage est aussi un guide pratique pour appuyer l'ONG qui souhaite faire évaluer ses actions par un expert indépendant.

Introduire la perspective d'acteurs dans l'analyse d'impact. H. Hadjaj-Castro, A. Lambert. COTA. 2008.
http://www.cota.be/download/hors-série/HS7.pdf

Ce document pose les bases d'une réflexion sur la notion d'impact et propose une démarche d'analyse qui essaie d'intégrer la prise en compte des perspectives d'acteurs dans leur diversité et dans leur complexité.

Evaluation externe Faisons-nous ce qu'il faut? Comme il le faut? Direction de la cooperation et du développement Suisse. 2000. **http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_fr_23673.pdf**

Cet ouvrage est destiné aux personnes qui font faire une évaluation, en suivent la réalisation et assument la mise en œuvre de ses conclusions. la première partie passe en revue les notions et les principes de l'évaluation. La deuxième partie décrit comment se passe concrètement une évaluation, mais sans entrer dans le détail des méthodes et des compétences que doivent posséder les experts chargés de la réaliser.

Préparer les termes de référence d'une évaluation. Daniel Neu. GRET/F3E
http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note_TDR_relue.pdf

Ce document est destiné à ceux qui doivent contribuer à l'élaboration des termes de références d'une évaluation.

Les standards d'évaluation. Thomas Widmer, Charles Landert et Nicole Bachmann SEVAL. 2001
http://www.seval.ch/fr/documents/SEVAL_Standards_2001_fr.pdf

Les standards d'évaluation de la SEVAL ont été rédigés afin de contribuer à la professionnalisation de l'évaluation en Suisse. Les Standards SEVAL définissent les exigences qui doivent être posées aux évaluations.

Sept « péchés capitaux » de l'évaluateur : Pièges et repères déontologiques. Ph. Lavigne Delville. GRET. 2004
http://www.gret.org/wp-content/uploads/08447.pdf

Evaluer un projet demande une éthique affirmée pour éviter de tomber dans des pièges fréquents. Ce document décrit quelques pièges inspirés de cas vécus.