

Module

3

Responsables de projet

Agents chargés du S&E (projet ou partenaire)

Consultants

Personnel du FIDA et de l'institution coopérante

Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le suivi-évaluation



Pour une gestion orientée vers l'impact

Guide pratique de S&E des projets

Table des matières du module 3

3.1 Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le S&E: présentation générale	3
3.1.1 La conception des projets est un processus continu	3
3.1.2 Les bonnes pratiques pour la conception des projets	4
3.1.3 Mettre en œuvre la méthode du cadre logique	5
3.1.4 Lier la conception du projet au programme de travail et budget annuel	5
3.1.5 Lier le S&E à la conception du projet	6
3.2 Concevoir un projet qui favorise l'apprentissage mutuel, le renforcement des capacités des acteurs et la durabilité des résultats	6
3.2.1 Associer les acteurs à la conception du projet	6
3.2.2 Expliciter les thèmes transversaux: pauvreté, genre et participation	8
3.2.3 Prévoir le renforcement durable des capacités	9
3.2.4 Programmer l'acquisition d'expérience et l'adaptation en cours d'exécution	11
3.3 La méthode du cadre logique	12
3.3.1 Principales étapes de la méthode du cadre logique	13
3.3.2 La matrice du cadre logique	13
3.4 Utiliser la méthode du cadre logique	16
3.4.1 Première étape: définir le champ d'intervention et l'orientation générale du projet	16
3.4.2 Deuxième étape: convenir d'un cadre de planification adopté et d'une terminologie précise, puis définir le processus de conception	16
3.4.3 Troisième étape: effectuer un diagnostic précis de la situation	17
3.4.4 Quatrième étape: élaborer la stratégie du projet (hiérarchie d'objectifs, moyens et modalités de mise en œuvre)	19
3.4.5 Cinquième étape: identifier et analyser attentivement les hypothèses et les risques et modifier en conséquence la conception du projet	22
3.4.6 Sixième étape: élaborer le cadre général du S&E	24
3.5 De la matrice du cadre logique au programme de travail et budget annuel	24
3.5.1 Qu'est-ce que le PTBA?	24
3.5.2 La préparation du PTBA	25
3.6 Esquisser le S&E au moment de la conception initiale du projet	28
3.6.1 L'influence de la conception initiale du projet sur le S&E	28
3.6.2 Décrire le S&E dans le rapport de préévaluation du projet	29
Lectures complémentaires	32

Idées clés

Ce module doit permettre:

- *aux responsables de projet* – de comprendre le rôle du cadre logique dans la gestion et dans le S&E du projet et de savoir quels éléments prendre en compte pour réviser de façon continue la conception du projet;
- *aux agents chargés du S&E* – de comprendre le rôle du cadre logique dans la gestion du projet et dans le S&E, et de s'assurer que lors de la révision de la conception, le système et les procédures de S&E sont suffisamment détaillés pour être mis en œuvre;
- *aux consultants* – d'effectuer une conception initiale satisfaisante – en veillant en particulier à ce que le S&E soit suffisamment pris en considération et d'aider à la révision de la conception du projet;
- *au personnel du FIDA et de l'institution coopérante* – de fournir aux projets des indications pertinentes sur la bonne conception d'un projet, le cadre logique et l'élaboration du dispositif de S&E.

- La conception du projet (et la révision de cette conception) constitue un processus qui se poursuit pendant toute la durée du projet.
- Les personnes chargées de la conception du projet mais aussi celles qui le mettent en œuvre doivent maîtriser les principes indispensables à une bonne conception de manière à être capables d'adapter la stratégie et les activités en prenant en compte les évolutions du contexte du projet et l'expérience tirée de sa mise en œuvre.
- Les bonnes pratiques de conception (et d'adaptation) des projets consistent notamment à: associer les différents acteurs, effectuer un diagnostic détaillé de la situation de départ, élaborer une stratégie logique d'intervention, identifier les objectifs transversaux, prévoir le renforcement durable des capacités locales, et garantir les moyens de la réflexion critique et de l'adaptation de l'intervention.
- La méthode du cadre logique (MCL) peut être utile dans l'exercice de conception des projets, à condition de ne pas l'appliquer de façon trop rigide et d'avoir à l'esprit ses limites.
- L'aboutissement de la MCL est la matrice du cadre logique, qui reprend la logique de l'intervention (avec les hypothèses retenues) et le S&E.
- La matrice du cadre logique sert à suivre les progrès accomplis ainsi que les impacts. Elle doit être suffisamment détaillée et considérée comme un outil de travail au quotidien.
- L'élaboration d'un système de S&E satisfaisant dépend de l'attention prêtée au S&E pendant la phase de conception initiale. Ce système doit être esquissé dans le rapport de préévaluation du projet.



3.1 Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le S&E: présentation générale

La “gestion de projet orientée vers l’impact” exige de lier la conception du projet, la programmation annuelle et le S&E. Le point de départ de la mise en œuvre est la conception initiale du projet telle que décrite dans le rapport de préévaluation. Cependant, la conception est un processus qui se poursuit pendant toute la vie du projet. Il est essentiel pour que l’impact soit maximal que la stratégie du projet soit continuellement adaptée pour prendre en compte les nouveaux éléments de compréhension de la situation et les changements de contexte. Ainsi, appliquer une bonne méthode de conception de projet est tout aussi important pour les responsables de projet et les agents chargés du S&E que pour l’équipe chargée de la conception initiale.

Les points essentiels de la conception d’un projet sont consignés dans l’accord de prêt. Leur modification ultérieure peut se révéler difficile et prendre du temps. Il est par conséquent primordial que la conception initiale soit de la meilleure qualité possible. En outre, l’équipe chargée de la conception initiale doit prévoir une certaine souplesse pour permettre, lors du démarrage du projet, d’y apporter des modifications.

3.1.1 La conception des projets est un processus continu

Pourquoi peut-on être amené à modifier la conception d’un projet? Premièrement, de nombreux projets ne démarrent que plusieurs années après leur conception initiale pendant lesquelles le contexte a évolué. Le cycle du projet (voir 1.4) comprend de nombreuses étapes avant le démarrage qui prennent toutes du temps. Deuxièmement, la conception initiale des projets appuyés par le FIDA est soumise à des contraintes de temps et de ressources. De nombreux partenaires n’auront pas encore été identifiés, la participation aura donc été limitée. Il est par conséquent essentiel de lancer, au moment du démarrage, un large processus participatif pour réexaminer et améliorer si nécessaire la conception du projet.

Après le démarrage, l’amélioration de la conception du projet peut se faire à deux principales occasions: i) lors du bilan d’activité et de la programmation annuels, et ii) lors de l’examen à mi-parcours. Le tableau 3-1 liste les tâches de conception et d’adaptation pendant la durée du projet.

Tableau 3-1. Tâches de conception et d'adaptation aux stades clés de la vie du projet

Étape du projet	Tâches de conception
Phase de conception initiale	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer la faisabilité, la portée et la justification du projet. Déterminer les objectifs. Esquisser les principaux produits attendus et activités du projet. Indiquer les grandes lignes du montage opérationnel du projet. Esquisser le système de S&E. Établir le budget et préciser les ressources humaines à mobiliser.
Phase de démarrage	<ul style="list-style-type: none"> Faire comprendre aux principaux acteurs et partenaires les objectifs du projet. Examiner et réviser la conception initiale. Concevoir et programmer les activités de façon suffisamment détaillée pour en permettre la mise en œuvre. Mettre au point un système de S&E opérationnel.
Bilan annuel des activités et budget	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier que les réalisations attendues, les objectifs spécifiques et l'objectif général restent valables, les adapter éventuellement. Décider quelles sont les activités et les tâches nécessaires aux réalisations.
Supervision (récurrente)	<ul style="list-style-type: none"> Examiner l'état d'avancement du projet. Décider des changements à apporter au programme de travail annuel. Évaluer les changements dans la conception générale qui obligerait à engager des négociations sur l'accord de prêt.
Fin de la première phase de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Examiner la stratégie générale du projet à la lumière de l'expérience acquise pendant le début de la mise en œuvre. Formuler des recommandations concernant le programme de travail de la phase suivante. Négocier tout changement important de la conception du projet pour la phase suivante.
Examen à mi-parcours (ou examens entre phases du projet s'il recourt à un mécanisme flexible de financement)	<ul style="list-style-type: none"> Examiner les résultats obtenus et les progrès réalisés dans l'accomplissement des objectifs spécifiques et de l'objectif général. Évaluer si la stratégie générale est appropriée. Réviser la conception du projet si nécessaire.
Début de la période d'achèvement du projet	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les priorités dans les activités finales afin de maximiser l'impact. Examiner et adapter les stratégies afin de produire un impact durable.

3.1.2 Les bonnes pratiques pour la conception des projets

Certaines pratiques sont considérées comme essentielles pour la conception de toute intervention de développement. Elles sont particulièrement importantes lors de la formulation et du démarrage ainsi qu'au moment de toute révision éventuelle du projet, par exemple lors du bilan annuel et de l'examen à mi-parcours.

1. Impliquer tous les acteurs concernés dans des processus participatifs de conception du projet.
2. Entreprendre un diagnostic approfondi de la situation, avec les acteurs à la base, de manière à connaître le mieux possible le contexte du projet, ce qui permettra de concevoir une stratégie et des procédures de mise en œuvre pertinentes.
3. Élaborer une stratégie cohérente et réaliste, exprimant clairement ce qui est attendu (finalité et objectifs spécifiques) et la manière de l'atteindre (réalisations et activités).
4. S'accorder et se concentrer sur les questions transversales telles que la pauvreté, le genre et la participation.
5. Prévoir le développement à long terme et durable des capacités locales afin de s'assurer que le projet contribuera au renforcement et à l'autonomie des populations et institutions locales.
6. Prévoir des activités et des moments privilégiés pour favoriser l'analyse critique et permettre l'adaptation de la stratégie du projet en cours de mise en œuvre.

3.1.3 Mettre en œuvre la méthode du cadre logique

Depuis 1998, le FIDA exige que la conception des projets fasse appel à la méthode du cadre logique (MCL). Cette démarche a été mise au point au cours des années 70 pour améliorer la clarté et la qualité de la conception des projets. La MCL s'appuie sur la participation des acteurs clés, dont les bénéficiaires. La structure conceptuelle du projet issue de cette démarche est récapitulée dans un tableau appelé matrice du cadre logique, ou cadre logique (voir 3.3.2).

Bien que son utilité soit désormais largement reconnue pour l'élaboration des projets, on admet cependant que la MCL pose certains problèmes. La méthode classique a donc été améliorée au fil des années. Pour utiliser la MCL de façon souple et critique, il faut:

- *reconnaître que le développement n'est pas un processus mécanique*, en intégrant dans la conception des alternatives et des possibilités d'adaptation;
- *insister sur les effets* (niveau d'accomplissements entre les réalisations concrètes et les impacts à long terme) en les explicitant dans la matrice du cadre logique;
- *éviter toute simplification excessive* des grands programmes ou projets en utilisant des objectifs spécifiques multiples, généralement un par composante;
- *intégrer les vues et les aspirations de la population* et identifier les potentialités lors de la planification au lieu de se concentrer seulement sur l'analyse des problèmes;
- *reconnaître que les indicateurs quantitatifs et les informations qualitatives*, par exemple les opinions et les récits des acteurs sur les changements qu'ils ont constatés, sont nécessaires au S&E;
- *éviter la tendance au contrôle bureaucratique* en relatant davantage les résultats obtenus, les impacts intermédiaires et les améliorations prévues, que les activités et les produits;
- *éviter une utilisation de pure forme* de la matrice du cadre logique en veillant à ce qu'elle représente une vision partagée de l'intervention, en l'utilisant comme instrument de gestion du projet et en la tenant à jour;
- *surveiller la justesse des hypothèses* dans le cadre du S&E pour aider à orienter la stratégie du projet.

Notons que la MCL n'est qu'une méthode parmi d'autres pour élaborer un projet. Par ailleurs, la MCL ne garantit en aucune façon que le projet sera bien conçu. Ce sont l'esprit critique et la créativité qui permettront de concevoir un projet adapté à son contexte.

3.1.4 Lier la conception du projet au programme de travail et budget annuel

Le cadre logique mentionne les principales activités pour la durée du projet. Chaque année, les opérateurs doivent définir les activités à entreprendre et établir un budget. Le cadre logique est la base du programme de travail et budget annuel (PTBA). Pour être utile, le cadre logique doit être suffisamment détaillé et, en particulier, mis à jour de manière à refléter la situation du projet au moment considéré. Par exemple, le cadre logique initial pouvait comporter des réalisations ou même des composantes qui ne sont plus pertinentes et ont donc été laissées de côté.

La façon dont le rapport de préévaluation est traduit en programmes opérationnels varie énormément d'un projet à l'autre, même si tous établissent des programmes annuels. Certains projets disposent d'un plan d'opération d'ensemble ponctué d'échéances marquant les principales étapes de mise en œuvre, ce qui peut faciliter la conversion du cadre logique en séries annuelles d'activités. D'autres ont un "manuel de mise en œuvre du projet" qui détaille les activités. Certains ont des plans opérationnels de deux ou trois ans, en plus des programmes annuels.

3.1.5 Lier le S&E à la conception du projet

La mise au point du S&E commence bien avant le démarrage du projet. La conception initiale du projet conditionne grandement la facilité avec laquelle le S&E pourra être mis en œuvre par la suite. On peut citer par exemple:

- les relations et les engagements pris avec les partenaires et la population locale, particulièrement les bénéficiaires escomptés;
- la cohérence et la faisabilité de la stratégie du projet;
- les ressources affectées au S&E (moyens financiers, temps imparti, compétences);
- la latitude laissée dans le montage pour permettre aux résultats du S&E d'influencer le pilotage du projet;
- et tous les éléments opérationnels du S&E qui peuvent être définis lors de la conception initiale.

Lors de la formulation du projet, un cadre général de S&E doit être élaboré et inclus dans les documents de formulation et de préévaluation. Ce cadre fournit: a) des détails suffisants pour permettre la budgétisation et l'affectation des moyens d'expertise technique; b) un aperçu général des modalités de S&E retenues; etc) des indications à l'intention du personnel du projet pour la mise en place du S&E lors du démarrage. Ce cadre général complète les informations très succinctes sur le S&E présentées dans le cadre logique (voir 3.4). Ce qui a été conçu lors de la phase de conception initiale n'aura qu'une valeur indicative et devra être revu et affiné lors du démarrage du projet.

3.2 Concevoir un projet qui favorise l'apprentissage mutuel, le renforcement des capacités des acteurs et la durabilité des résultats

Pour concevoir un bon projet de développement rural, il faut porter une attention particulière aux processus sociaux et au développement institutionnel qui seront nécessaires pour favoriser l'apprentissage mutuel, le renforcement des capacités des acteurs à la base et assurer la pérennité des résultats.

3.2.1 Associer les acteurs à la conception du projet

Les projets conçus sans une consultation efficace des acteurs concernés courent à l'échec. En revanche ceux qui le font augmentent leurs chances de succès. Dans le cas du Ghana, présenté dans l'encadré 3-1, le processus participatif a permis aux bénéficiaires d'ajuster une partie de la stratégie pour l'adapter à leur situation, et la rendre mieux à même de répondre à leurs vrais besoins. Il est important d'associer les acteurs à la conception du projet pour, en particulier:

- les inciter à définir, gérer et contrôler leur propre développement, et donc accroître leur autonomie;
- s'assurer que les finalités et les objectifs du projet seront pertinents et, par conséquent, répondront aux besoins réels des bénéficiaires;
- s'assurer que la stratégie du projet est adaptée à la situation locale;
- susciter les partenariats, l'appropriation et l'engagement nécessaires à une mise en œuvre efficace.

La participation locale dès le départ peut aussi s'avérer rentable à long terme. En Ouganda, on a consacré beaucoup de temps et d'argent pour associer les bénéficiaires à la formulation du projet pilote de développement local. Cela s'est ensuite avéré efficace, compte tenu de leurs apports, de leur appropriation et de leur meilleure connaissance du projet. Si cet investissement n'avait pas été

fait dès le début, il aurait fallu dépenser beaucoup d'argent par la suite pour des campagnes d'information avant et pendant la mise en œuvre.

Encadré 3-1. Participation des communautés au processus de conception des projets

Lorsque le spécialiste de l'irrigation du district de Zebilla, au Ghana, a exposé ses plans pour la remise en état du barrage en terre et du réseau d'irrigation du village de Saka, l'association villageoise des irrigants l'a vite renvoyé à ses études! Lorsque le barrage avait été construit et mis en fonction plusieurs années auparavant, le village avait créé une grande plantation de manguiers juste au-dessous. Bien que le barrage n'ait pas fonctionné pendant 17 ans, les manguiers ont continué de produire. Lors du démarrage du projet soutenu par le FIDA, le LACOSREP, les villageois se sont organisés en groupements d'auto-assistance, ont élu une association d'usagers de l'eau et ont demandé que leur barrage soit remis en état. Le spécialiste de l'irrigation du projet a alors recommandé d'abattre la plupart des manguiers afin de laisser la place à un réseau d'irrigation plus étendu juste au-dessous du barrage. La communauté s'y est opposée car les manguiers sont une richesse, surtout pendant la saison sèche. Un ancien a expliqué, "Avec les manguiers, je sais que mes enfants auront quelque chose à manger à l'heure du déjeuner à l'école". Les villageois ont suggéré de prolonger plutôt le canal au-delà de la plantation. Ainsi, non seulement elle serait épargnée, mais ce canal permettrait d'accroître la superficie irriguée.

La première étape de la conception d'un projet consiste à effectuer une analyse initiale des acteurs (voir annexe D pour plus de détails). On dresse la liste des partenaires potentiels (individus, groupes sociaux et organisations), on définit ceux qui doivent être associés en priorité (et non pas tous ceux qu'on souhaiterait associer) et on convient avec eux de la meilleure manière de les faire participer. Une liste de questions, formulées par un projet en Tanzanie pour l'analyse des besoins des acteurs, est présentée dans l'encadré 3.2.

Encadré 3-2. Liste de questions visant à définir une stratégie au niveau des différents acteurs pour le programme de développement participatif de l'irrigation (PIDP) en Tanzanie

<p><i>Ménages agricoles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la situation actuelle du ménage? • Quelle pourrait être la situation future, améliorée, du ménage? • Quels changements doivent être apportés au niveau du ménage? • De quel appui les ménages ont-ils besoin? • De quel appui les agriculteurs et les membres de l'association des usagers de l'eau ont-ils besoin? • Qui devrait apporter cet appui? 	<p><i>Conseils de district</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la situation actuelle des conseils de district? • Quelle pourrait être la situation future, améliorée, des conseils de district au niveau de leur mandat, de leur structure et des services offerts? • Quels changements doivent être apportés au niveau du conseil de district et de l'unité de gestion du projet à l'échelon du district? • De quel appui les conseils ont-ils besoin? • Qui devrait apporter cet appui?
<p><i>Association des usagers de l'eau</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la situation actuelle de l'association? • Quelle pourrait être la situation future, améliorée, de l'association? • Quels changements doivent être apportés au niveau de l'association? • De quel appui les associations ont-elles besoin? • Qui devrait apporter cet appui? 	<p><i>Unité de coordination du programme (UCP)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la situation actuelle de l'UCP? • Quelle pourrait être la situation future, améliorée, de l'UCP? • Quels changements doivent être apportés au niveau de l'UCP? • De quel appui l'UCP a-t-elle besoin? • Qui devrait apporter cet appui ?

Faire participer les acteurs à la conception ne consiste pas à travailler seulement avec les communautés locales ou à valoriser les points de vue de celles-ci plus que le point de vue d'autres acteurs. L'idée d'une "communauté" que l'on consulte est tout à fait simpliste et peut poser problème. À titre d'exemple, si des agents des opérateurs de mise en œuvre ou le personnel du projet consultent une communauté, tous les intérêts locaux seront-ils pris en considération? Lesquels seront involontairement oubliés ou ignorés? Par ailleurs, ce qui est valable pour une communauté ne l'est pas nécessairement pour une autre ou pour l'ensemble de la région considérée. Si les opinions exprimées par l'une ou l'autre des communautés diffèrent, laquelle prendrez-vous en compte? Pour comprendre les différences au sein d'une communauté locale ou entre plusieurs d'entre elles, il est nécessaire de beaucoup écouter, d'écouter encore et de travailler ensemble. C'est à cette condition que vous parviendrez à acquérir un début de compréhension des liens et des intérêts locaux.

Certains pensent que l'illettrisme et l'isolement géographique des groupes cibles rendent leur participation impossible. Mais de nombreux exemples montrent comment il est possible d'intégrer les groupes les plus pauvres, les plus isolés et les plus illettrés en faisant preuve de créativité et en y consacrant du temps (FIDA, ANGOC et IIRR 2001, voir Lectures complémentaires).

Pour qu'un processus participatif soit efficace, il est nécessaire d'échanger les points de vue et de discuter des divergences. Les acteurs peuvent être associés de multiples manières, parmi lesquelles les méthodes accélérées de recherche participative (MARF), les discussions informelles et les ateliers de planification. Cependant, il ne suffit pas que les gens soient présents physiquement. Certains projets très mal conçus ont largement fait appel à la population locale, qui cependant n'a pas participé véritablement. Il est essentiel de s'assurer de la qualité de la participation et donc de prévoir des instances dans les structures de projet pouvant répondre aux exigences des gens (voir encadré 3-3).

Encadré 3-3. Des instances dans un projet au Mali visant à créer un espace nécessaire à la participation

Le projet PADL-Gao (Mali) a décidé de la mise en place de plusieurs instances visant la participation des bénéficiaires lors du démarrage du projet : i) privilégier la demande par rapport à l'offre, ce qui implique que les activités du projet commencent par un processus participatif d'identification de la demande des communautés rurales en matière d'infrastructures et de services; ii) constituer des instances au niveau communautaire et au niveau communal pour sélectionner les projets prioritaires et s'assurer par la suite de leur bonne exécution; iii) définir avec des représentants des bénéficiaires les modalités et critères de notation des appels d'offres locaux lancés pour la réalisation des études et travaux en fonction des contraintes locales et associer société civile, élus et représentants du projet au sein des comités de dépouillement.

Bien concevoir un projet suppose de poser des questions, d'échanger et de débattre. Cela est possible lorsque des informations de bonne qualité sont disponibles et que les différents points de vue des membres des communautés, des techniciens, du personnel des ONG et des fonctionnaires sont examinés librement et discutés. Les ateliers de planification avec les acteurs sont importants, et un processus bien conçu, compris par tous sera d'un apport essentiel.

Certains projets n'organisent qu'un seul atelier où des accords établis sous la pression du temps imparté peuvent s'avérer dénués de sens après coup. On peut être tenté de penser que les résultats obtenus lors de l'atelier, puisqu'ils ont été formulés par les acteurs sont nécessairement "corrects" et définitifs. Pourtant, le fait de dialoguer permet aux gens d'apprendre, et les points de vue peuvent évoluer d'une réunion à l'autre, suite aux réflexions et aux échanges tenus avec d'autres personnes entre temps. C'est pourquoi, plutôt qu'un atelier unique, il est préférable d'organiser une série de rencontres pendant lesquelles les idées peuvent être partagées, les points de vue rapprochés et des accords conclus sur des fondements plus solides.

3.2.2 Expliciter les thèmes transversaux: pauvreté, genre et participation

Il est essentiel que les acteurs, parties prenantes du projet, aient une compréhension partagée des concepts de réduction de la pauvreté, d'égalité entre les sexes et de participation. C'est le seul moyen d'obtenir un accord solide sur la manière d'intégrer ces concepts dans la stratégie du projet, des compréhensions différentes risquant d'aboutir à des objectifs divergents. À titre d'exemple, dans un projet au Yémen, le manque apparent d'intérêt de la coopérative de crédit agricole pour le groupe cible du projet – les petits paysans – relevait d'un malentendu. La coopérative considérait que tous les petits paysans de la zone du projet étaient éligibles, alors que le projet ne ciblait que ceux qui vivaient dans les 47 villages spécifiques participant aux activités de construction de brise-vents, tel que prévu dans le document de projet. Cette différence dans les définitions avait créé un sentiment de frustration et désorganisé le suivi des activités de crédit.

La première étape consiste à définir le sens de ces trois concepts pour les futurs agents d'exécution. Il est essentiel, à la fois pour une bonne conception du projet et pour le S&E, de se mettre d'accord sur des termes tels que "pauvreté" ou "besoins de base". Il en va de même pour "genre" et "participation" (voir 2.7). Même si, d'emblée, ces concepts font consensus, il est nécessaire d'y revenir périodiquement pour éviter de s'écarter de l'objectif de réduction de la pauvreté et de développe-

ment équitable. Néanmoins, des conceptions différentes peuvent persister, étant donné que les activités reposant sur ces notions sont exécutées dans des contextes organisationnels propres à chaque groupe d'acteurs (voir encadré 3-4).

Encadré 3-4. Notions de pauvreté dans un contexte organisationnel particulier

Dans une zone de projet, en Afrique du Nord, le président d'une communauté rurale, travaillant par ailleurs dans l'administration locale, était impliqué dans l'établissement de liens entre le personnel du projet et la population locale. Il estimait qu'il était difficile d'engager les ressources limitées du projet en faveur des seuls ménages pauvres. Il cherchait plutôt à en faire profiter le plus de personnes possible, et tout particulièrement celles qui étaient motivées et capables d'achever ce que le projet avait mis en route. Il expliquait, "Pour le travail d'amélioration des terres, nous avons les ressources nécessaires pour enlever les pierres sur un hectare de terre par ménage, nous choisissons donc les personnes ayant plus d'un hectare qui seront capables d'enlever les pierres sur le reste de leur terre avec leurs propres ressources." Les personnes disposant de davantage de terres et de moyens n'étaient pas les plus pauvres, mais cette stratégie se comprenait fort bien. L'administration locale, dans laquelle il travaillait, avait pour mission d'organiser la prestation des services pour la majorité des citoyens, plutôt que pour le groupe cible du projet, constitué uniquement des plus pauvres.

3.2.3 Prévoir le renforcement durable des capacités

De nombreux projets soutenus par le FIDA mettent l'accent sur la création d'infrastructures et d'équipements publics – puits, routes, marchés couverts, dispensaires, bâtiments scolaires, etc. Mais ce sont les populations qui utilisent et entretiennent les infrastructures. L'expérience des agences de développement au cours des 25 dernières années a montré qu'il est au moins aussi important d'investir dans les capacités des gens que dans les infrastructures.

Dans cette optique, les questions à examiner au cours de la conception et de l'adaptation du projet sont les suivantes:

1. Quelles sont les personnes dont les capacités sont renforcées grâce au projet?
2. Ces capacités permettront-elles de réduire la pauvreté?
3. Sinon, que devons-nous faire en matière de renforcement des capacités pour obtenir un impact local durable?

Certains pensent que le renforcement des capacités se mesure en comptant le nombre de participants à des ateliers de formation. Mais le fait de participer à un atelier ne renforce pas nécessairement les capacités d'agir. Pour construire réellement ces capacités il faut s'employer à partager dans la durée la prise de décisions avec les acteurs à la base (voir encadré 3-5).

Encadré 3-5. Participation et renforcement durables des capacités

Le projet des Cuchumatanes au Guatemala travaillait avec des agriculteurs organisés: des organisations structurées, des groupes d'intérêts et des banques communautaires. En 1998, un comité des bénéficiaires a été créé pour renforcer leur participation à la gestion du projet. Ce comité a supervisé les activités de terrain et recueilli les demandes des principaux acteurs. Lorsque le projet a pris fin en 2000, ce comité est devenu une association appelée Association des organisations des Cuchumatanes.

Suivre et évaluer le renforcement des capacités n'est pas aussi simple que de quantifier des évolutions dans le domaine des infrastructures. Les "capacités" sont parfois difficiles à décrire clairement pour permettre de définir des indicateurs qu'on puisse mesurer, et il faut donc faire preuve d'un surcroît de créativité. On présente dans l'encadré 3-6 une comparaison entre deux séries d'indicateurs de performance, l'une pour la composante infrastructure rurale du programme WUPAP du Népal, l'autre pour la composante similaire d'un projet en Chine. Mettre l'accent sur le développement des capacités exige que le S&E soit participatif – seuls les bénéficiaires sont en mesure d'indiquer si effectivement et de quelle manière les capacités sont renforcées. Par exemple, les capacités n'ont rien à voir avec le nombre de kilomètres de routes construites, mais bien avec la manière dont les bénéficiaires vont veiller à ce que ces routes soient entretenues, utilisées et prolongées.

Encadré 3-6. Comparaison entre des indicateurs mettant en valeur le renforcement des capacités et d'autres qui l'ignorent
(Note: les mots en italique indiquent les cas où le renforcement des capacités est explicite)

Résultats du projet	Indicateurs de performance figurant dans les cadres logiques des projets
<p>WUPAP, Népal</p> <p>Programme d'infrastructure mis en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastructures rurales identifiées, construites et <i>entretenues par des groupes défavorisés selon une approche par la demande</i> • <i>Politiques relatives aux infrastructures élaborées et appliquées, qui servent l'intérêt des groupes défavorisés</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de petits ou micro périmètres irrigués construits/remis en état et <i>entretenus</i> • Kilomètres de pistes et nombre de ponts construits/remis en état/<i>entretenus</i> • Nombre d'équipements communautaires (y compris les installations de stockage) construits et <i>entretenus</i> • Nombre de réseaux d'alimentation en eau et d'assainissement construits/remis en état et <i>entretenus</i> • Nombre de <i>groupes défavorisés réussissant</i> à accroître la superficie irriguée et pourcentage d'accroissement de la superficie irriguée • Kilomètres de routes rurales construites/remises en état et <i>entretenues</i>: 75 • Pourcentage de main-d'œuvre pour les travaux de terrassement fournie par le groupe cible <i>défini par les communautés et les animateurs sociaux</i>: 70 (<i>dont au moins 50% de femmes</i>) • Nombre de personnes défavorisées employées dans le cadre de cette composante
<p>Projet Chine</p> <p>Infrastructures rurales construites ou remises en état</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de ménages bénéficiaires desservis par les nouveaux réseaux d'alimentation en eau à usage domestique: 25 000 • Kilomètres de routes rurales améliorées, passant dans la catégorie 4: 198 • Nombre de villages électrifiés: 67 • Nombre de réseaux d'alimentation des ménages en biogaz installés: 22 500

Adopter une optique de renforcement des capacités a des répercussions politiques, car les populations locales qui se prennent davantage en charge peuvent remettre en cause les politiques en vigueur. En établissant un lien explicite entre les activités du projet et des politiques spécifiques, l'équipe du projet a la possibilité d'alerter les décideurs sur les conséquences de leurs politiques et de leur fournir un retour d'information sur les réactions venant du terrain. Cela présente deux avantages: porter la parole des bénéficiaires jusqu'aux niveaux les plus élevés et s'assurer que les activités locales de renforcement des capacités sont en accord avec les orientations politiques en vigueur.

Pour obtenir un impact durable, il est essentiel de renforcer de façon efficace les capacités. Trois points méritent une attention particulière:

1. *Un public élargi.* Le renforcement des capacités doit concerner non seulement les bénéficiaires mais aussi les autres acteurs clés, en particulier l'administration locale (voir encadré 3-7).
2. *Programmer le désengagement.* En Inde, les responsables de projets établissent systématiquement des plans de désengagement avec attribution de responsabilités spécifiques, de façon à pouvoir montrer les résultats durables obtenus grâce aux investissements effectués dans le développement local.
3. *Le S&E, un sujet sensible.* Le S&E du renforcement des capacités constitue un sujet délicat, car il vise essentiellement des personnes et porte des jugements sur leurs activités.

Encadré 3-7. D'un S&E au service du projet à un S&E en appui à la gouvernance locale

Les termes de référence des experts en S&E d'un projet d'appui au développement local en Ouganda ne portaient que sur le projet. Le personnel s'est rendu compte qu'on pouvait aisément modifier le mandat initial afin d'évoluer vers un dispositif de S&E de l'administration locale, couvrant l'ensemble du district. Pour que le S&E puisse servir au niveau du district, et pas uniquement au projet, l'opérateur devrait :

- connaître et comprendre le système administratif local en Ouganda;
- travailler en étroite collaboration avec l'équipe du projet afin de créer un système de S&E à plusieurs niveaux et multi-acteurs, qui réponde aux besoins des administrations locales en matière de programmation, d'affectation des moyens et de mise en œuvre des actions. Ses attributions consisteraient, entre autres, à conseiller les unités de planification des districts et les autres directions afin d'aider leurs partenaires/autres acteurs à élaborer leurs propres indicateurs pour le S&E des services de l'administration locale;
- travailler en étroite collaboration avec les autres institutions à la mise au point des dispositifs de S&E pour les administrations locales;
- s'assurer que les rôles et les responsabilités proposés soient compatibles avec ceux des autorités et des services locaux (de manière à ne pas créer des fonctions ou des instances éphémères);
- maîtriser les techniques de documentation et de diffusion afin d'aider les administrations locales à mettre au point des stratégies de communication. Il s'agit de répondre aux besoins de formation et d'information de leurs administrés; par exemple, capitaliser l'expérience du dispositif de S&E de l'administration locale en vue de sa diffusion à plus grande échelle et de sa mise en œuvre dans d'autres districts en Ouganda.

On peut ainsi passer d'un outil de réflexion capitalisation à court terme au profit d'un projet au développement d'un changement institutionnel à plus long terme.

3.2.4 Programmer l'acquisition d'expérience et l'adaptation en cours d'exécution

Tout projet devra être révisé à maintes reprises au cours de sa vie. Les ajustements en cours d'exécution du projet seront d'autant plus difficiles que la stratégie aura été très détaillée. Voici quelques conseils pour aider l'équipe chargée de la conception d'un projet à laisser des marges de manœuvre pour évoluer selon l'expérience.

- *Concevoir le processus, ainsi que les objectifs, aux niveaux supérieurs* (voir également le point suivant). Repérer les instances et les processus par lesquels on associera les acteurs à l'examen et à l'adaptation du projet, et garder la souplesse nécessaire pour faire face aux imprévus. Cette approche a été celle du projet TEPP au Yémen pour associer les groupes d'acteurs en voie de constitution à la collecte des données et à leur restitution. Les communautés locales avaient un sens aigu de l'action collective. Lorsque les jeunes ont vu que le projet commençait à prendre corps, ils ont entrepris d'y participer volontairement, prêtant leur concours à la protection des semis, la santé de la collectivité et l'alimentation en eau. Le projet a été en mesure de les associer à l'exécution et au S&E, et a ainsi obtenu un soutien précieux et des appréciations informelles sur la situation sur le terrain.
- *Mettre l'accent sur un objectif général et des objectifs spécifiques précis, plutôt que de décrire trop en détail les activités et les résultats quantitatifs.* En général, les équipes chargées de la conception des projets détaillent trop les activités et consacrent beaucoup de temps à l'objectif général, puis complètent les étapes intermédiaires en ajoutant des objectifs spécifiques ou des réalisations formulés à la hâte. Ces niveaux intermédiaires sont pourtant la partie la plus importante de la "gestion orientée vers l'impact" et exigent donc une attention particulière. Cette approche peut également avoir des avantages secondaires, ainsi qu'il a été constaté au Ghana, où la deuxième phase d'un projet a été conçue de manière à être moins ciblée et plus souple. La direction du projet et l'institution coopérante ont pu revoir les composantes et les réalisations prévues telles qu'elles figuraient dans le document de conception du projet, afin de tenir compte des objectifs exprimés au niveau local. Cette conception plus souple a par ailleurs renforcé l'appropriation du projet par les bénéficiaires et leur maîtrise des activités.
- *Être explicites à propos des incertitudes.* Au lieu de vouloir tout spécifier, expliquez ce que tout simplement vous ne savez pas encore, comme la manière précise dont les communautés souhaiteront administrer les fonds affectés au développement local. Expliquez quelles sont les inconnues et indiquez comment et à quel moment la direction du projet devrait arrêter une position. Indiquez

que les objectifs quantitatifs sont approximatifs et décrivez comment le projet pourrait les revoir, si nécessaire. Par exemple, il est stipulé expressément dans le cadre logique du programme WUPAP (Népal) que: “Le programme étant construit sur une approche par la demande, les résultats à obtenir restent tout à fait indicatifs et, dans certains cas, ils ne sont pas détaillés... Le cadre logique doit être considéré comme indicatif, car il devra être remanié par les acteurs concernés en cours de mise en œuvre.”

- *Intégrer des mini-phases de recherche à des moments clés.* On ne peut pas anticiper l'ensemble des questions qui se poseront au projet. Prévoyez comme activité et affectez un budget à la réalisation d’“études spécifiques”. À titre d'exemple, si le projet expérimente un nouveau dispositif de micro-crédit, il est nécessaire d'en effectuer une évaluation intermédiaire circonscrite et détaillée avant d'envisager son développement à plus grande échelle.
- *Stipuler clairement que la stratégie et le cadre logique du projet doivent être révisés tous les ans.* Les révisions annuelles du cadre logique sont de plus en plus souvent acceptées et attendues. Le moment et les personnes avec lesquelles cette opération aura lieu peuvent être indiqués dans la conception du projet.
- *Donner à la “gestion adaptative” une importance fondamentale dans les termes de référence des cadres de direction et les contrats des partenaires.* Lors du recrutement des responsables de projet et de la sélection des partenaires, sélectionnez ceux qui sont capables de compenser les incertitudes par leur détermination sur les objectifs fondamentaux du projet, tels que la réduction de la pauvreté.
- *Inscrire au budget les activités d'expérimentation et les imprévus.* Si le projet teste une nouvelle approche, il faut prévoir d'affecter davantage de fonds pour les dernières années, lorsque cette approche sera généralisée. Réservez par ailleurs une partie du budget et du temps du personnel à des activités ne rentrant pas dans des catégories préétablies. Dans certaines entreprises qui doivent innover pour survivre, les chercheurs peuvent réserver 10% de leur temps pour des activités de leur choix, ce qui leur permet de répondre à des sollicitations imprévues.

3.3 La méthode du cadre logique

La méthode du cadre logique (MCL) peut être très utile pour la conception et la mise en œuvre des projets. Les idées de base qui la sous-tendent, valables pour tout processus de conception, sont simples et de bon sens.

1. Expliciter autant que possible ce **à quoi** vous essayez de parvenir et la **manière** d'y parvenir.
2. Préciser comment vous comptez juger si vous atteignez vos objectifs et mettre en place un système de suivi.
3. Expliciter les conditions (hypothèses) dont le projet n'a pas la maîtrise directe et qui sont fondamentales pour son succès, et évaluer les risques encourus si ces conditions ne sont pas réunies ou si elles évoluent.

La MCL a aussi des faiblesses. On lui reproche d'aboutir parfois à une conception rigide et bureaucratique du projet, déconnectée de la réalité du terrain et de ses situations changeantes. Cependant, il est facile d'appliquer la MCL de manière plus souple, en particulier si l'on considère qu'il faudra au moins en partie affiner et probablement réviser la conception d'origine, et si l'opérateur accorde une juste importance aux bilans annuels et à l'actualisation du cadre logique.

Les cadres logiques des projets soutenus par le FIDA varient beaucoup sur le plan de la qualité, de la justesse et de la terminologie. Les équipes chargées de la conception qui utilisent le cadre logique pour des projets appuyés par le Fonds rencontrent fréquemment des difficultés. Cela se vérifie pour des projets de long terme, qui ont des objectifs ambitieux de réduction de la pauvreté et qui engagent de nombreuses actions de développement différentes. Ces caractéristiques obligent à

trouver un équilibre entre la surabondance de détails et la simplification à outrance. Dans la pratique, un cadre logique synthétique sera utile pour donner une vue d'ensemble du projet, notamment pour ceux qui prennent les décisions de financement des projets. Ceux qui utilisent le cadre logique comme outil de gestion auront besoin de davantage de détails.

Lorsqu'elle est mise en œuvre avec une bonne animation, la MCL est généralement considérée comme très utile par les acteurs du projet et permet à tous les participants d'avoir des vues concordantes et plus précises des besoins, des objectifs et des stratégies. Il est conseillé de suivre les idées forces sans obliger tout le monde à rentrer dans tous les détails de la matrice du cadre logique. On peut faciliter la compréhension des étapes du processus en les représentant graphiquement plutôt qu'en utilisant le tableau à quatre colonnes. Il peut être également judicieux d'éviter certaines expressions de la terminologie classique et d'employer à la place des termes locaux. Certaines personnes peuvent être effrayées par des termes tels que "cadre logique" et "indicateurs objectivement vérifiables". Ces propositions renvoient toutes à une certaine souplesse dans l'utilisation de la méthode.

3.3.1 Principales étapes de la méthode du cadre logique

La plupart des personnes connaissent bien la *matrice* du cadre logique, mais la partie la plus importante de la MCL est en réalité *le processus de planification* qui a été mis au point pour améliorer la qualité et la clarté de la conception des projets.

Il existe plusieurs versions des étapes de la MCL. Celle qui est présentée ci-dessous tient compte du caractère spécifique des projets de développement rural appuyés par le FIDA. Les principales étapes à franchir – en collaboration avec une sélection de partenaires diversifiés – sont les suivantes:

1. définir le champ d'intervention et l'orientation générale du projet;
2. convenir d'un cadre de planification adopté et d'une terminologie précise, puis définir le processus de conception;
3. effectuer un diagnostic précis de la situation;
4. élaborer la stratégie du projet (hiérarchie d'objectifs, moyens et modalités de mise en œuvre);
5. identifier et analyser attentivement les hypothèses et les risques, et modifier en conséquence la conception du projet;
6. élaborer le cadre général du S&E.

Chaque étape est examinée plus en détail en 3.4. Des exemples précis sont donnés en annexe B pour la matrice du cadre logique et en annexe C pour la matrice de S&E.

3.3.2 La matrice du cadre logique

L'aboutissement de la MCL est l'établissement de la *matrice* du cadre logique. La matrice classique est un tableau comportant quatre lignes et quatre colonnes, qui récapitule:

1. ce que le projet doit permettre de réaliser, de l'objectif général jusqu'aux activités spécifiques;
2. les questionnements et indicateurs relatifs à la performance qui seront utilisés pour suivre l'avancement des travaux et les réalisations d'ensemble;
3. comment les indicateurs seront suivis et où les données seront recueillies;
4. les hypothèses qui sous-tendent le lien logique affiché entre activités et finalité, et les risques encourus par le projet si ces hypothèses s'avèrent incorrectes.

Le tableau 3-2 présente une matrice de cadre logique convenant aux projets soutenus par le FIDA et conforme aux concepts exposés dans le présent guide. D'autres termes équivalents couramment

employés sont indiqués entre parenthèses. Il faut noter que les moyens nécessaires pour mener les activités figurent à la ligne Activités dans la deuxième colonne (Questions et indicateurs de performance) – les indicateurs ne doivent pas figurer dans cette colonne à ce niveau. Le tableau indique également comment rédiger les différents éléments de la colonne Hiérarchie des objectifs.

Tableau 3-2. Matrice du cadre logique et indications pour la rédaction du texte de chaque niveau (autres termes possibles entre parenthèses)

<i>Hiérarchie des objectifs</i> (Résumé, logique d'intervention)	<i>Question et indicateur de performance</i> (Indicateur objective-ment vérifiable et/ou valeur cible de cet indicateur)	<i>Mécanismes de suivi</i> (Moyens de vérification, sources d'information)	<i>Hypothèses et risques</i>
Objectif général¹ (Finalité, objectif global, objectif de développement) <i>L'objectif à long terme, le changement d'état ou l'amélioration de la situation vers lesquels tend le projet</i> <u>Comment rédiger:</u> mettre le verbe au passé, comme s'il s'agissait d'un résultat déjà atteint dans le long terme	Questions et indicateurs de performance au niveau de la finalité – impacts de haut niveau	Comment recueillir l'information nécessaire	En vue de la durabilité à long terme du projet
Objectif(s) spécifique(s)² (Objectif de développement du projet) <i>L'objectif immédiat du projet, (ou objectifs des composantes), l'évolution générale attendue grâce au projet dans les performances, les comportements ou la situation des ressources</i> <u>Comment rédiger:</u> mettre le verbe au présent ou au passé comme si le résultat était déjà atteint	Questions et indicateurs de performance pour chaque objectif spécifique (composante) – effet des réalisations (produits)	Comment recueillir l'information nécessaire	Hypothèses concernant le passage de l'objectif spécifique à l'objectif général
Réalisations (produits)³ <i>Les réalisations du projet (qui peuvent être des biens ou des services) pour que l'(les) objectif(s) spécifique(s) soi(en)t atteint(s)</i> <u>Comment rédiger:</u> mettre le verbe au présent ou au passé, comme si le résultat était déjà atteint	Questions et indicateurs de performance pour chaque réalisation (produit)	Comment recueillir l'information nécessaire	Hypothèses concernant le passage des réalisations à l'objectif spécifique
Activités <i>Les actions que doit mener le projet pour obtenir les réalisations attendues</i> <u>Comment rédiger:</u> mettre le verbe à l'infinitif, comme quelque chose à entreprendre	Note: les moyens nécessaires sont notés ici, et non pas les indicateurs relatifs aux activités		Hypothèses concernant le passage des activités aux réalisations

L'utilisation de la matrice pour des projets ou des programmes de grande envergure

De nombreux projets soutenus par le FIDA comportent plusieurs composantes: santé, infrastructures, vulgarisation, développement de l'irrigation, microfinance, renforcement institutionnel et justice sociale. Bien qu'elles soient souvent étroitement liées, chacune de ces composantes peut être considérée comme un projet à part entière. Certains projets du FIDA sont donc plutôt des programmes, en ce sens qu'ils comportent toute une gamme d'initiatives plus ou moins coordonnées, mises en œuvre par des groupes différents en vue d'atteindre le même objectif général.

La version la plus courante de la MCL ne prévoit qu'un objectif spécifique par projet. Cependant, du fait de la taille des projets soutenus par le FIDA, de la diversité de leurs composantes et de leur longue durée, il n'est pas judicieux de n'avoir qu'une finalité et un seul objectif spécifique. De nombreux projets appuyés par le Fonds sont donc passés à une MCL utilisant plusieurs objectifs spécifiques se rapportant chacun à l'une des principales composantes.

¹ En anglais "goal".

² En anglais "purpose".

³ En anglais "outputs".

Dans les projets complexes, un autre sujet de préoccupation est la difficulté d'inclure des problèmes transversaux dans la hiérarchie des objectifs. Par exemple, vous souhaiteriez peut-être accorder une attention particulière à la place des femmes dans les activités du projet. Concevoir une ligne Réalisations concernant le genre risque d'isoler la problématique hommes-femmes alors que vous souhaitez l'intégrer dans toutes les activités. Vous ne pouvez cependant pas ignorer le caractère distinct de ce résultat, car sinon vous risqueriez d'exclure des indicateurs permettant de l'évaluer.

On peut sortir de ce dilemme en incluant des thèmes ou des objectifs transversaux distincts. Ils peuvent parfois s'intégrer dans le cadre logique. Sinon, il est nécessaire de les inclure dans le document de projet, de préférence en annexe à la matrice. Ces thèmes ou objectifs transversaux doivent être abordés de façon explicite afin de les intégrer non seulement dans les activités mais aussi dans le S&E.

Reconnaître l'importance des effets

Votre projet peut comporter un objectif ainsi formulé: "améliorer la capacité du service de vulgarisation agricole et les compétences des vulgarisateurs". Les projets utilisent souvent un indicateur tel que "le nombre de vulgarisateurs formés". Mais si vous souhaitez une "gestion orientée vers l'impact", vous devez savoir dans quelle mesure le personnel de vulgarisation utilise ses nouvelles compétences sur le terrain et, ensuite, dans quelle mesure les agriculteurs adoptent durablement les techniques agricoles améliorées. C'est cela qui vous permettra de savoir si les objectifs sont atteints. Le nombre de vulgarisateurs formés constitue un produit du projet. L'adoption de nouvelles techniques agricoles est un effet du projet. C'est l'ensemble des effets qui permettra d'avoir un impact (accroissement de la productivité et du revenu des agriculteurs). Si, d'après vos données de S&E, les agriculteurs n'adoptent pas les techniques améliorées alors qu'un grand nombre de vulgarisateurs a été formé, vous pouvez remettre en cause votre stratégie d'amélioration du service de vulgarisation par la formation.

La plupart des utilisateurs de la matrice et de la MCL classiques insistent surtout, et parfois exclusivement, sur les produits tangibles obtenus (les "réalisations"). Cela apparaît en particulier dans les rapports d'activités des projets et dans les rapports de supervision. Les effets des réalisations sur le groupe cible sont pourtant plus importants et devraient systématiquement apparaître sous forme d'indicateurs au niveau de l'objectif spécifique correspondant.

3.4 Utiliser la méthode du cadre logique

3.4.1 Première étape: définir le champ d'intervention et l'orientation générale du projet

Le point de départ de tout projet consiste à identifier la situation générale à améliorer, les bénéficiaires et autres acteurs potentiels, le champ géographique de l'intervention, la gamme des sujets à traiter, la durée probable du projet et l'ordre de grandeur du budget. Il faut également se renseigner sur l'intérêt porté au projet par les communautés, le gouvernement et les bailleurs potentiels. Ces premières informations permettent d'orienter le diagnostic de la situation de départ et le processus de conception du projet. Une partie de cette information devrait figurer dans le COSOP.

Pendant cette première étape, il est important de s'assurer que l'idée de base qui sous-tend le projet est réaliste et bénéficie d'un soutien suffisant de la part des principaux acteurs pour que le passage à l'étape suivante ait un sens.

3.4.2 Deuxième étape: convenir d'un cadre de planification adopté et d'une terminologie précise, puis définir le processus de conception

Ainsi qu'il a déjà été évoqué, il existe différents cadres de planification et plusieurs approches de la MCL. Selon les pays, les gens auront utilisé des modèles différents et seront habitués à un certain vocabulaire. Il sera utile pour tout le monde de s'accorder au début du processus de conception sur la méthode de planification retenue, sur la manière dont le cadre logique sera utilisé et sur la terminologie qui sera employée.

Par ailleurs, il faut donner des indications précises sur le processus de conception: qui y participera; de quelle manière et à quel moment; quelle information doit être recueillie et comment; enfin, comment la conception finale sera validée avec les principaux partenaires. L'encadré 3-8 présente les éléments clés de la conception participative selon l'expérience du FIDA en Asie.

On accorde souvent trop peu d'attention à cette étape "d'élaboration du processus de conception", ce qui explique les nombreux problèmes qui surgissent pendant la conception et la mise en œuvre.

Encadré 3-8. Élaborer une phase de conception participative (fondée sur l'expérience du FIDA en Asie)⁴

- Mettre en place une équipe de conseillers nationaux – un groupe de personnes déterminées, expérimentées et respectées qui, à titre bénévole, jouent le rôle de personnes-ressources pour accompagner le processus de formulation et défendre les finalités, les stratégies et les approches proposées par le projet.
- Effectuer une analyse participative des acteurs sous la forme d'un travail de réflexion avec des groupes/particuliers/institutions, réunissant les parties prenantes au projet, évaluant leurs attentes par rapport au projet et leur rôle potentiel dans sa réussite, et ébauchant les modalités de leur participation.
- Constituer une équipe chargée de la conception du projet composée de spécialistes nationaux de différents secteurs professionnels, d'ONG compétentes et de la fonction publique.
- Former cette équipe à mettre en œuvre des outils de diagnostic participatif et à tirer de ses discussions avec les groupes d'acteurs des conclusions pour la conception du projet.
- Faire le bilan des données existantes et des entretiens avec des principaux informateurs clés.
- Formuler la trame de l'étude et le plan d'analyse compte tenu des besoins d'information identifiés.
- Diviser la zone du projet en zones d'étude sur la base de zones agroécologiques relativement homogènes.
- Procéder à l'identification des problèmes et à l'évaluation des besoins au niveau du village grâce à des réunions de groupe thématiques et à des entretiens avec les ménages:
 - *Évaluer les problèmes*: examiner les difficultés, les problèmes et les préoccupations des villageois; évaluer leurs causes et leurs effets; repérer ceux qui pourraient avoir un lien avec le projet en cours de planification; convenir de critères pour classer les problèmes par ordre de priorité; les classer par ordre de priorité.
 - *Analyser les options*: examiner les stratégies et les options proposées/souhaitées par la communauté pour sortir de la situation créée par ces problèmes.
 - *Analyser les diverses solutions*: convenir de critères pour comparer les options permettant de surmonter les difficultés et de concrétiser les aspirations, puis définir et évaluer les différentes stratégies/options disponibles pour atteindre les objectifs souhaités.
- Effectuer une analyse transversale, par zone agroécologique et par couche socioéconomique, afin d'intégrer les analyses réalisées dans les différentes communautés.
- Organiser des ateliers de conception avec différents niveaux d'acteurs afin d'élaborer ensemble la matrice du cadre logique;
 - *Résumé des objectifs* (hiérarchie des objectifs): mettre au point le concept du projet, la vision à terme, la mission, les résultats et les activités du projet.
 - *Indicateurs*: déterminer conjointement les indicateurs qui saisissent et mesurent les différents niveaux de changements sur lesquels le projet devrait avoir une influence.
 - *Moyens de vérification*: convenir des sources d'information à utiliser pour suivre l'impact.
 - *Hypothèses/facteurs extérieurs importants*: examiner les attitudes, les comportements, les processus, les tendances, les catastrophes/risques naturels, etc. sur lesquels le projet n'a pas de prise mais qui pourraient avoir des conséquences bénéfiques ou préjudiciables.
- Sonder en permanence l'opinion des acteurs concernés afin de garantir que le processus de consultation et les résultats provisoires soient aussi valables que possible.
- Organiser au niveau national des ateliers de planification et de vérification des réalités du projet auxquels toute une série d'acteurs et de futurs bénéficiaires sont conviés et pendant lesquels les premières propositions sont présentées et débattues afin d'examiner leur adéquation aux différentes réalités.
- Rédiger la proposition de projet, compte tenu des résultats des ateliers, avec une équipe de spécialistes nationaux et internationaux.
- Valider les grandes lignes du projet avec les acteurs clés, notamment les futurs bénéficiaires, dans le cadre d'une série de débats ou d'ateliers.

3.4.3 Troisième étape: effectuer un diagnostic précis de la situation

Le diagnostic initial a pour objet d'obtenir autant d'informations que possible sur le contexte du projet et sur les intérêts et les besoins de la population locale afin de concevoir un projet pertinent. Il vaut mieux à cet effet travailler avec plusieurs groupes d'acteurs. Une liste des principaux sujets, questions et méthodes utiles au diagnostic initial est présentée dans l'encadré 3-9.

Dans l'approche de la MCL classique, la planification du projet se base sur l'établissement d'un arbre à problèmes correspondant à la situation de départ. La technique de l'arbre à problèmes fonctionne bien pour les situations simples. La planification qui en résulte correspond à une approche assez mécanique du développement selon laquelle les projets sont conçus pour "régler" des problèmes plutôt que pour faciliter des processus locaux de développement. Par ailleurs, les gens conçoivent leur avenir en termes de visions et d'aspirations – et pas uniquement de problèmes. Analyser les visions pour l'avenir aide à repérer les possibilités d'amélioration et de réussite pouvant être exploitées ultérieurement.

⁴ Extrait de: **Altarelli, V.** Participatory Diagnostic Study in Project Formulation and Beyond: A Process Approach. **J. Kumar Dutta.** Stakeholder Involvement in Participatory Practices: An Overview of Bangladesh NGOs. Dans: **IFAD, ANGOC et IIRR.** 2001. *Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation.*

Un bon diagnostic initial associera la collecte et l'analyse d'informations sur le contexte local, des expertises spécialisées et des processus participatifs tels que les diagnostics participatifs, les réunions au niveau des communautés et les ateliers multi-acteurs. Un diagnostic initial constructif et suscitant la réflexion associera plusieurs méthodes (voir annexe D).

Un bon diagnostic permet entre autres aux acteurs de mieux comprendre leur situation et d'être plus à même de concevoir un projet solide. Cependant, organiser une seule réunion collective ne suffira pas pour atteindre ce résultat. Les points de vue des gens évoluent à mesure qu'ils discutent et écoutent. Le diagnostic doit donc faire appel à une série de rencontres.

Il est essentiel pour le système de S&E que le diagnostic soit mis à jour. Un diagnostic/analyse de situation n'est pas une enquête de référence. Il s'agit dans les deux cas de collecte d'informations. Mais un diagnostic est plus évolutif pour ce qui concerne les thèmes et les questions analysés, tandis qu'une enquête de référence ne comprend que les critères nécessaires aux mesures d'impact. L'enquête de référence est effectuée après que la conception du projet a été achevée, tandis que le diagnostic fait partie de la conception.

Encadré 3-9. Principaux thèmes, questions et méthodes (en italique, voir annexe D) en vue d'un diagnostic approfondi avec les acteurs

Acteurs (*cartes des acteurs, diagrammes institutionnels, données secondaires*)

- Quelles sont les populations locales susceptibles de bénéficier du projet?
- Quels sont les autres acteurs clés?
- Quelles sont les interactions entre les différents groupes d'acteurs?
- Quel est l'équilibre des forces entre les différents groupes?

Problèmes et questions (*description approfondie, cartes conceptuelles, discussions de groupe thématiques, analyses historiques, données secondaires, classement dans une matrice*)

- Quels problèmes ou questions sont essentiels par rapport à l'orientation centrale du projet?
- Quels sont les principaux problèmes ou préoccupations des différents groupes d'acteurs et quel rapport ont-ils avec le thème central du projet?

Aspirations et possibilités (*descriptions approfondies, jeux de rôles*)

- Quels changements les différents groupes d'acteurs aimeraient-ils voir induits par le projet?
- De manière générale, quels sont les aspirations, espoirs ou rêves des différents acteurs et ont-ils une incidence sur le projet?
- Quelles possibilités de réaliser leurs aspirations les acteurs entendent-ils?

Cadre biophysique (*cartes, transects, visites de terrain, calendriers saisonniers*)

- Quelles sont les caractéristiques géographiques des zones du projet?
- Quelles sont les conditions climatiques?
- Quelles sont les principales formes d'utilisation du sol?
- Quels sont les problèmes ou risques environnementaux?

Organisations (*diagrammes institutionnels, diagrammes en réseau, diagrammes de flux, classement dans une matrice*)

- Quelles sont les organisations publiques, professionnelles et non gouvernementales importantes?
- Ces organisations fonctionnent-elles de manière efficace?
- Quels sont les liens entre les différentes organisations (rapports de pouvoir, communication, collaboration, concurrence)?

Infrastructures (*cartes des ressources*)

- Quels sont les principaux problèmes d'infrastructure de la zone?

Législation, politiques et institutions politiques (*descriptions approfondies, diagrammes institutionnels, analyses historiques, entretiens thématiques ciblés, données secondaires*)

- Quels sont les facteurs juridiques importants pour le projet?
- Quels sont les politiques nationales et les programmes gouvernementaux importants?
- Quelles sont les principales structures gouvernementales et politiques dans la zone et comment fonctionnent-elles?

Économie (*classement selon le bien-être, diagrammes d'activités quotidiennes, calendriers saisonniers, échelles de revenus, données secondaires*)

- Quelle est la situation économique de la population locale?
- Quels sont les principaux moyens de subsistance?
- Quelles sont les principales caractéristiques de l'économie locale?
- Quelles sont les opportunités et les contraintes liées au marché?

Social et culturel (*analyses historiques, discussions de groupe thématiques, analyses FFPM*)

- Quels sont les principaux aspects sociaux et culturels à prendre en considération pour le projet?

3.4.4 Quatrième étape: élaborer la stratégie du projet (hiérarchie d'objectifs, moyens et modalités de mise en œuvre)

Ayant une bonne connaissance de la situation, vous êtes maintenant prêt à élaborer la stratégie du projet, qui indique de manière claire ce à **quoi** tout le monde espère parvenir et **comment**. La stratégie du projet comprend la hiérarchie des objectifs, les modalités de mise en œuvre et les moyens nécessaires. Le présent chapitre porte principalement sur la hiérarchie des objectifs – première colonne du cadre logique – qui est essentielle pour la stratégie. Cette hiérarchie a une structure de type arborescent qui établit la manière dont les activités et les réalisations prévues contribuent à l'(aux) objectif(s) spécifique(s) et à l'objectif général du projet (voir figure 2-4 et la description de la méthode à l'annexe D).

Une stratégie de projet ne pourra bien fonctionner que si elle est logique, c'est-à-dire si toutes les réalisations nécessaires pour atteindre un objectif spécifique ont été correctement identifiées et si, à leur tour, toutes les activités nécessaires à l'obtention d'une réalisation ont également été précisées. À titre d'exemple, vous ne pouvez pas avoir comme réalisation "la production et certification de semences de variétés améliorées", sans faire figurer comme activités "l'expérimentation et la production de semences par des privés" et "la formation du personnel du Ministère de l'agriculture à la certification". Une fois établie la hiérarchie des objectifs, il faut en vérifier la logique (voir tableau 3-3).

La MCL classique applique une méthode très structurée consistant à convertir l'arbre à problèmes en arbre ou hiérarchie des objectifs. Lorsque vous en êtes à élaborer les aspirations par rapport au projet, et dans des situations complexes où la taille de l'arbre à problèmes le rend peu maniable, vous pouvez avoir recours à une approche plus ouverte et itérative. Les principales étapes de l'élaboration de la hiérarchie des objectifs sont présentées ci-dessous et décrites à l'annexe B avec un exemple détaillé.

1. *Définir l'objectif général du projet.* Celui-ci doit évoquer l'impact à long terme, au niveau le plus élevé, auquel le projet va contribuer.
2. *Définir le(s) objectif(s) spécifique(s).* C'est ce à quoi le projet doit parvenir pour contribuer à atteindre l'objectif général. Le niveau de l'objectif spécifique décrit généralement des changements importants de comportement ou de capacité. Sachant qu'un projet peut contribuer à réaliser l'objectif général de plusieurs manières, les acteurs devront décider ce qui est le plus opportun et faisable pour ce projet spécifique. Il est utile de définir des critères pour faciliter cette décision.

Il est judicieux de prévoir un objectif spécifique distinct pour la gestion du projet. Les principales tâches de gestion du projet (gestion du personnel, gestion financière, entretien des installations et de l'équipement, et S&E) peuvent être mentionnées comme réalisations (voir prochaine étape).

3. *Définir les réalisations nécessaires.* Il s'agit de définir les réalisations nécessaires pour atteindre chaque objectif spécifique. Imaginez que vous concevez une voiture. Si vous oubliez une partie essentielle, comme les roues ou le moteur, quelle que soit la qualité des autres éléments de la voiture, elle ne marchera pas. Par ailleurs, vous ne voulez pas monter des roues de tracteur sur une voiture, ni un moteur de moto sur un gros tracteur. Autrement dit, faites en sorte que les réalisations attendues correspondent aux besoins réels et évitez celles qui ne sont pas absolument nécessaires. Tout objectif spécifique peut être atteint de plusieurs manières. Faites preuve d'inventivité et analysez les avantages et les inconvénients des différentes options avant de faire votre choix.
4. *Définir les activités.* Chaque réalisation est obtenue grâce à une série d'activités. Il se peut qu'au stade initial de la conception du projet, la meilleure façon d'atteindre les objectifs spécifiques et d'obtenir les réalisations n'apparaisse pas clairement, il faudra donc probablement réviser et finaliser la définition des activités ultérieurement.

5. *Vérifier la logique.* Une fois que la hiérarchie des objectifs est établie, testez-la avant finalisation à l'aide des questions de contrôle de la logique (tableau 3-3).
6. *Affecter les moyens* nécessaires pour mener les activités et établir le budget global.
7. *Établir le calendrier des travaux* pour les principales activités pendant la vie du projet et fixer des repères clés.
8. *Définir les dispositifs de gestion et de fonctionnement*, avec les principales responsabilités et procédures de travail.

Tableau 3-3. Questions de contrôle de la logique

Niveau	Questions de contrôle de la logique
Objectif général	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'objectif général exprime-t-il une situation future souhaitée ou un impact d'ordre supérieur auxquels le projet contribue? ✓ L'objectif général permet-il de situer le projet dans un contexte plus vaste lui donnant sa raison d'être? ✓ L'objectif général est-il suffisamment circonscrit pour avoir un sens compte tenu de la portée du projet? Évitez d'exprimer les objectifs généraux à un niveau excessivement général. ✓ L'objectif général est-il reconnu et partagé par les acteurs concernés?
Objectif spécifique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'objectif spécifique est-il l'exposé succinct de ce que le projet réalisera dans l'ensemble? ✓ L'objectif spécifique est-il réaliste compte tenu des ressources, de la durée et du contexte d'intervention du projet?
Réalisations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prises conjointement les réalisations décrivent-elles l'ensemble des produits auxquels il faut parvenir pour que l'objectif spécifique soit atteint? Autrement dit, si l'on parvient aux réalisations prévues, l'objectif spécifique sera-t-il atteint? ✓ Certaines réalisations attendues sont-elles inutiles pour atteindre l'objectif spécifique? ✓ Les réalisations que le projet doit permettre d'obtenir sont-elles réalistes au regard de sa durée prévue? ✓ Existe-t-il un ensemble d'actions concrètes qui peuvent être mises en œuvre pour obtenir chacune des réalisations prévues?
Activités	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'ensemble des activités relatives à chaque réalisation correspondent-elles aux principales actions à mener pour obtenir les réalisations attendues? ✓ Certaines activités sont-elles inutiles pour obtenir les réalisations ou relèvent-elles logiquement d'une autre réalisation? ✓ Est-il nécessaire de scinder certaines activités et de les affecter en partie à différentes réalisations? ✓ Le niveau de détail est-il à peu près équivalent pour toutes les activités? Autrement dit, êtes-vous sûr que certaines activités ne se situent pas plutôt au niveau des réalisations alors que d'autres sont au niveau des tâches? ✓ La liste des activités est-elle gérable (pas trop longue)?
Pour tous les niveaux	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tous les niveaux sont-ils compréhensibles pour les partenaires et acteurs du projet, et exprimés aussi clairement et succinctement que possible? ✓ Certains moyens proposés sont-ils inutiles?

On n'élabore pas une bonne stratégie de projet d'un coup en déroulant simplement toutes les étapes à la suite. Il faut revenir aux étapes précédentes à mesure que la réflexion s'approfondit. À titre d'exemple, lorsque vous commencez à réfléchir au coût et aux aspects pratiques de certaines activités, il se peut que vous vous rendiez compte que certaines réalisations ou objectifs spécifiques ne sont pas réalistes. On présente dans l'encadré 3-10 une liste d'erreurs à éviter lorsqu'on établit la hiérarchie des objectifs.

Encadré 3-10. Erreurs courantes à éviter lors de la formulation de la hiérarchie d'objectifs

- Définition d'objectifs spécifiques/objectif général trop ambitieux compte tenu du contexte et des ressources et capacités disponibles
- Oubli de réalisations et activités importantes pour pouvoir atteindre les objectifs de niveau supérieur
- Manque de logique dans les raisons pour lesquelles des activités données sont nécessaires pour une réalisation donnée ou des réalisations pour un objectif spécifique
- Objectifs formulés de façon trop vague pour savoir quelles seront les réalisations concrètes ou comment mettre les idées en application
- Introduction de principes, tels que "participation des acteurs" ou "égalité de genre", en tant qu'objectifs spécifiques ou de réalisations distinctes, alors qu'ils devraient être intégrés aux activités du projet
- Confusion entre les différents niveaux de la hiérarchie des objectifs

Dans la mesure du possible, chaque niveau de la hiérarchie des objectifs doit être SMRPD (voir encadré 3-11). N'oubliez pas que le cadre logique n'est qu'un résumé d'une description et d'une justification plus détaillées figurant dans le rapport de préévaluation pour chaque niveau de la stratégie du projet. Faites en sorte que chaque indication de la première colonne du cadre logique soit aussi spécifique que possible.

Afin d'éviter une planification trop détaillée, n'oubliez pas que les réalisations et les objectifs spécifiques ne sont pas seulement matériels (routes, périmètres d'irrigation ou accroissement de rendement), mais comprennent également les processus de dialogue et le renforcement des capacités. Vous pouvez inclure des objectifs quantitatifs approximatifs et indiquer qu'ils seront précisés une fois que le processus participatif de planification engagé au démarrage aura permis de mieux comprendre les priorités des bénéficiaires.

Encadré 3-11. S'assurer que les objectifs sont SMRPD

Si votre objectif général, votre objectif spécifique, vos réalisations et vos activités sont orientés vers l'impact, ils doivent être:

- Spécifiques
- Mesurables
- Réalisables
- Pertinents (par rapport à l'objectif spécifique et à la finalité du projet)
- Définis dans le temps

Mais attention! Retenez que:

- Il se peut qu'il soit nécessaire de s'appuyer sur l'expérience pour établir ce qui est réalisable.
- Il faut du temps pour développer de bonnes idées.
- On ne peut pas mesurer facilement tout ce qui vaut la peine d'être fait.

Les détails de la stratégie de projet évoluent au cours du déroulement de celui-ci. C'est ainsi qu'au démarrage du projet, la stratégie doit être plus détaillée que pour la préévaluation, et elle doit l'être encore plus pour établir le programme de travail et le budget annuels.

Cela vaut la peine d'investir du temps et de faire un effort d'analyse pour mettre au point une stratégie de projet claire, logique et réalisable. Très souvent l'équipe du projet est impatiente de "démarrer" – ce qui se comprend. Cependant, si les actions à entreprendre reposent sur une maîtrise précise et partagée de la stratégie du projet, il sera ensuite plus facile de les orienter de manière à obtenir l'impact souhaité. Sans cela, les membres de l'équipe risquent de mener certains travaux correctement mais de façon fragmentaire, ces travaux ne se renforçant pas mutuellement. À titre d'exemple, dans un projet nigérien d'appui à la filière riz, un cadre logique et un programme de travail annuel avaient tous les deux été établis, mais il n'y avait pas vraiment de lien entre les deux, le cadre logique n'a donc pas pu être utilisé de manière optimale par le projet la première année. Cela a pu être corrigé par la suite.

3.4.5 Cinquième étape: identifier et analyser attentivement les hypothèses et les risques, et modifier en conséquence la conception du projet

Les hypothèses, qui figurent dans la quatrième colonne de la matrice, sont souvent les “orphelines” du cadre logique (voir encadré 3-12). Elles sont fréquemment formulées rapidement, sans réel travail de réflexion. Elles constituent pourtant la véritable ossature de la stratégie du projet. Elles spécifient les conditions nécessaires (les relations de cause à effet), sur lesquelles *la direction du projet n'a pas de prise directe*, qui doivent être remplies pour que le projet atteigne ses objectifs. Elles sont fondamentales pour la logique globale du projet et donc pour son succès. L'idéal est de réfléchir aux hypothèses à mesure que vous établissez la hiérarchie des objectifs et d'y revenir une fois achevée cette version préliminaire.

Les hypothèses ne sont importantes que lorsqu'elles décrivent les conditions qui – si elles ne sont pas réunies – risquent de compromettre le succès du projet. Nombre de matrices de cadre logique n'indiquent que des hypothèses tout à fait évidentes, générales et souvent très probables, telles que: “maintien de la sécurité nationale”, “politiques de marché libre”, “souplesse suffisante de l'administration publique” et “maintien de la pluviométrie”. Elles ne peuvent donc pas être utiles pour orienter stratégiquement le projet.

Encadré 3-12. La colonne des hypothèses: la “poubelle”

Selon un consultant de S&E en Ouganda, la colonne des hypothèses du cadre logique sert de “poubelle”. Au lieu de les considérer comme faisant partie intégrante du projet, en général, les équipes chargées de la conception se débarrassent simplement de tous les aspects institutionnels en les inscrivant dans cette colonne. Il s'ensuit que ces questions ne sont pas traitées par le personnel du projet, qui les considère alors comme indépendantes de sa volonté. Il est nécessaire de consacrer plus de temps à l'analyse des hypothèses pendant la planification et de réfléchir au parti que l'on pourrait en tirer.

La plupart des projets reconnaissent l'importance des hypothèses, qui réapparaissent pendant l'exécution sous forme de problèmes. Nombre d'entre elles peuvent être identifiées pendant la conception, qui en sera ainsi améliorée. Elles ne sont pas prises en considération lorsque le diagnostic initial n'a pas été fait, n'est pas complet ou n'est pas suffisamment bien mené pour démêler les hypothèses sous-jacentes. Par exemple:

- Dans un projet, l'un des objectifs spécifiques consistait à “augmenter de 10% la superficie cultivée non consacrée au riz”. Ce n'est que pendant la mise en œuvre que le projet s'est aperçu que les petits paysans du groupe cible n'avaient pas accès à des terres supplémentaires pour ces cultures. Explication: mauvais diagnostic initial.
- Un autre projet avait retenu pour réalisation “programmes de radio mis au point et diffusés” et pour hypothèse “les communautés ont accès aux médias radiophoniques”. En réalité, les communautés n'avaient pas de radios. Explication: mauvais diagnostic initial.

Dans les deux cas, les hypothèses auraient dû être vérifiées avant que les objectifs et réalisations attendues ne soient formulés. Si cela avait été fait, et s'il était apparu que les communautés n'avaient pas l'accès voulu à la terre ni aux radios, elles auraient été abandonnées ou repensées. Ainsi, dans le deuxième cas, les réalisations pourraient être revues de manière à fournir l'accès à la radio et le budget correspondant.

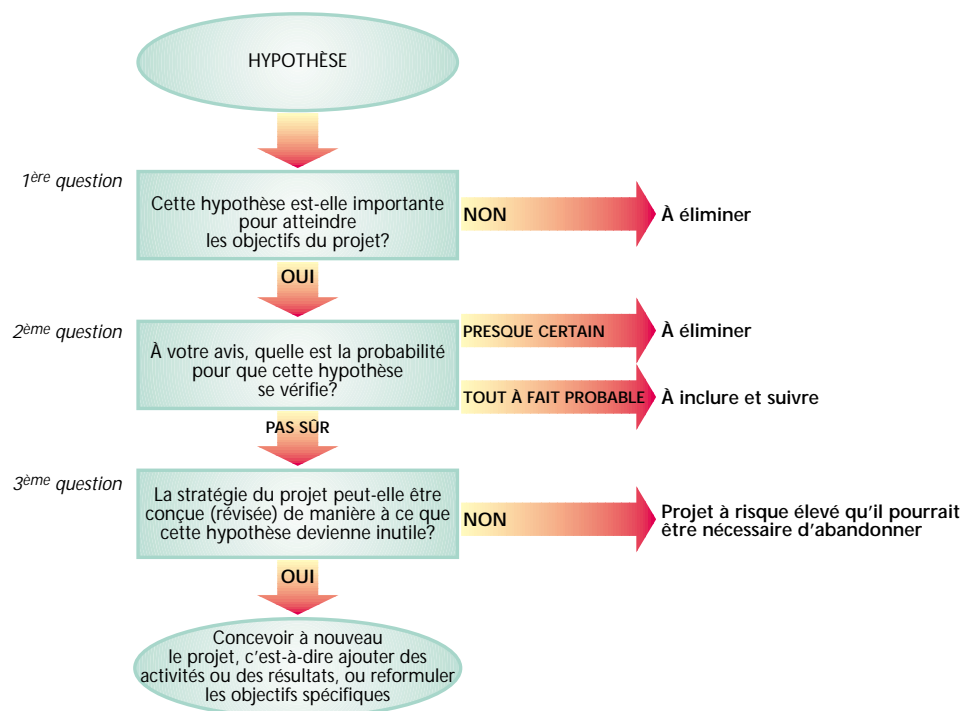
Les risques sont la contrepartie des hypothèses. Un coup d'œil aux hypothèses d'un projet permettra d'avoir une idée des risques qu'il court. Plus il y a d'hypothèses, plus il est difficile pour le projet de les maîtriser, ce qui augmente le risque d'échec. Prenons le cas d'un projet ayant pour hypothèse “les précipitations annuelles sont supérieures à la moyenne annuelle de la région.” Si son succès repose sur cette hypothèse (qui a peut-être été émise à la hâte), il est certain que ce projet présente un risque d'échec élevé.

Un bon système de S&E a besoin d'hypothèses claires et justes. Lorsqu'un objectif donné n'est pas atteint ou que des problèmes se posent, vous constaterez souvent que cela est imputable à une

hypothèse erronée. Un bon système de S&E exige de s'assurer de la validité des hypothèses. Voici quelques conseils pour faire des hypothèses un outil de gestion utile:

- *Considérez d'abord les hypothèses comme des risques.* Lorsque vous formulerez des hypothèses, commencez par penser aux risques éventuels que court le projet. Par exemple, si vous pensez que l'un des risques est "la non-fourniture en temps voulu des services sous-traités", vous le ferez apparaître dans la matrice du cadre logique sous la forme: "les partenaires du projet rempliront leurs contrats en temps voulu".
- *Examinez les hypothèses concernant l'efficacité des institutions publiques, des organismes privés, des ONG/organisations communautaires, des sous-traitants/consultants et des bailleurs de fonds, le contexte politique, les phénomènes naturels, les marchés et les prix internationaux ou domestiques, et les troubles civils/guerre.*
- *Vous ne pouvez pas suivre un grand nombre d'hypothèses.* Limitez-vous aux hypothèses essentielles pour le succès du projet. Après avoir dressé la liste de toutes les hypothèses possibles, éliminez celles qui ne sont pas importantes pour le succès du projet, et celles qui sont presque certaines d'être réalisées donc inutiles à suivre. L'analyse des risques (voir figure 3-1) est une méthode efficace pour évaluer l'importance des hypothèses.
- *Concentrez-vous sur les hypothèses dont vous n'êtes pas sûr qu'elles se vérifieront.* Ces hypothèses doivent être suivies car elles risqueraient de compromettre sérieusement le projet s'il s'avérait qu'elles ne sont pas vérifiées. On peut citer des exemples d'hypothèses de cet ordre tirés de cadres logiques réels: "les gros fermiers sont coopératifs", "les bénéficiaires gèreront de manière efficace les terres qu'ils viennent d'acquérir", "les fluctuations du climat restent dans la normale" et "la communauté respecte la réglementation des pêches concernant la taille des filets".
- *Vérifiez que les hypothèses sont effectivement hors du contrôle du projet.* Pour ce faire utilisez un arbre de décisions (voir figure 3-1). La formulation des hypothèses est un processus très important. Elle sert à vérifier que la stratégie du projet permet d'atteindre l'objectif spécifique, sachant que sont pris en compte le maximum d'éléments, susceptibles d'être affectés par divers facteurs aléatoires. Si vous vous rendez compte que des hypothèses peuvent être maîtrisées par le projet, vous devez en déduire des résultats et des activités supplémentaires dans la matrice du cadre logique. Les hypothèses suivantes, tirées de projets du FIDA, auraient pu toutes être traitées comme des éléments de la stratégie: "personnel du service de vulgarisation agricole motivé", "fourrages disponibles" et "les rapports de suivi sont fondés sur une analyse du contexte".
- *Des hypothèses importantes qui ont très peu de chances de se vérifier sont des "hypothèses fatales".* Le projet doit être repensé afin de les éliminer. En voici un exemple: "la formation des vulgarisateurs entraînera une adoption accrue de nouvelles technologies par les agriculteurs". Le projet doit examiner cette relation de cause à effet parce qu'en fait, il est très improbable que le manque de connaissances soit le principal problème des vulgarisateurs (vous ne savez pas si vous disposez d'un nombre suffisant d'agents à former, ni si ce sont les personnes qui conviennent le mieux). Il est par ailleurs à peu près certain que les agriculteurs se heurtent à de nombreuses difficultés les empêchant d'adopter les technologies, autres que les connaissances des vulgarisateurs.
- *Revoyez périodiquement vos hypothèses,* au moins lors du bilan annuel, afin de réviser ou de supprimer celles qui ne sont plus valables et d'ajouter celles qui apparaîtraient. Dans un projet participatif ouvert à la réflexion, on formulera de nouvelles hypothèses à mesure que la stratégie évoluera et que les premiers résultats apparaîtront. Il faut comparer les données de suivi-évaluation aux hypothèses afin de voir s'il y a des contradictions à résoudre. Par exemple, vous pourriez poser comme hypothèse "qu'un accroissement de 25% du revenu des ménages entraînera une réduction de la collecte illégale de bois de feu". Lorsque les données de suivi indiquent que les revenus ont augmenté de 35% mais que la collecte de bois de feu ne diminue pas, il vous faut repenser la logique du projet si celui-ci a pour objet de réduire le déboisement. Il se peut que l'accroissement du pouvoir d'achat stimule la demande de bois de feu. Vous pouvez probablement en conclure qu'"accroître les salaires" n'est pas la meilleure stratégie pour "réduire la collecte illégale de bois de feu".

Figure 3-1. Décider des hypothèses qu'il est important de garder



3.4.6 Sixième étape: élaborer le cadre général du S&E

La dernière étape consiste à mettre au point le cadre général du S&E du projet. Les questions et indicateurs clés de performance sont récapitulés dans la deuxième colonne du cadre logique et les principaux mécanismes de suivi dans la troisième. Cependant, il ne s'agit que d'un résumé du cadre général du S&E. La mise en place du dispositif de S&E étant traitée en détail dans la suite du guide, elle ne sera pas examinée de manière approfondie ici.

3.5 De la matrice du cadre logique au programme de travail et budget annuel

Passer de la stratégie du projet, telle qu'elle est formulée dans la matrice du cadre logique, à un programme de travail annuel opérationnel qui soit clair pour l'équipe du projet et pour les partenaires revient à traduire ses idées en actes. Un programme opérationnel est suffisamment détaillé lorsque l'équipe et les organismes chargés de la mise en oeuvre savent ce qu'ils doivent faire, quand et comment.

3.5.1 Qu'est-ce que le PTBA?

L'outil de planification et d'exécution le plus important d'un projet est le programme de travail et budget annuel (PTBA). Le PTBA, qui sert de guide pour la mise en œuvre du projet au quotidien, comprend:

- le programme de travail, la description de chaque activité/réalisation/indicateur par composante, fondée sur le cadre logique;
- le calendrier ou déroulement chronologique, qui spécifie le moment où les activités doivent avoir lieu et dans quel ordre;
- le budget, qui précise le coût de chaque réalisation et activité par composante;

- le plan relatif au personnel, qui définit les responsabilités, les besoins de personnel supplémentaire et la formation du personnel;
- le plan relatif au matériel/équipement qui établit les besoins pour chaque résultat et activité par composante, y compris la passation de marchés.

Le PTBA mentionne l'engagement annuel du projet envers les communautés, le gouvernement et le FIDA. Le PTBA est d'ordinaire intégré dans le cycle budgétaire national. Ainsi, il bénéficie d'un aval juridique et constitue le document de base officiel pour l'exécution et le déblocage des fonds (fonds du FIDA et contributions des contreparties). Dans certains pays, les fonds de contrepartie requis sont mis à la disposition du projet immédiatement après l'approbation du PTBA.

La rédaction du PTBA est habituellement engagée avant la fin de l'année budgétaire et repose sur l'expérience acquise sur le terrain pendant la mise en œuvre. Du fait de l'existence de PTBA détaillés, l'importance du rapport de préévaluation diminue au cours du projet. Après la première année, il ne sert plus à la programmation, hormis les orientations générales sur les objectifs, les principes et les approches. Le rapport de préévaluation reste cependant un point de référence important pour l'évaluation, car les PTBA ne font pas référence aux objectifs à long terme, ni aux principes généraux.

Le PTBA s'inscrit dans le cadre de l'accord de prêt, qui peut être modifié le cas échéant. Les éventuelles modifications découlent de l'expérience acquise par tous les participants au projet, qui préparent le PTBA en fonction des enseignements tirés et des résultats obtenus. Le premier PTBA se base habituellement sur le rapport de préévaluation, en actualisant des détails tels que les prix et les besoins réels. Les PTBA suivants sont mieux élaborés lorsqu'ils sont préparés dans le cadre de bilans et ateliers de programmation participatifs. Les communautés, l'équipe du projet et les partenaires examinent conjointement les résultats obtenus l'année précédente. Les conclusions de ces discussions servent de base à l'exercice de planification participative du PTBA suivant.

Dans un nombre croissant de projets, les PTBA sont précédés par des évaluations participatives pendant lesquelles les acteurs à la base, avec l'aide de l'équipe du projet, définissent les besoins, les ressources et les priorités de leur communauté. Ces éléments servent de base aux "plans d'action communautaire" qui sont les composantes des plans à l'échelon supérieur (du district ou de la circonscription) et dont le projet tire ses PTBA (voir encadré 3-13).

Le PTBA ne sert pas seulement de guide pour le projet pendant un an, mais c'est également le mécanisme grâce auquel le projet tire des enseignements de l'expérience de l'année précédente et peut ainsi apporter les modifications nécessaires. Le PTBA adapte le plan opérationnel du projet à la situation du moment et précise pour l'année en question les réalisations concrètes que l'on veut obtenir, les activités à entreprendre, les ressources nécessaires et leur coût, ainsi que les institutions assumant la responsabilité financière. Le PTBA sert de base pour l'évaluation de l'état d'avancement du projet par le FIDA, l'institution coopérante et les participants au projet.

3.5.2 La préparation du PTBA

L'information nécessaire pour préparer le PTBA est tirée du rapport de préévaluation du projet, de l'accord de prêt, de tout plan stratégique spécifique, ainsi que des programmes et rapports des années précédentes. Les PTBA sont préparés pour chaque niveau de participants au projet selon un processus participatif à partir de la base, en commençant par les bénéficiaires selon leurs besoins et leurs demandes exprimées. Au niveau le plus élevé, le PTBA doit être préparé juste avant l'affectation par le gouvernement du budget de l'année suivante, afin d'inscrire précisément les fonds requis par le projet.

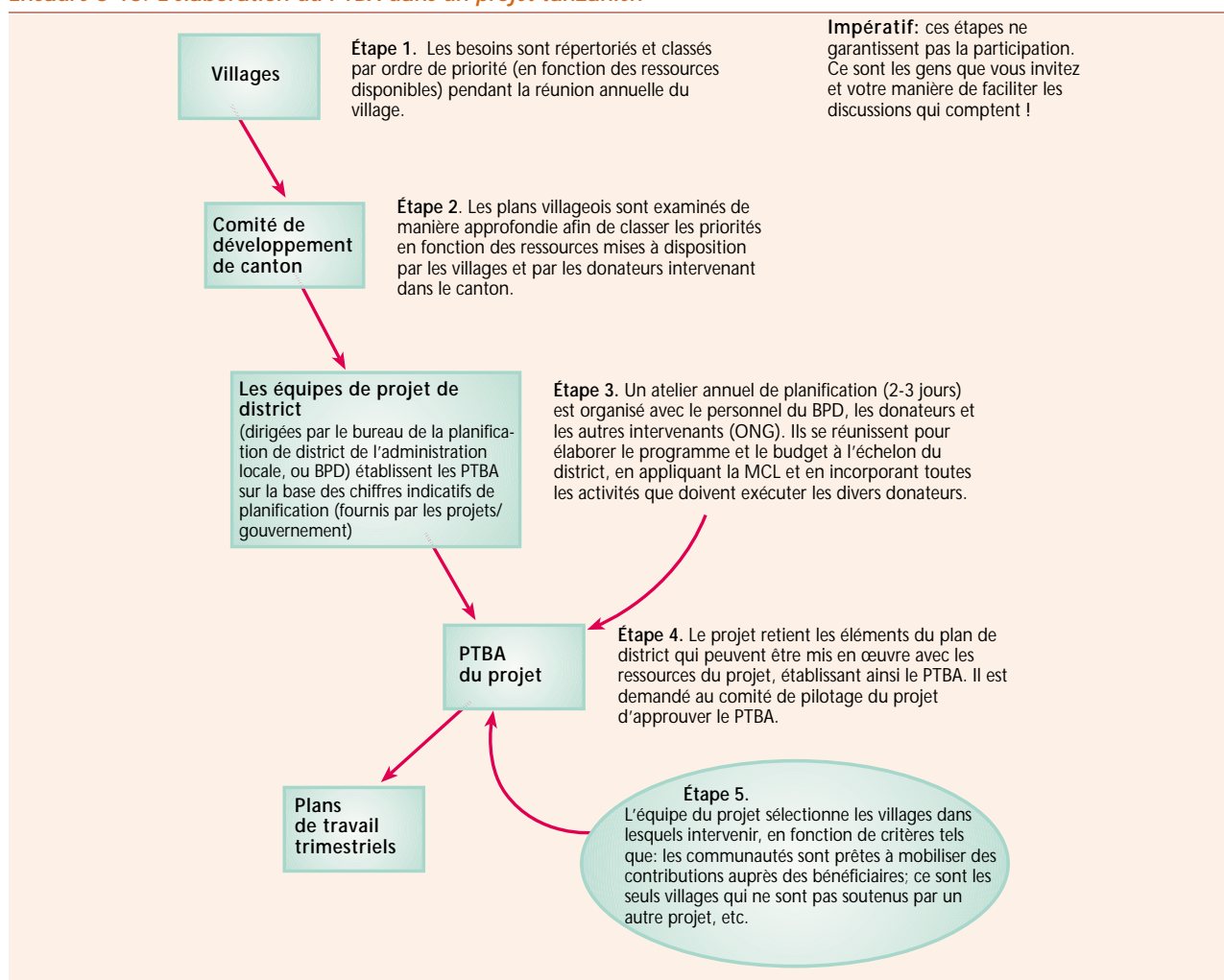
Voici les étapes fondamentales de l'élaboration du PTBA (voir également encadré 3-13):

1. Relever les activités dans la matrice du cadre logique révisé et les inscrire dans la première colonne du programme de travail. Les énumérer en précisant quelle activité est nécessaire pour exécuter les autres. Apporter ensuite des précisions et ajouter les sous-activités, le cas échéant.

2. Pour chaque (sous-)activité, spécifier les éléments suivants: points de repère – ce qui doit être fait pour telle date, qui est responsable de sa mise en œuvre et de sa vérification, quand doit-elle démarrer et se terminer, quels sont les besoins en personnel exprimés en hommes-mois, quantité de matériel et d'équipement nécessaires, coûts et catégorie de coûts, et hypothèses importantes.
3. Vérifier que le coût total du programme reste dans les limites du budget (voir encadré 3-14), que les responsabilités sont bien réparties (c'est-à-dire que personne n'est surchargé ni oublié) et que les attributions de tâches sont pertinentes. S'assurer par ailleurs que le calendrier est réaliste et cohérent. Vous ne pouvez pas programmer deux fois la même personne ou le même équipement au même moment!
4. Parcourir les étapes ci-dessus avec les bénéficiaires afin qu'ils prennent conscience de leurs responsabilités (voir encadrés 3-13 et 3-14).
5. Établir le document du PTBA avec les éléments arrêtés d'un commun accord (voir tableau 3-4) et l'envoyer à l'institution appropriée pour approbation, en vous assurant de la "non objection" de l'institution coopérante.

Le PTBA sert de base à une programmation opérationnelle plus détaillée: programmes de travail par composante, par membre de l'équipe du projet, par mois/trimestre/semestre, etc. Certains projets utilisent des graphiques de Gantt pour indiquer le moment où les activités doivent avoir lieu au cours de l'année. Cependant, ces graphiques ne peuvent pas contenir certaines informations importantes, telles que les responsabilités et les ressources, et il faut donc les compléter par d'autres graphiques (voir annexe D).

Encadré 3-13. L'élaboration du PTBA dans un projet tanzanien



Encadré 3-14 Révision participative du budget et de la stratégie du projet

La simple intégration du budget dans le cadre logique peut s'avérer difficile, ainsi que l'a constaté le personnel d'un projet en Ouganda. Lors d'un atelier participatif sur l'élaboration du cadre logique, les participants étaient pressés de fournir leurs chiffres et de partir. Le personnel du projet a dû les inciter à justifier les dépenses dans le cadre de la stratégie générale et des activités. Bien sûr, le budget dépassait largement les ressources disponibles. Pour le réduire, ils ont dû reprendre la réflexion et identifier les activités contribuant le plus aux réalisations concrètes qu'ils souhaitaient obtenir. Cette marche arrière a aidé les participants à expliquer et à justifier pourquoi les activités étaient importantes et ce qui n'aurait pas été entrepris sans les ressources extérieures.

Tableau 3-4. Exemple de table des matières d'un PTBA

Sujet	Description
1. Introduction	Présentation résumée des objectifs, des composantes et de la zone du projet, centrée sur la stratégie de réduction de la pauvreté. Faire mention des sujets particuliers et des recommandations justifiées par l'évolution des politiques, de directives gouvernementales ou des missions de supervision.
2. Bilan de la mise en œuvre	Description de l'état d'avancement des travaux, des problèmes rencontrés, de l'adéquation/inadéquation des moyens du projet, des enseignements tirés pour chaque niveau du cadre logique. Indiquer toute modification à apporter au cadre logique et la justifier.
3. Résumé du budget	Budget récapitulatif: synthèse par composante du projet, par réalisation, par unité géographique de base et aux niveaux national et général. Expliquer comment les composantes doivent être financées par les différents partenaires – gouvernement, bénéficiaires, FIDA et autres institutions de financement – et quelle est la contribution de chacun aux différentes composantes.
4. Programme général de travail	Présente pour chaque composante ce qui doit être financé, la justification, la stratégie, les résultats attendus et les réalisations concrètes escomptées et tout changement par rapport au PTBA de l'année précédente, en suivant la présentation du cadre logique. Indiquer quels éléments se rapportent aux besoins jugés prioritaires par les bénéficiaires et quels besoins ne peuvent pas être satisfaits et pourquoi. Récapituler le processus à suivre pour assurer la participation des bénéficiaires pour l'année à venir.
5. Programmes des activités	Programmes pour chaque composante, indiquant notamment les besoins vis-à-vis du projet en termes d'appui, de coordination et d'activités de formation à l'intention du personnel du projet/partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires; modalités de suivi de la mise en œuvre du programme.
6. Procédures d'achats	Matériels et équipements à acheter, quantités, coût, affectation prévue et justification.
7. Programmation des sous-traitances	Assistance technique, services sous-traités à des ONG et au secteur privé.
8. Programmation des moyens et budget	Budget des activités: définition des moyens nécessaires pour mener à bien les activités, par composante et par catégorie de dépense. Cette programmation est directement liée au programme de travail.
9. Chronogramme (graphique de Gantt)	Périodes de réalisation des activités et d'obtention des résultats concrets attendus; qui en est responsable, et principales dates de référence dans l'année.
Annexes	Fiches de présentation: programme d'activités, budget des activités/, indicateurs et calendrier de suivi, suivi des services sous-traités, suivi des activités de formation, suivi de l'état d'avancement des travaux, situation financière, résumé de la situation du projet, analyse du crédit, résumé des produits du projet et calendrier d'activités.

3.6 Esquisser le S&E au moment de la conception initiale du projet

3.6.1 L'influence de la conception initiale du projet sur le S&E

Involontairement, le S&E peut être voué à l'échec dès la conception initiale du projet. C'est le cas, par exemple, si le budget prévu est trop limité, si le temps et les compétences alloués au S&E pendant la phase de démarrage sont insuffisants, ou si la conception du projet n'est pas assez souple pour permettre au système de S&E d'influencer la stratégie pendant la mise en œuvre.

La conception initiale du projet influe sur le S&E à travers:

1. les relations établies avec les partenaires et la population locale, en particulier les bénéficiaires prévus, et les engagements pris avec eux;
2. la logique et la faisabilité de la stratégie du projet;
3. les ressources allouées au S&E (moyens financiers, temps, compétences);
4. le degré de souplesse intégré au projet;
5. les orientations opérationnelles données au S&E.

Examinons chaque point.

Tout d'abord, pendant la mise en œuvre du projet, l'efficacité du S&E sera fortement influencée par les attitudes et l'engagement de la population locale et des partenaires du projet, et par le type de relation qu'ils entretiennent. Les particuliers ou les organisations qui ont joué un rôle actif pendant la phase de conception sont plus à même de comprendre les objectifs du projet et de voir s'il sert véritablement leurs intérêts. Ils s'intéresseront plus volontiers au suivi de l'avancement des travaux et des réalisations. Si au contraire les gens ont été déçus, frustrés ou exclus pendant le processus de conception, il y a moins de chances qu'ils apportent leur soutien aux activités de S&E.

Dans la pratique, les projets subissent les retards importants qui interviennent entre la conception et le démarrage, et les modifications du partenariat local que ces retards entraînent. Néanmoins, l'expérience et la légitimité du processus de conception auront des conséquences durables lors de la mise en œuvre. La définition de responsabilités précises peut par ailleurs exiger de constituer de nouvelles institutions ou des groupes/unités au sein des institutions existantes pour les assumer. C'est ainsi que le rapport de préévaluation du projet PADEMER (Colombie) prévoyait la mise en place, dans le cadre de la composante de coordination, d'une unité de coordination technique nationale "qui intégrerait les fonctions de l'unité de suivi et de l'unité d'évaluation et s'inscrirait dans le cadre du système national d'évaluation". Il était en outre stipulé que cette unité de coordination serait responsable du programme de travail annuel, du traitement de l'information sur l'avancement du projet afin de garantir la prise de décisions en temps voulu, et de la préparation des rapports correspondants. L'encadré 3-15 décrit l'importance des relations et de la structure organisationnelle pour jeter les bases d'un S&E efficace.

Encadré 3-15 Une base trop fragile pour que le S&E soit efficace

Dans la conception initiale du projet de protection de l'environnement de la Tihama (TEPP) au Yémen, le service de S&E ne faisait pas partie de la structure de gestion du projet, mais il relevait d'un organisme public devant lequel il était directement responsable et qui avait sa propre unité de S&E, fonctionnant depuis longtemps selon les normes nationales. De même, le directeur de projet était directement responsable devant le président de cet organisme. En raison de sa structure, l'unité de S&E n'avait pas d'accès direct à des moyens de financement et était tributaire d'une dotation publique minimale. Aucun rapport de S&E n'était donc établi. Les activités de S&E devaient être approuvées par une hiérarchie complexe de directeurs d'échelon supérieur. Le service de S&E étant responsable devant cet organisme public, les relations avec la direction étaient difficiles, ce qui eut un effet préjudiciable sur le budget de S&E, sur l'intérêt du projet pour le S&E et sur l'adoption des recommandations effectuées par le S&E. Fait aggravant, le suivi-évaluation était conçu conformément au système public en vigueur, sans tenir nécessairement compte des spécificités du projet. Cette situation était compliquée par le fait que le personnel de S&E du projet était également responsable du S&E d'autres projets sous l'égide de l'organisme public.

La deuxième erreur de conception se produit lorsque la logique de la stratégie d'un projet est défaillante ou que ses objectifs ne sont pas réalistes. Cela nuit à la mise en place d'un bon système de S&E. En effet, dans ce cas, les indicateurs et les questionnements de l'évaluation sont souvent dénués de sens et ne permettent pas de produire des informations utiles. De plus, si vous ne savez pas clairement vers quoi vous vous dirigez, vous ne serez pas en mesure de faire bon usage de l'information obtenue. Un bon système de S&E peut contribuer à remettre sur les rails un projet mal conçu, mais c'est au prix d'un travail supplémentaire considérable au moment du démarrage et pendant la mise en œuvre du projet.

La troisième erreur se produit lorsque l'équipe chargée de la conception n'alloue pas suffisamment de moyens au système de S&E (voir module 7 pour plus de détails sur l'établissement du budget). Les moyens déterminants sont notamment les suivants: des **fonds** pour la gestion de l'information, les activités de suivi participatif, les visites de terrain, etc.; du **temps** en phase de démarrage, suffisamment pour pouvoir mettre en place le système de S&E, effectuer une enquête de référence participative, former le personnel et les partenaires, associer les bénéficiaires au S&E, au suivi et à la réflexion; et de **l'expertise**, telle que celle d'un consultant pour aider à mettre au point le S&E. En tant qu'équipe chargée de la conception, vous devez négocier le niveau et l'ampleur du S&E qu'il est possible d'obtenir pour un budget donné. Ensuite vous pourrez établir un budget détaillé pour le S&E.

Le quatrième facteur est fondamental si l'on veut que les dispositifs de S&E favorisent la réflexion critique qui aidera les partenaires du projet à améliorer continuellement l'exécution et la stratégie. Plus la conception est rigide, plus l'équipe responsable d'un projet aura de difficultés à l'adapter en fonction de l'évolution du contexte et des résultats intermédiaires obtenus. En tant qu'équipe chargée de la conception, déterminez le degré de souplesse que doit avoir la conception selon vous et quels devraient être les limites à fixer et les processus à suivre pour l'adapter. La souplesse introduite lors de la conception du projet constitue un élément de base important pour le système de S&E.

Cinquièmement, il est important que le cadre général du système de S&E soit mis en place pendant la conception. Les attentes de chacun quant à ses responsabilités et à ses droits à l'information peuvent être ainsi clarifiées. Au point 3.6.2 est indiqué ce qui peut être inclus dans la documentation décrivant le système de S&E dans le rapport de préévaluation du projet.

3.6.2 Décrire le S&E dans le rapport de préévaluation du projet

La dernière étape relative au S&E pour l'équipe chargée de la conception consiste à décrire le cadre de S&E proposé dans le rapport de préévaluation. La façon dont cette tâche est accomplie peut avoir une incidence marquée sur le démarrage du projet (voir encadré 3-16).

Encadré 3-16. Conséquences pouvant découler de la manière dont le système de S&E est décrit au moment de la préévaluation

Le rapport de préévaluation d'un projet abordait la conception de l'enquête de référence et de l'enquête de suivi, mais ne décrivait pas le système de S&E dans son ensemble, ni les objectifs spécifiques par activité, ni un moyen systématique de recueillir les données. Selon l'équipe du projet, "La conception du projet ne présente ni les éléments constitutifs ni les différentes fonctions du système de S&E, ni ce qu'il produira." Pour cette raison, bien que l'unité de S&E ait été mise en place avant que le projet ne démarre, les données recueillies n'étaient pas directement en rapport avec les objectifs du projet. Ce n'est que plus d'un an après le début de la mise en œuvre des actions sur le terrain qu'une mission de supervision a préparé un tableau d'indicateurs de performance basé sur les objectifs du PTBA et établi un cadre logique plus élaboré. C'est à cette époque également qu'un conseiller technique nouvellement recruté a encouragé la mise en place d'une base de données, l'adoption de formulaires pour la collecte des données, etc.

Le tableau 3-5 présente ce qui doit figurer dans le rapport de préévaluation en ce qui concerne le S&E. Il peut servir de guide pour la rédaction. Puisque les fonctions de gestion concernent le S&E et la mise en œuvre du projet, la partie consacrée au S&E dans le rapport de préévaluation peut être traitée à part, ou intégrée dans un module traitant de l'organisation, de l'administration et/ou de la

gestion du projet. Il faut souligner que plus la composante de S&E est intégrée dans le système de gestion, plus elle pourra être efficace et utile.

Tableau 3-5. Proposition de table des matières pour la composante S&E du rapport de préévaluation

<i>Titre de la section</i>	<i>Description</i>
Introduction	Vue d'ensemble de l'objectif de ce chapitre du rapport de préévaluation et résumé des principales innovations et des obstacles potentiels que l'équipe du projet doit examiner
1. Caractéristiques spécifiques du projet et du contexte influant sur le S&E	Éléments influant sur les moyens nécessaires pour que l'unité de S&E soit viable, notamment: la couverture géographique et le degré de développement des réseaux de communication nationaux; autres caractéristiques du contexte: diversité des composantes et organigramme du projet
2. Objectif et champ d'action du S&E	Définition générale de l'objectif et du champ d'action du S&E dans le contexte du projet, y compris les besoins du S&E et l'information qui doit être produite
3. Principaux indicateurs et questionnements relatifs à la performance, besoins en matière de collecte d'informations et conséquences pour le système de S&E	Liste des principaux indicateurs et questionnements relatifs à l'objectif général, à l'objectif spécifique et aux réalisations, et description générale des méthodes de collecte et d'organisation des informations
4. Processus internes d'auto-évaluation (suivi des moyens et des résultats, évaluation continue et évaluation de l'impact)	Exposé général des principaux processus, des tâches et des événements périodiques envisagés
5. Évaluations externes (évaluations continues et études d'impact)	Fréquence des évaluations externes et manière d'intégrer le projet à ce processus d'évaluation, notamment par des études spéciales d'évaluation ou des études thématiques à certains stades décisifs du projet
6. Participation des bénéficiaires souhaités et des partenaires au S&E	Y compris la première identification des bénéficiaires susceptibles de participer à la planification du S&E au moment du démarrage
7. Structures et dotation en personnel du S&E	Effectifs approximatifs et types de personnel, rôles et responsabilités par rapport aux activités, et description précise de la structure organisationnelle du suivi-évaluation et de sa relation avec les autres secteurs du projet, en particulier la direction du projet
8. Renforcement des capacités pour le S&E	Types d'appui nécessaires pour créer une capacité de S&E adaptée et suffisante chez les acteurs et partenaires du projet
9. Gestion de l'information	Tout système spécifique de gestion de l'information recommandé dans le contexte du projet
10. Processus de planification détaillée du S&E au moment du démarrage	Y compris un calendrier indicatif pour l'élaboration du système de S&E
11. Stratégie de communication	Description générale des principaux destinataires d'information et des types d'information qui doivent leur être communiqués
12. Budget	Estimation des montants à affecter aux principaux postes budgétaires (personnel, matériels, sessions de formation et d'évaluation, publications/documentation, consultants)
Annexes	
Responsabilités de la direction du projet en matière de S&E	
Mandats des personnels responsables du S&E et des consultants apportant un soutien dans ce domaine	
Budget de suivi-évaluation détaillé	

Lectures complémentaires

Sites traitant du cadre logique ou de la planification axée sur les objectifs:

- **Cadre logique de AusAid.** Etude détaillée des étapes du cadre logique et des questions y relatives, avec des exemples. Voir le site interactif www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/1.html.
- **Document sur la planification des projets axée sur les objectifs.** Télécharger à partir du site: www.gtz.de.
- **Direction suisse du développement et de la coopération (DDC).** Voir la section des publications (en plusieurs langues) sur le site: www.sdc.admin.ch.

Broughton, B. et Hampshire, J. 1997. *Bridging the Gap: A Guide to Monitoring and Evaluating Development Projects*. Canberra: Australian Council for Overseas Aid. Contact: reception@acfoa.asn.au.

FIDA, ANGOC et IIRR. 2001. *Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation*. Fonds international de développement agricole, Coalition des ONG d'Asie pour la réforme agraire et le développement rural et Institut international pour la reconstruction rurale. Contact: info@ifad.org.

Liste des fascicules du guide

Module 1. Présentation du guide

Module 2. Utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact

Module 3. Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le suivi-évaluation

Module 4. Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation

Module 5. Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer

Module 6. Collecter, gérer et communiquer l'information

Module 7. Mobiliser les capacités nécessaires et assurer des conditions de fonctionnement optimales

Module 8. Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action

Annexe A. Terminologie du suivi-évaluation

Annexe B. Exemple annoté de matrice du cadre logique d'un projet (concerne le module 3)

Annexe C. Exemple annoté de matrice de suivi-évaluation (concerne le module 5)

Annexe D. Méthodes et outils de suivi-évaluation (concerne les modules 3, 6 et 8)

Annexe E. Modèles de profils de poste et de termes de référence pour les principales tâches de suivi-évaluation (concerne le module 7)



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
FIDA - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA • الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail ifad@ifad.org • oemailbox@ifad.org • Web Site www.ifad.org