



PASOC

PROGRAMME D'APPUI À LA SOCIÉTÉ CIVILE

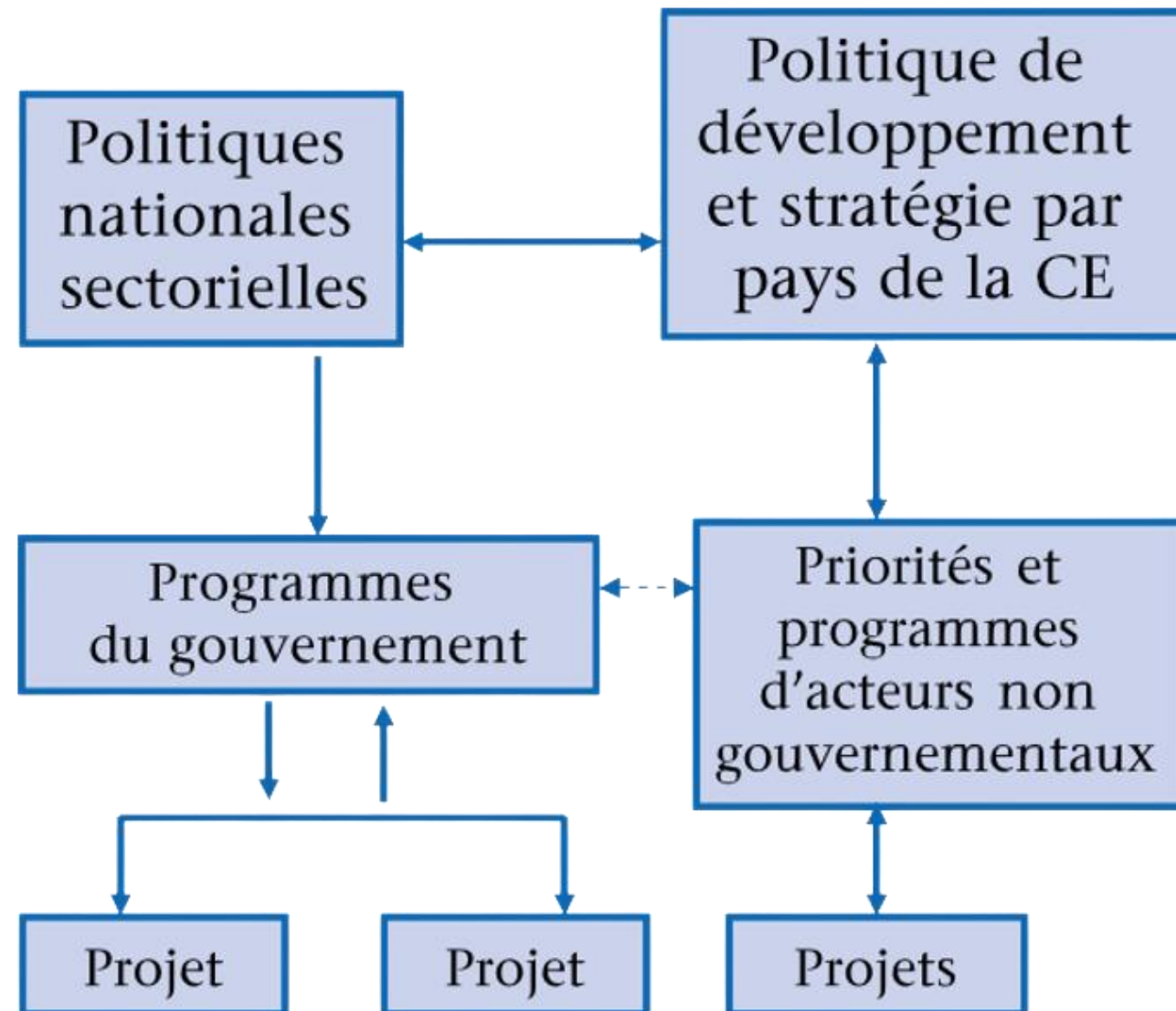


FORMATION SUR LE MONTAGE DE PROJET AVEC LA MÉTHODOLOGIE GCP (Gestion du Cycle de Projet) et la ACL (approche cadre logique)

Présenté par Fatima Karroum



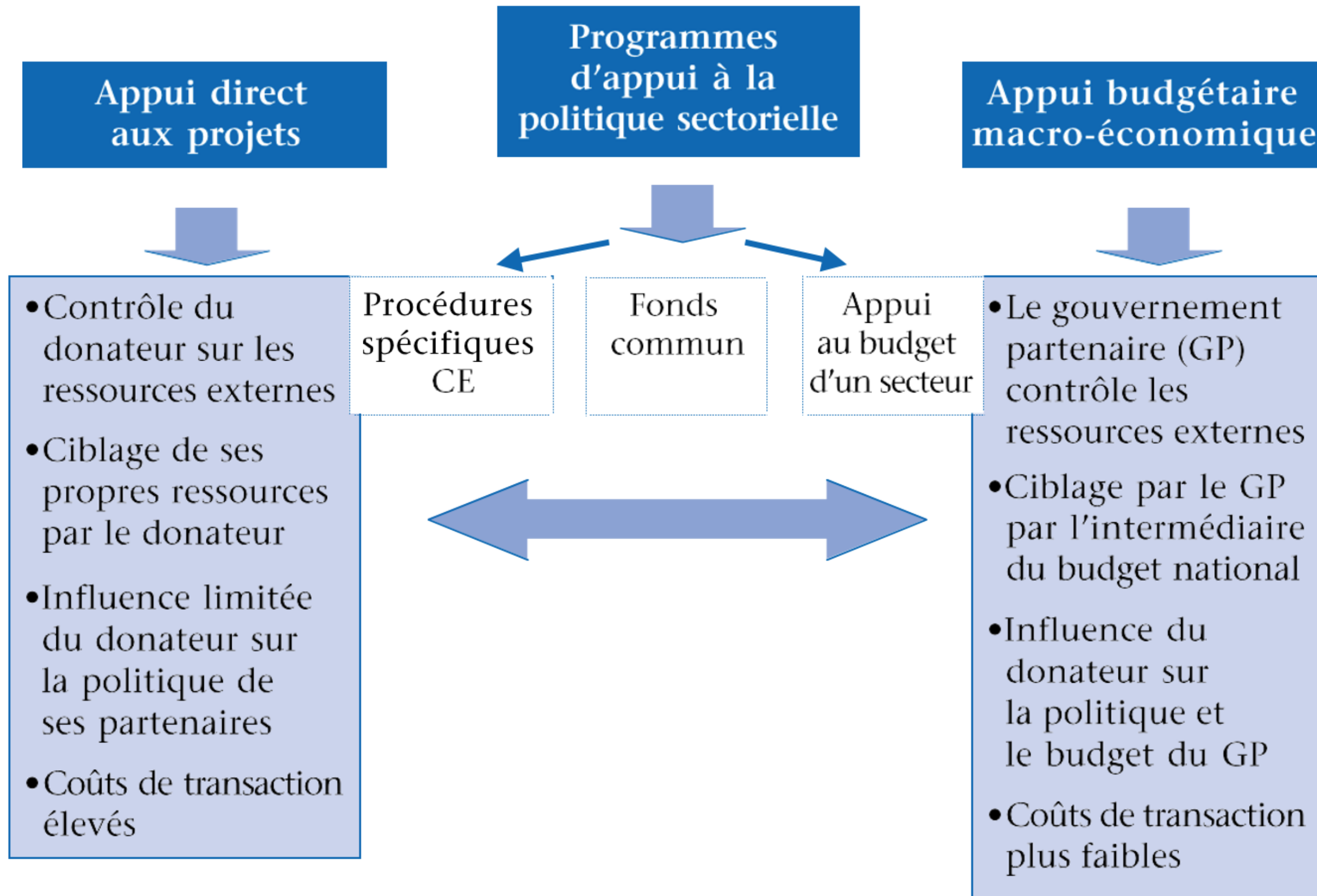
POLITIQUE, PROGRAMMES ET PROJETS



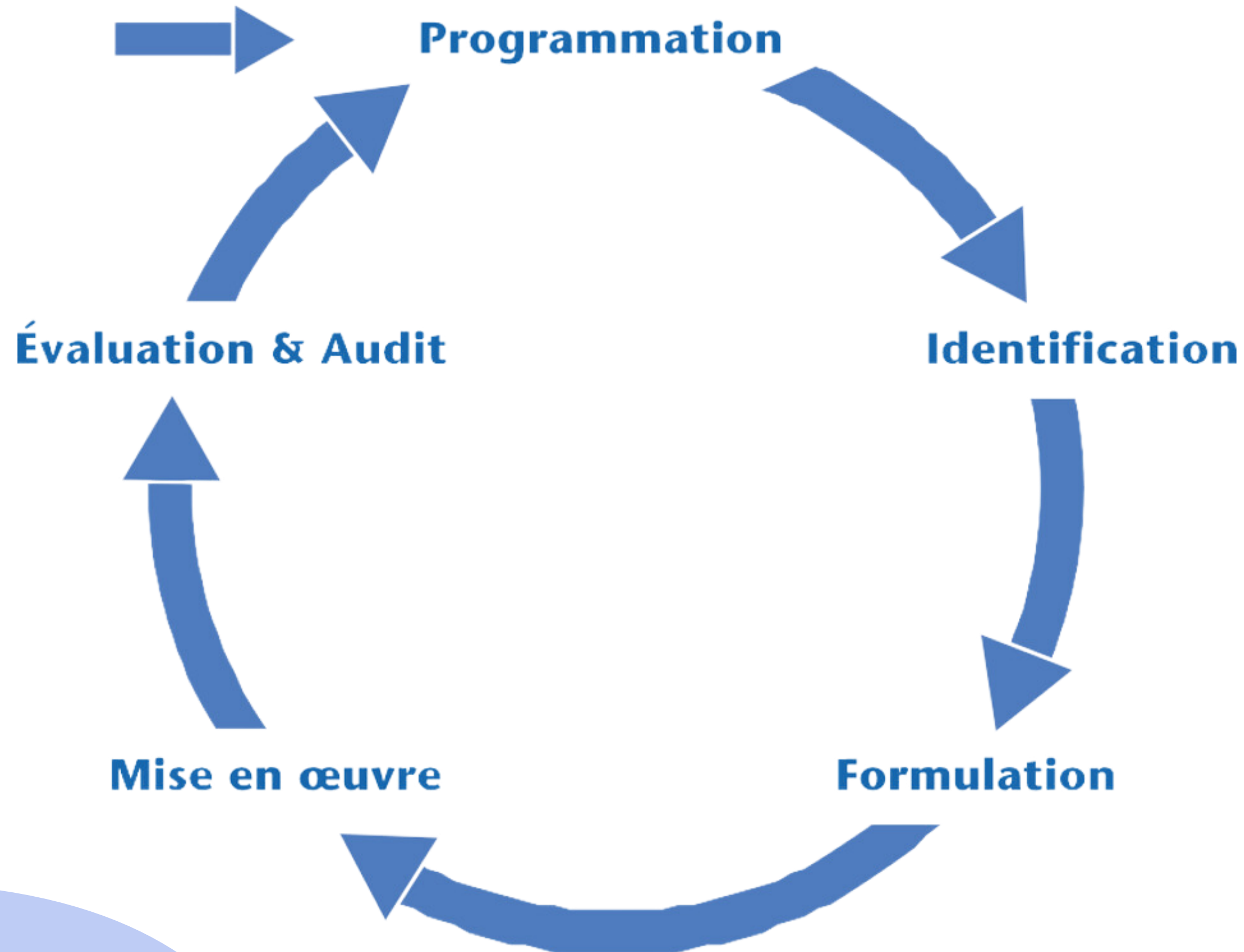
Les projets de la CE doivent être intégrés et conformes:

- aux politiques de développement national (comprenant des stratégies de réduction de la pauvreté);
- à la politique de développement de la CE et aux documents de stratégie par pays;
- aux programmes gouvernementaux (santé, éducation, justice); et/ou
- aux priorités et programmes de développement d'acteurs non gouvernementaux

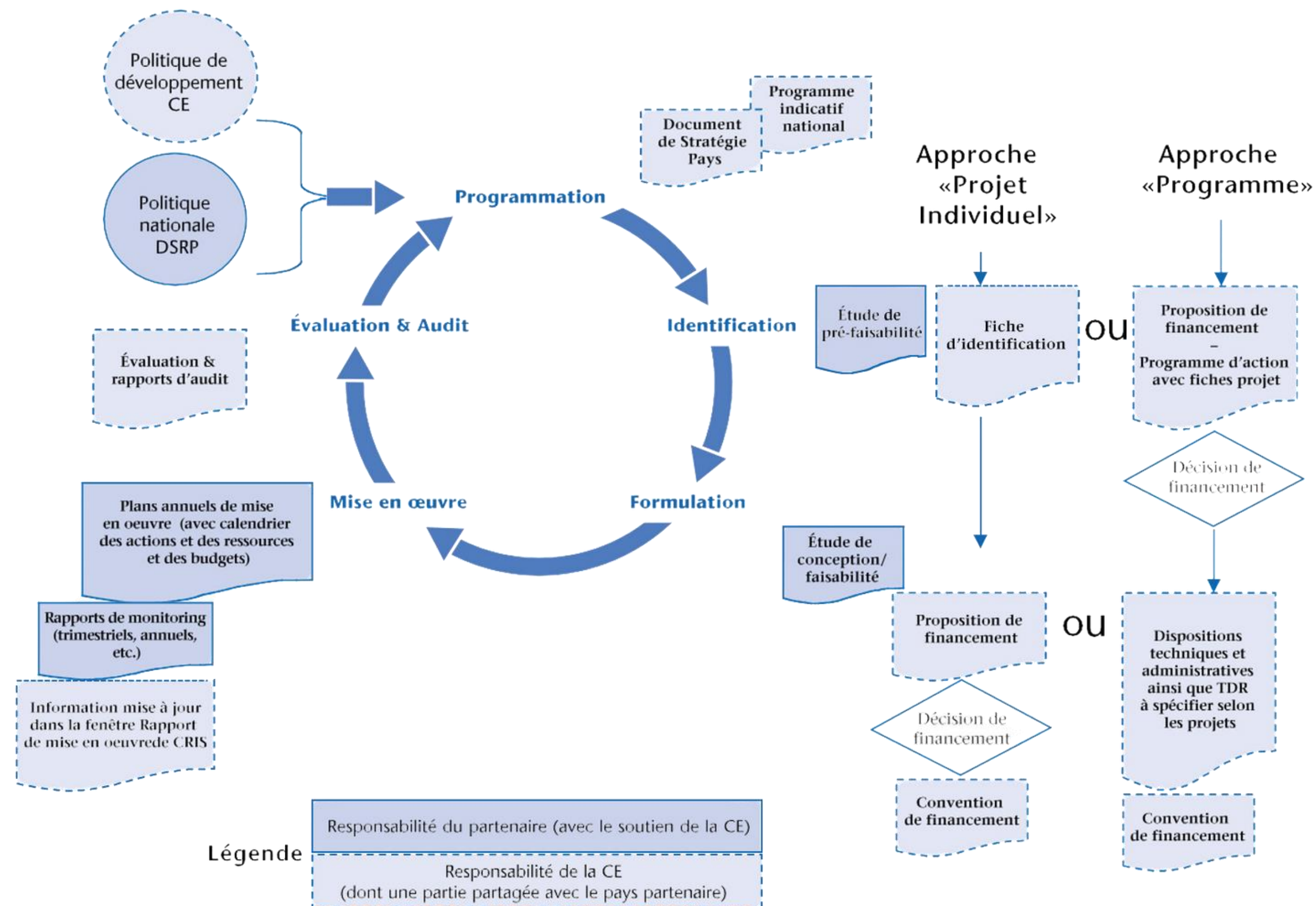
VUE D'ENSEMBLE DES MÉTHODES DE L'AIDE



LE CYCLE DES OPÉRATIONS



LE CYCLE DU PROJET, PRINCIPAUX DOCUMENTS ET RESPONSABILITÉS



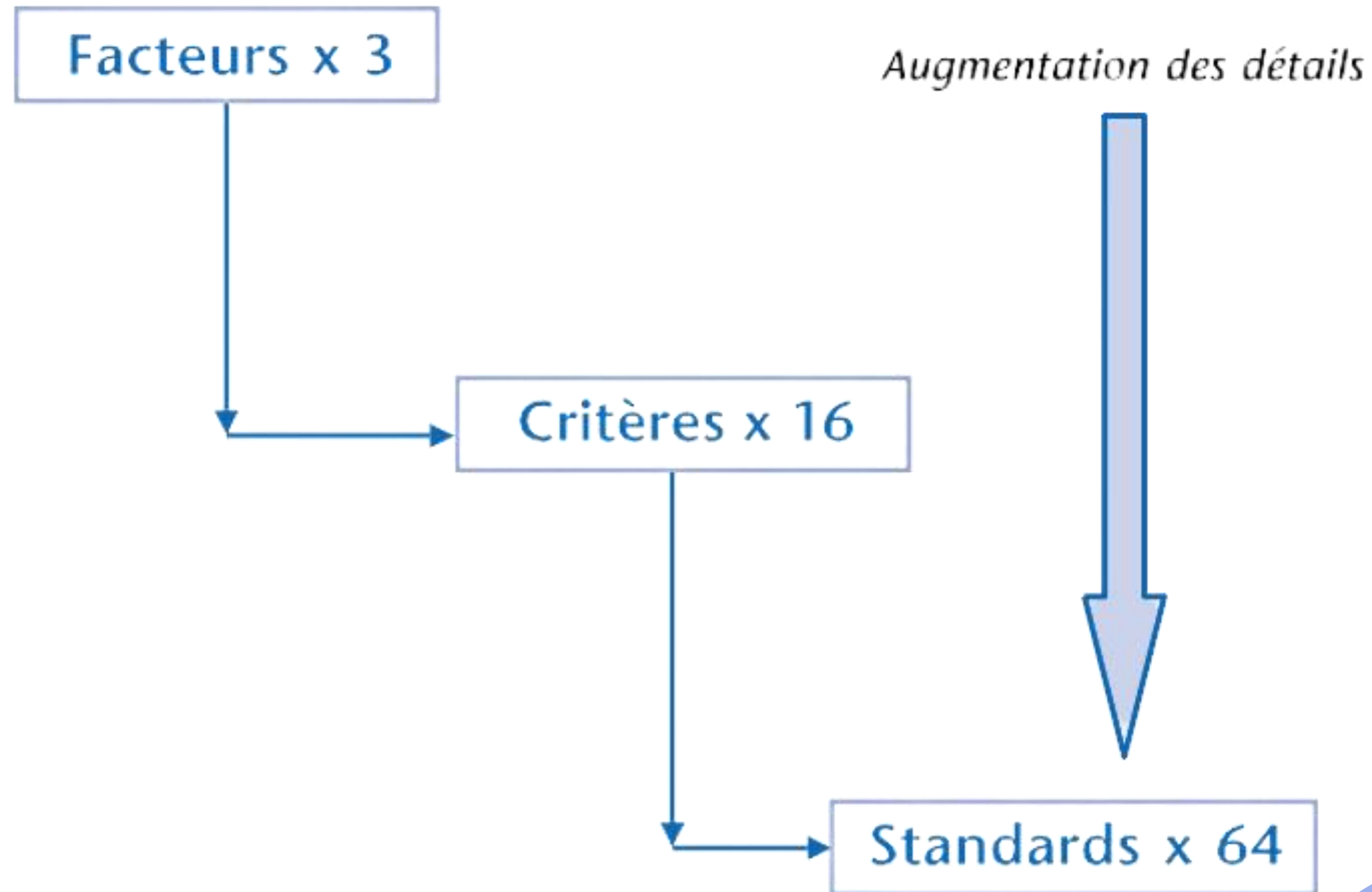
PRISE DE DÉCISION, OPTIONS ET RESPONSABILITÉS

Étapes et Questions clé	Points clés des décisions de la CE	Responsabilité principale	Options de décision
Programmation	Approbation du Document de Stratégie Pays et programme indicatif national	DEV/RELEX, délégations, EuropeAID, États partenaires	Choix des priorités, type d'aide, modalités de financement
Identification	Soumission de la fiche d'identification ou proposition de financement	Délégation avec homologues GP/autres principaux intéressés, révision par QSG	Accepter, amender ou refuser le projet, engager ou non des fonds
Formulation	Finalisation de la proposition de financement et dispositions techniques/administratives	Délégation avec homologues GP/autres principaux intéressés, révision par QSG	Accepter, refuser ou modifier la proposition, engager ou non des fonds
Mise en œuvre	Soumission des plans annuels et rapports de monitoring/revue	Délégation avec homologues EP/autres principaux intéressés, décision finale par le siège	Continuer, modifier la portée ou arrêter le soutien
Évaluation	Achèvement des études d'évaluation	Gestionnaire, EuropeAID, DG DEV/RELEX	Changer les stratégies, le domaine du programme, ou les modalités d'intervention
Audit	Achèvement de l'audit	Gestionnaire de l'audit et du projet	Continuer, modifier ou arrêter les activités, récupérer les fonds, modifier la conception de projets, changer les politiques

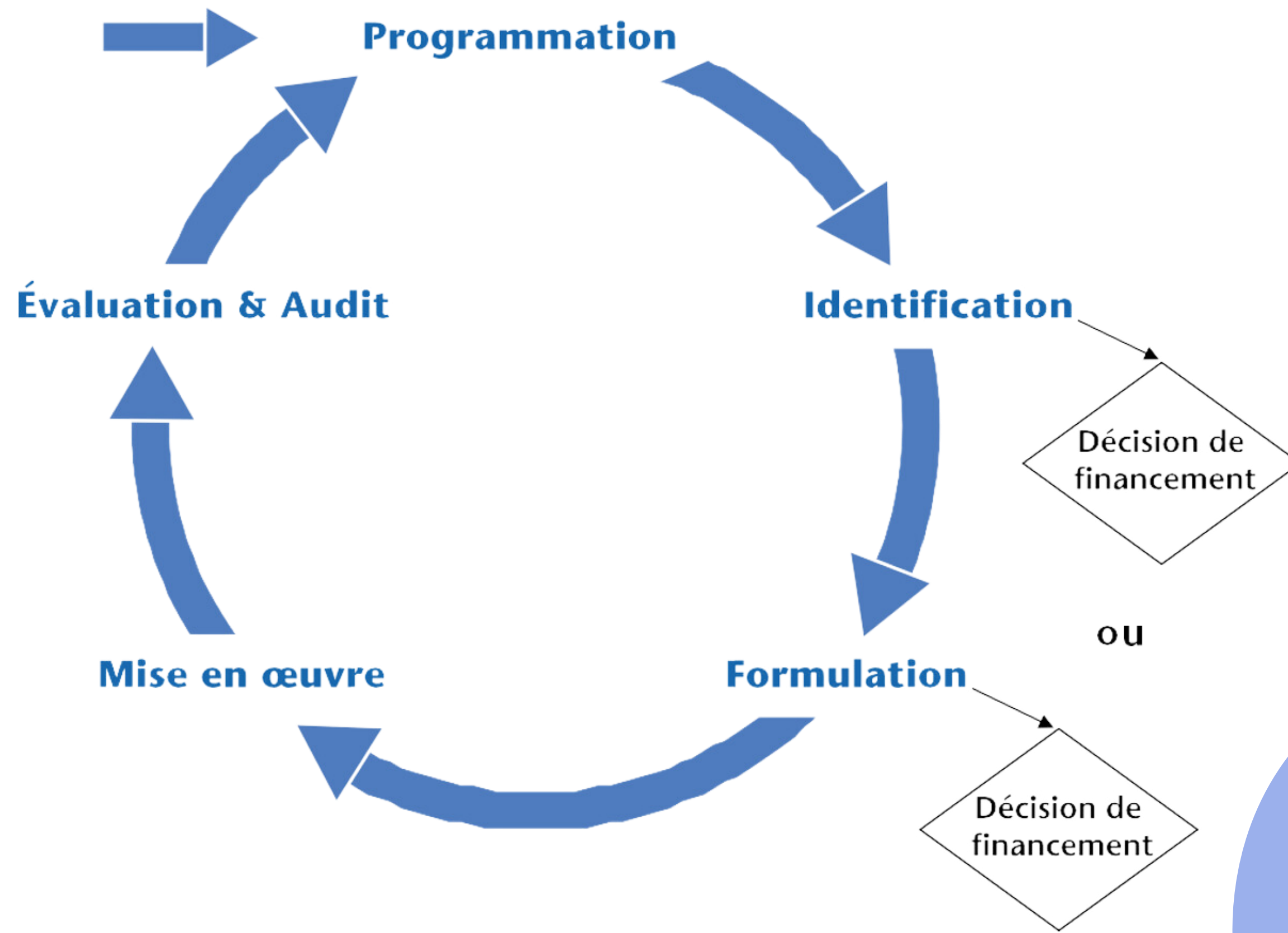
CADRE DE LA QUALITÉ

A. Pertinence	B. Faisabilité	C. Efficacité & bonne gestion
Le projet répond à des besoins manifestes et prioritaires	Le projet est bien conçu et générera des avantages durables pour les groupes cibles	Le projet génère les avantages attendus et est bien géré
1. Respecte et appuie les politiques de coopération et de développement de la CE	6. Objectifs clairs et logiques, traitent des besoins identifiés	13. Les objectifs du projet sont atteints
2. Respecte et appuie les politiques et programmes sectoriels pertinents des États partenaires	7. Incidences en matière de ressources et coûts claires, viabilité financière et rentabilité acceptable	14. Projet bien géré par les responsables de la mise en œuvre
3. Groupes cibles et parties prenantes clairement identifiés, questions d'équité et capacité institutionnelle analysées, appropriation locale démontrée	8. Dispositions de coordination, gestion et financement claires, favorisent le renforcement institutionnel et l'appropriation locale	15. Questions de durabilité traitées
4. Problèmes correctement analysés	9. Système de monitoring et d'évaluation (M&E) et dispositifs de contrôle clairs et pratiques	16. Principes de bonne pratique de gestion de projet appliqués par les gestionnaires de la CE
5. Leçons tirées de l'expérience et liens avec d'autres projets/programmes pris en compte dans la stratégie	10. Hypothèses/risques identifiés et dispositifs de gestion des risques en place	
	11. Projet durable aux points de vue environnemental, technique et social	

FACTEURS, CRITÈRES ET STANDARDS DE QUALITÉ



PHASE AU COURS DE LAQUELLE LA DÉCISION DE FINANCEMENT EST PRISE



Projets individuels (pas de décision de financement à ce stade)	Programme annuel (décision de financement après cette étape)
Les étapes clés consistent en général à :	Les étapes clés consistent en général à :
1. Organiser et participer à des consultations avec les principales parties prenantes tout au long de l'identification	1. Organiser et participer à des consultations avec les principales parties prenantes pendant toute la durée de cette étape
2. Analyser les conceptions/propositions de projets soumises et recueillir les informations supplémentaires disponibles	2. Réaliser des travaux préparatoires pour l'identification des idées de projets (par les délégations avec le soutien du siège si nécessaire)
3. Décider de la pertinence et de la nécessité de développer les conceptions/propositions de projets (étude de pré faisabilité)	3. Préparer une liste d'avant-projets avec des fiches de projets individuels basées sur les propositions des partenaires
4. Préparer les termes de référence pour la réalisation de l'étude de pré faisabilité, gérer l'étude, analyser les rapports, et décider des mesures suivantes	4. Conclure un accord interne (entre EuropeAID et DG Relex) sur une liste d'avant-projets et des fiches projets
5. Si le projet passe à l'étape de formulation, préparer une fiche d'identification avec les TDR pour la formulation	5. Confirmer la liste de projets avec les partenaires
6. Soumettre la fiche d'identification au QSG pour examen et acceptation éventuelle	6. Rédiger la proposition de financement («programme d'action» ou «plan de financement» avec les fiches projets) et la soumettre au QSG
	7. Soumettre la proposition de financement aux États membres, discuter au Comité de financement et obtenir la décision de financement de la Commission

Responsabilité de gestion	
La gestion des tâches incombe aux délégations avec l'appui du siège	La gestion des tâches 1 à 3 et 5 à 6 incombe aux délégations avec l'appui du siège

CRITÈRES ET STANDARDS D'ANALYSE

Facteurs, critères et standards de qualité pendant la phase d'identification	Description
A. PERTINENCE – Le projet répond à des besoins prioritaires et démontrés	
1. Politiques de coopération et de développement de la CE	Le projet est conforme aux politiques et décisions de la CE, soutenant la réduction de la pauvreté, l'intégration économique, le développement durable et l'égalité des sexes.
2. Politiques et Programmes Sectoriels des États partenaires	Le projet fait référence aux documents et décisions appropriés, soutient les politiques sectorielles et est conforme aux initiatives en cours.
3. Identification des parties prenantes et bénéficiaires	Les parties prenantes et bénéficiaires sont clairement identifiés, avec une analyse de l'équité et des capacités institutionnelles, démontrant une appropriation locale.
4. Analyse des problèmes	Les problèmes sont analysés en termes de relations de cause à effet et d'impact sur les bénéficiaires, identifiant les problèmes sous-jacents et les opportunités.
5. Leçons tirées et liens avec d'autres projets	Les leçons d'autres projets sont incorporées, la complémentarité avec les projets en cours ou projetés est analysée, et les options de mise en œuvre sont évaluées.
13. Gestion des contrats	Les contrats sont gérés efficacement, avec des documents de haute qualité, des instructions claires, et des paiements effectués dans les délais.

Facteurs, critères et standards de qualité pendant la phase d'identification	Description
B. FAISABILITÉ – Le projet a été bien conçu et apportera des bénéfices tangibles et durables aux groupes cibles	
6. Objectifs préliminaires	Les objectifs sont clairs, logiques et alignés sur des besoins identifiés, avec des bénéfices directs pour les groupes cibles.
7. Estimations des moyens et coûts	Les besoins et coûts du projet sont clairement exposés, incluant une analyse économique et financière préliminaire.
8. Coordination et gestion initiales	Le dispositif de coordination/gestion et financement est clair et soutient le renforcement institutionnel et l'appropriation locale.
9. Critères de suivi et évaluation	Non applicable à cette étape d'identification.
10. Hypothèses et risques	Les hypothèses et risques sont identifiés et évalués, et semblent acceptables.
11. Durabilité	Le projet est jugé acceptable et durable sur les plans environnemental, technique et social.

Facteurs, critères et standards de qualité pendant la phase d'identification	Description
C. BONNE GESTION – La préparation du projet est bien gérée (par les gestionnaires de la CE)	
12. Principes de bonne pratique	Les Termes de Référence sont clairs, le projet est analysé avec des critères de qualité, et l'approche du Cadre Logique est utilisée efficacement.
13. Gestion des contrats	Les contrats sont gérés efficacement, avec des documents de haute qualité, des instructions claires, et des paiements effectués dans les délais.

CRITÈRES ET STANDARDS D'ANALYSE

Facteurs, critères et standards de qualité pendant la phase de formulation	Description
A. PERTINENCE – Le projet répond à des besoins prioritaires et démontrés	
1. Respect des politiques de coopération et de développement de la CE	Le projet soutient les politiques de la CE.
2. Respect des politiques des États partenaires et programmes sectoriels	Le projet soutient les politiques des États partenaires et programmes sectoriels.
3. Identification des parties prenantes et des groupes cibles	Les parties prenantes et groupes cibles sont clairement identifiés et l'appropriation locale est démontrée.
4. Analyse des problèmes	Les problèmes sont correctement analysés.
5. Intégration des enseignements tirés d'autres projets	Les enseignements et liens avec d'autres projets sont évalués et incorporés dans la stratégie.

Facteurs, critères et standards de qualité pendant la phase de formulation	Description
B. FAISABILITÉ – Le projet est bien conçu et apporte des avantages tangibles et durables	
6. Clarté et logique des objectifs et du programme de travail	Les objectifs et le programme de travail sont clairs, logiques et traitent des besoins identifiés.
7. Viabilité financière et économique	Les estimations de ressources et dépenses sont claires, le projet est financièrement viable et économiquement rentable.
8. Systèmes de coordination, gestion et financement clairs	Les systèmes appuient le renforcement institutionnel et l'appropriation locale.
9. Système de monitoring, évaluation et redevabilité	Le système est clair et pratique.

Facteurs, critères et standards de qualité pendant la phase de formulation	Description
C. BONNE GESTION – Formulation du projet bien gérée	
10. Principes de bonne pratique de Gestion du Cycle de Projet	Les gestionnaires de la CE appliquent les principes de bonne pratique de gestion du cycle de projet.
11. Gestion des risques	Les hypothèses et risques sont identifiés et évalués.
12. Durabilité environnementale, technique et sociale	Le projet est durable sur le plan environnemental, technique et social.

COMPOSANTES DU PROJET DÉVELOPPÉES À LA FIN DE LA FORMULATION

Analyse de la situation/ Analyses clés

Contexte politique et du programme
Analyse des parties prenantes & évaluation de la capacité institutionnelle
Analyse des problèmes
Enseignements tirés et revue des initiatives en cours/prévus
Choix de la stratégie

Description du projet

Objectif global et objectif spécifique
Groupe cible, lieu, durée
Résultats et actions indicatives
Ressources et coûts

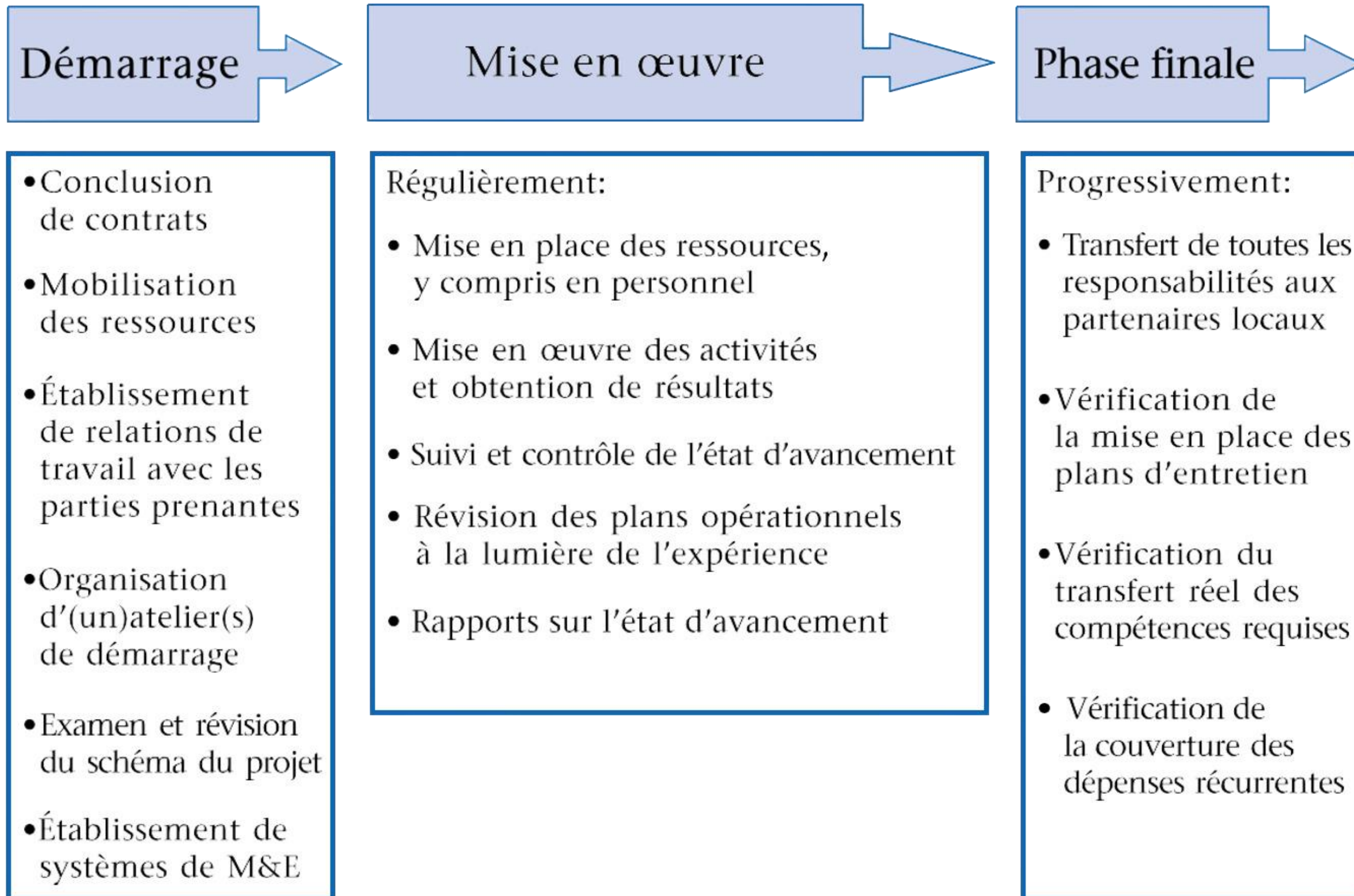
Systemes de gestion

Dispositif de coordination et de gestion
Gestion financière/systemes de financement
Monitoring, évaluation et audit

Faisabilité & durabilité

Gestion des risques économiques et financiers
environnementaux
techniques
sociaux et «de gouvernance»

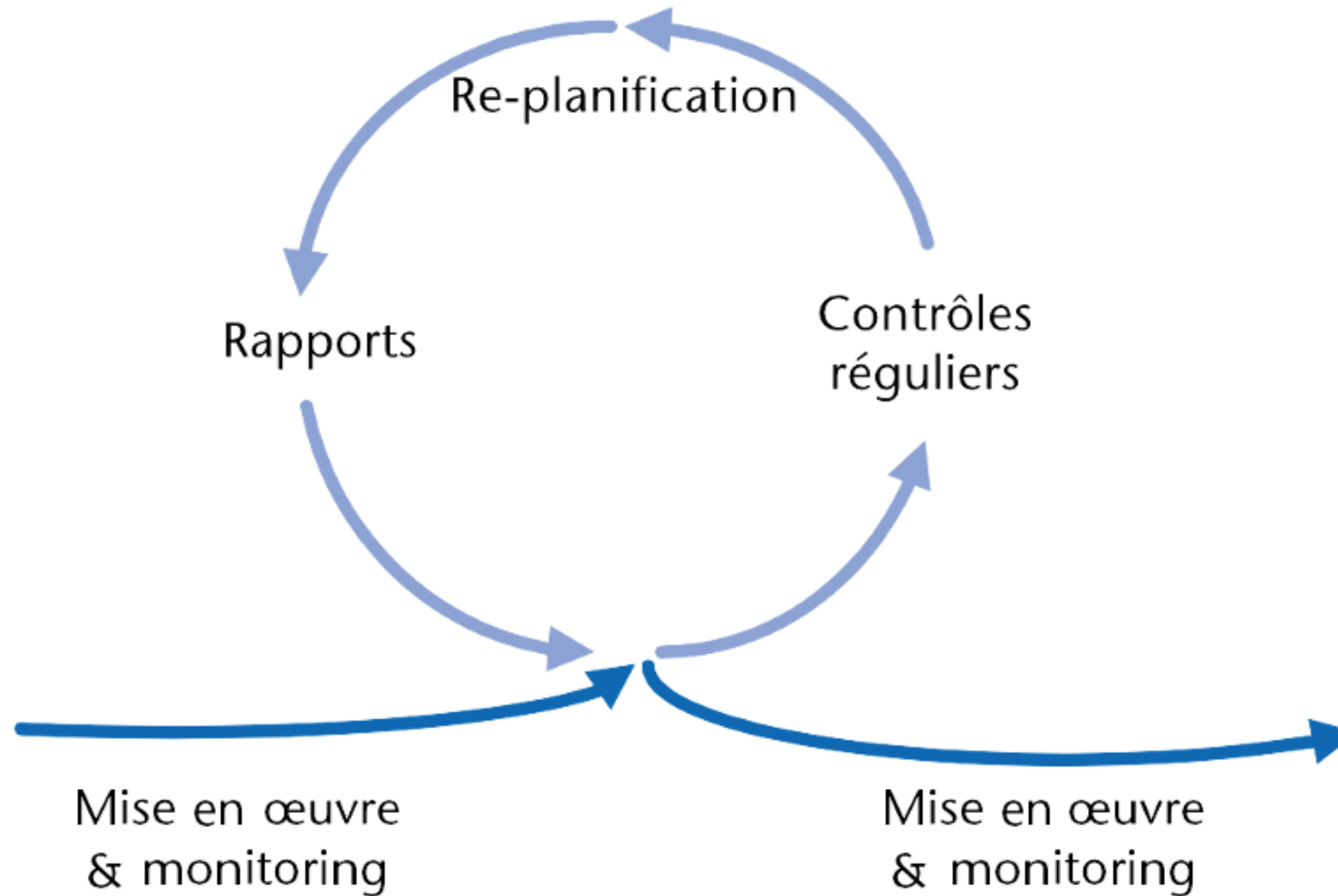
PHASES PRINCIPALES DE LA MISE EN ŒUVRE



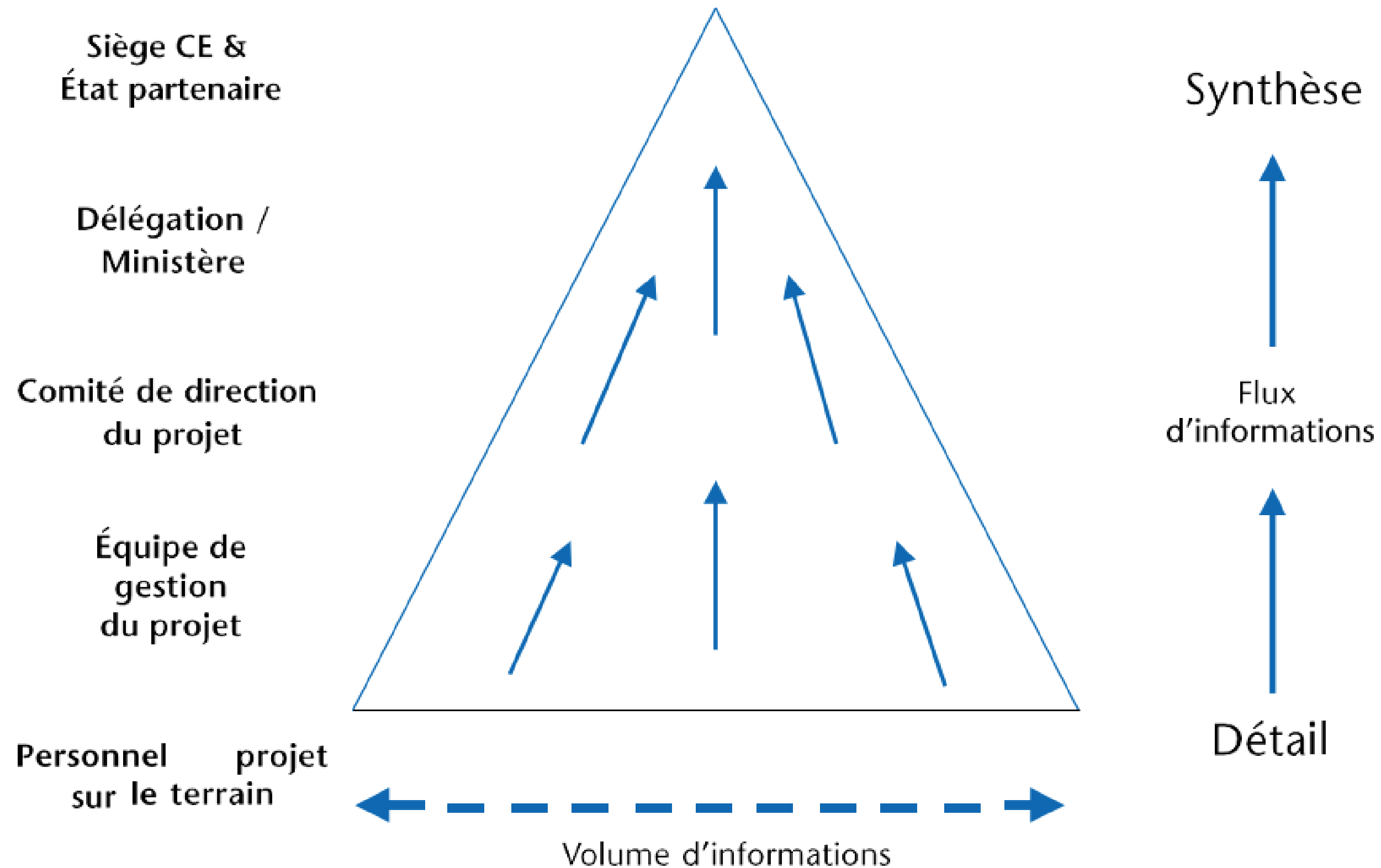
DÉFINITION DU MONITORING, DE L'ÉVALUATION ET DE L'AUDIT

Aspect	Monitoring et Contrôle Régulier	Évaluation	Audit
Qui?	Responsabilité de la gestion interne à tous les niveaux	Intègre habituellement des compétences externes (objectivité)	Intègre des moyens externes
Quand?	Permanent	Périodique – à mi-parcours, à la fin, ex-post	Ex ante (examens des systèmes) et à la fin
Pourquoi?	Vérifie le bon déroulement, permet de prendre des mesures correctrices, et de mettre les plans à jour	Permet de tirer les enseignements applicables à d'autres programmes/projets et pour alimenter la révision des politiques. Contribue à apprécier la redevabilité	Fournit une garantie de bonne exécution aux parties prenantes. Fournit des recommandations en vue de l'amélioration des projets actuels et futurs
Lien avec la hiérarchie des objectifs du Cadre Logique	Moyens, activités, résultats	Résultats, objectif spécifique, objectifs globaux (& lien avec la pertinence)	Moyens, activités et résultats

MISE EN ŒUVRE: UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE



BESOINS EN INFORMATION ET NIVEAUX DE GESTION



CRITÈRES ET STANDARDS D'ÉVALUATION

Facteurs, critères et standards de qualité pendant la phase de mise en œuvre	Description
C. EFFICACITÉ et BONNE GESTION	Le projet produit les bénéfices attendus et est bien géré
12. Pertinence et faisabilité	Le projet respecte les politiques, répond aux besoins des bénéficiaires, y compris les groupes vulnérables
13. Réalisation des objectifs	Les résultats sont atteints, de qualité, et répondent aux besoins des bénéficiaires
14. Gestion de projet	Les ressources sont fournies à temps, les activités respectent le calendrier, et les données sur les résultats sont exploitées
14.5. Transparence et redevabilité	Les systèmes financiers et d'audit indépendants assurent la transparence et préviennent les pratiques frauduleuses
15. Durabilité	Les aspects financiers, technologiques, sociaux et environnementaux sont gérés pour assurer la pérennité du projet
15.4. Renforcement des capacités	Les mesures de renforcement des capacités sont en place et les compétences sont transférées
15.5. Retrait de l'assistance externe	Un plan est établi pour le retrait de l'assistance externe et le transfert des responsabilités de gestion
16. Bonnes pratiques de gestion de projet	Les termes de référence sont clairs, les projets sont bien analysés, les documents répondent aux normes, et les outils du Cadre Logique sont utilisés efficacement
16.5. Gestion des contrats	Les contrats sont bien gérés avec des documents de qualité et des paiements effectués à temps

DISTINCTION ENTRE L'ÉVALUATION, LE MONITORING ET L'AUDIT

Domain	Description
Évaluation	Appréciation de l'efficience, l'efficacité, l'impact, la pertinence et la durabilité des politiques et des activités de mise en œuvre de l'aide.
Monitoring	Analyse continue de l'avancement du projet pour atteindre les résultats prévus, afin d'améliorer la prise de décision et la gestion.
Audit	• Vérification de la légalité et de la régularité des dépenses et des revenus du projet, conformément aux lois et règlements. • Vérification de l'utilisation efficiente et économique des fonds alloués au projet. • Vérification de l'utilisation effective des fonds aux fins prévues.
Priorité	Donne une importance prépondérante aux aspects financiers et à la gestion financière, ainsi qu'à l'efficacité des résultats du projet.

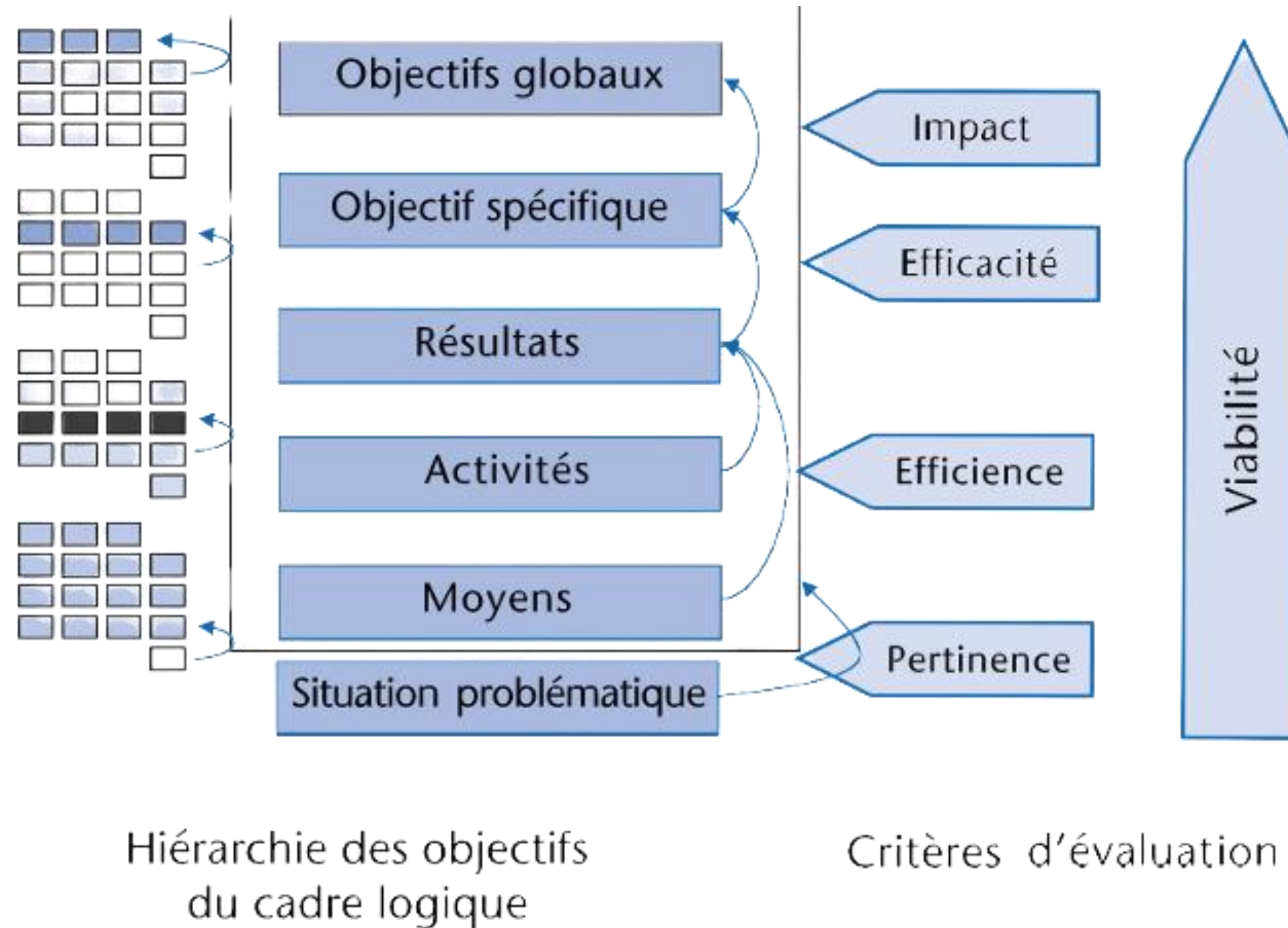
CANEVAS D'UN RAPPORT D'ÉVALUATION

Section	Description
I – Résumé et commentaires	Concis et utilisable comme document indépendant. Limité à cinq pages, centré sur les points d'analyse principaux, conclusions majeures, enseignements et recommandations. Références avec numéros de pages ou paragraphes du texte principal.
II – Texte principal	Introduction décrivant le projet ou programme à évaluer et les objectifs de l'évaluation. Corps du rapport respectant les cinq critères d'évaluation, décrivant et analysant les faits selon les questions clés.
III – Conclusions et Recommandations	Chapitre distinct. Chaque conclusion majeure suivie de la recommandation correspondante. Conclusions clés couvrant souvent les critères d'évaluation. Recommandations réalistes, opérationnelles et pragmatiques, adressées aux différents publics à tous les niveaux.
IV – Annexes	• Termes de référence de l'évaluation • Noms des auteurs de l'évaluation et de leurs sociétés • Méthodologie appliquée à l'étude (phases, méthodes de collecte de l'information, échantillonnage etc.) • Matrices du Cadre Logique (originales et améliorées/mises à jour) • Carte de la zone géographique couverte par le projet, le cas échéant • Liste des personnes/organisations consultées • Bibliographie et autres documentations consultées • Autres annexes techniques (analyses statistiques par exemple) • Résumé CAD d'une page

CRITÈRES D'ÉVALUATION UTILISÉS PAR LA COMMISSION EUROPÉENNE

Critère	Description
Pertinence	Les objectifs du projet correspondent aux problèmes ciblés et à l'environnement physique et politique. Inclut une appréciation de la préparation et de la conception du projet, de la logique de planification, de la cohérence interne et de la conception du projet.
Efficience	Obtention des résultats à un coût raisonnable. Évaluation de la conversion des moyens en activités en termes de qualité, quantité, et durée. Compare différentes approches pour vérifier l'efficience du processus adopté.
Efficacité	Contribution des résultats à la réalisation des objectifs du projet et l'effet des hypothèses sur cette réalisation. Inclut l'évaluation des avantages pour les groupes cibles (femmes, hommes, groupes vulnérables).
Impact	Impact du projet sur l'environnement et contribution à des objectifs politiques ou sectoriels plus larges (exposés dans l'objectif général du projet).
Viabilité	Probabilité de continuation des avantages après la cessation du financement extérieur. Inclut l'appropriation par les bénéficiaires, le soutien politique, les facteurs économiques et financiers, les aspects socioculturels, l'égalité des sexes, la technologie adaptée, les aspects environnementaux, et la capacité institutionnelle et de gestion.

LIEN ENTRE LES CRITÈRES D'ÉVALUATION ET LE CADRE LOGIQUE



CANEVAS D'UN RAPPORT D'AUDIT

Section	Description
I – Résumé et commentaires	Doit être concis, utilisable comme document indépendant, court (max 5 pages), centré sur les principaux points d'analyse, conclusions majeures, enseignements et recommandations. Références aux numéros de pages ou de paragraphes du texte principal.
II – Texte principal	Commence par une introduction décrivant le projet ou programme à auditer et les objectifs de l'audit. Le corps du rapport doit respecter les critères d'audit, décrire les faits et les analyser selon les questions clés de chaque critère.
III – Résultats, conclusions et recommandations	Résultats de l'audit présentés dans un chapitre séparé, comparant "ce qui devrait être" et "ce qui est". Les résultats clés doivent inclure des recommandations réalistes et pragmatiques, ciblées aux destinataires appropriés. Les conclusions donnent une appréciation globale des effets des résultats/observations sur l'objet de l'audit.
IV – Annexes	Inclut les termes de référence de l'audit, coordonnées de la société d'audit et noms des auditeurs, méthodologie d'audit appliquée, liste des personnes/organisations consultées, bibliographie et documentation consultées, et autres annexes techniques (liste détaillée des observations, tableaux des dépenses).

CRITÈRES D'AUDIT UTILISÉS PAR EUROPEAID

Critère	Description
Conformité	Respect des lois, règlements, et règles des contrats standards d'aide extérieure et documents afférents.
Efficienc e & économie	Conversion des moyens en résultats à des coûts raisonnables, en tenant compte de la qualité, quantité, durée et résultats obtenus. Évaluation du cadre de contrôle interne (environnement, gestion du risque, communication, activités de contrôle, suivi).
Efficacité	Contribution des résultats à la réalisation des objectifs du projet, évaluation des avantages pour les groupes cibles, incluant les aspects liés au genre, avec un focus sur les résultats tangibles et à court terme.

STRUCTURE TYPE D'UNE MATRICE DE CADRE LOGIQUE

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Mesurés en quantité, qualité, délai	Collection d'informations (quand, par qui)	Hypothèses pour atteindre les OG si l'OS est atteint
Objectif spécifique	Mesurés en quantité, qualité, délai	Idem	Hypothèses pour atteindre les OG si l'OS est atteint
Résultats	Mesurés en quantité, qualité, délai	Idem	Hypothèses pour atteindre l'OS si les résultats sont obtenus
Activités	-	-	Hypothèses pour obtenir les résultats si les activités sont effectuées

POINTS FORTSET PROBLÈMES DANS L'UTILISATION DE L'ACL

Élément	Points forts	Problèmes/difficultés
Analyse des problèmes et fixation des objectifs	Analyse systématique, lien logique moyens-objectifs, contexte de développement large, gestion centrée sur résultats	Consensus difficile sur problèmes et objectifs, simplification des objectifs, niveau de détail inadéquat
Indicateurs et sources de vérification	Analyse qualitative et quantitative des objectifs, clarté et spécificité, cadre de suivi et d'évaluation	Trouver des indicateurs pratiques, objectifs irréalistes, dépendance aux rapports de projets
Format et application	Lien entre analyse des problèmes et fixation des objectifs, importance des parties prenantes, facile à comprendre	Préparé mécaniquement, contrôle rigide, désorientation du personnel, usage excessif

LES DEUX PHASES DE L'ACL

L'Approche du Cadre logique

L'ANALYSE

- ↓ Analyse des parties prenantes – identifier et caractériser les principaux intéressés; évaluer leur capacité
- ↓ **Analyse des problèmes** – identifier les problèmes clés, les contraintes & opportunités; déterminer les relations de cause à effet
- ↓ **Analyse des objectifs** – mettre au point des solutions aux problèmes identifiés; identifier les relations entre les moyens et les fins
- ↓ **Analyse de la stratégie** – identifier les différentes stratégies pour trouver les solutions; choisir la stratégie la mieux adaptée

LA PLANIFICATION

- ↓ Mise au point de la **Matrice du Cadre logique** – définir la structure du projet, tester sa logique et ses risques internes, formuler des indicateurs de réussite mesurables
- ↓ **Calendrier des actions** – déterminer la succession et l'interdépendance des actions; estimer leur durée, et identifier les responsabilités
- ↓ **Calendrier des ressources** – sur la base du calendrier des activités, développer un calendrier des ressources et des moyens

MATRICE DE L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

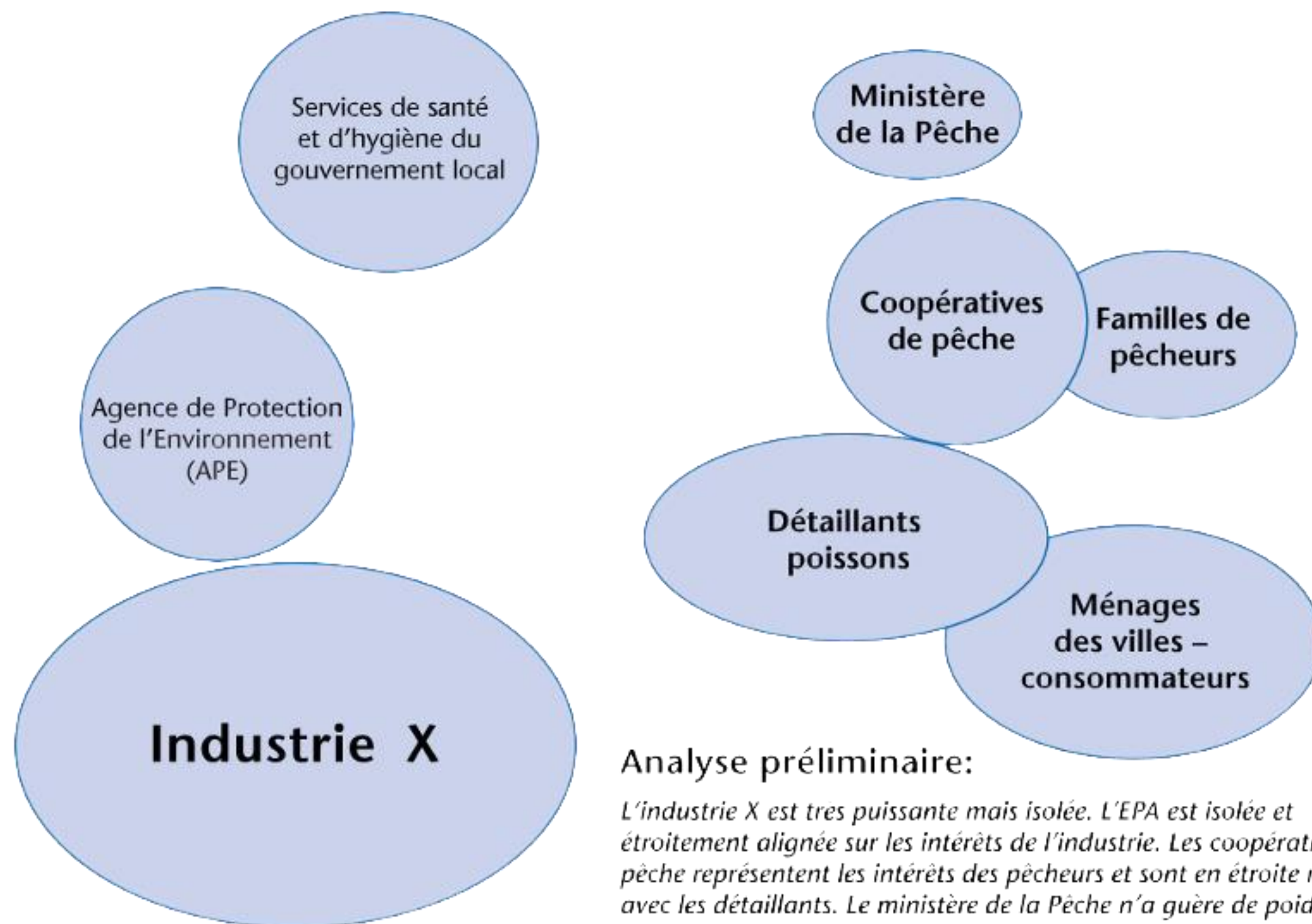
Parties prenantes	Intérêts et impacts	Capacité et motivation pour le changement	Activités possibles
Familles de pêcheurs	Maintien et amélioration des moyens de subsistance, pollution affectant les prises, santé précaire des familles	Intérêt pour les mesures de contrôle de la pollution, influence politique limitée	Développer l'organisation et le lobbying, mettre en place des mesures de contrôle de la pollution industrielle, développer des sources de revenus alternatives
Industrie X	Maintien/augmentation des avantages, image positive, inquiétude sur les coûts de protection environnementale	Ressources financières et techniques disponibles, faible motivation actuelle	Sensibiliser aux retombées sociales et environnementales, mobiliser la pression politique, renforcer les lois environnementales
Ménages	Conscients de la pollution et de ses conséquences, veulent évacuer leurs déchets et accéder à de l'eau propre	Faible connaissance des impacts de leurs propres déchets, potentiel d'intervention gouvernementale, prêts à payer pour de meilleurs services	Sensibiliser aux impacts des habitudes de déversement des déchets, collaborer avec communautés et administrations locales pour améliorer l'eau et l'hygiène

MATRICE SWOT

Strengths (Forces)	Weaknesses (Faiblesses)
• Bien implantées à la base et avec un nombre assez élevé d'adhérents • Concentrées sur les problèmes spécifiques d'un groupe relativement homogène • Hommes et femmes sont représentés • Offre du crédit de base à petite échelle	• Capacité de lobbying ou compétences en gestion de l'environnement limitées • Absence de constitution officielle et statut légal peu clair • Peu de liens avec d'autres organisations • Désaccords internes sur la limitation de l'effort de pêche en réponse à la baisse des stocks de poissons
Opportunities (Opportunités)	Threats (Menaces)
• Intérêt publique/politique croissant sur l'impact sur la santé de l'évacuation incontrôlée des déchets • Nouvelle réglementation gouvernementale en préparation sur la protection de l'environnement – visant largement à faire payer les pollueurs • La rivière est potentiellement riche en ressources pour la consommation locale et la vente • Développement de nouveaux marchés pour le poisson et ses dérivés suite à une amélioration de l'infrastructure des transports	• Influence politique de groupes du lobby industriel qui sont opposés à des lois plus sévères de protection de l'environnement (notamment à propos de l'évacuation des déchets) • Nouvelle législation pour la protection de l'environnement susceptible d'influencer l'accès aux domaines de pêche traditionnelle et les méthodes de pêche qui peuvent être employées

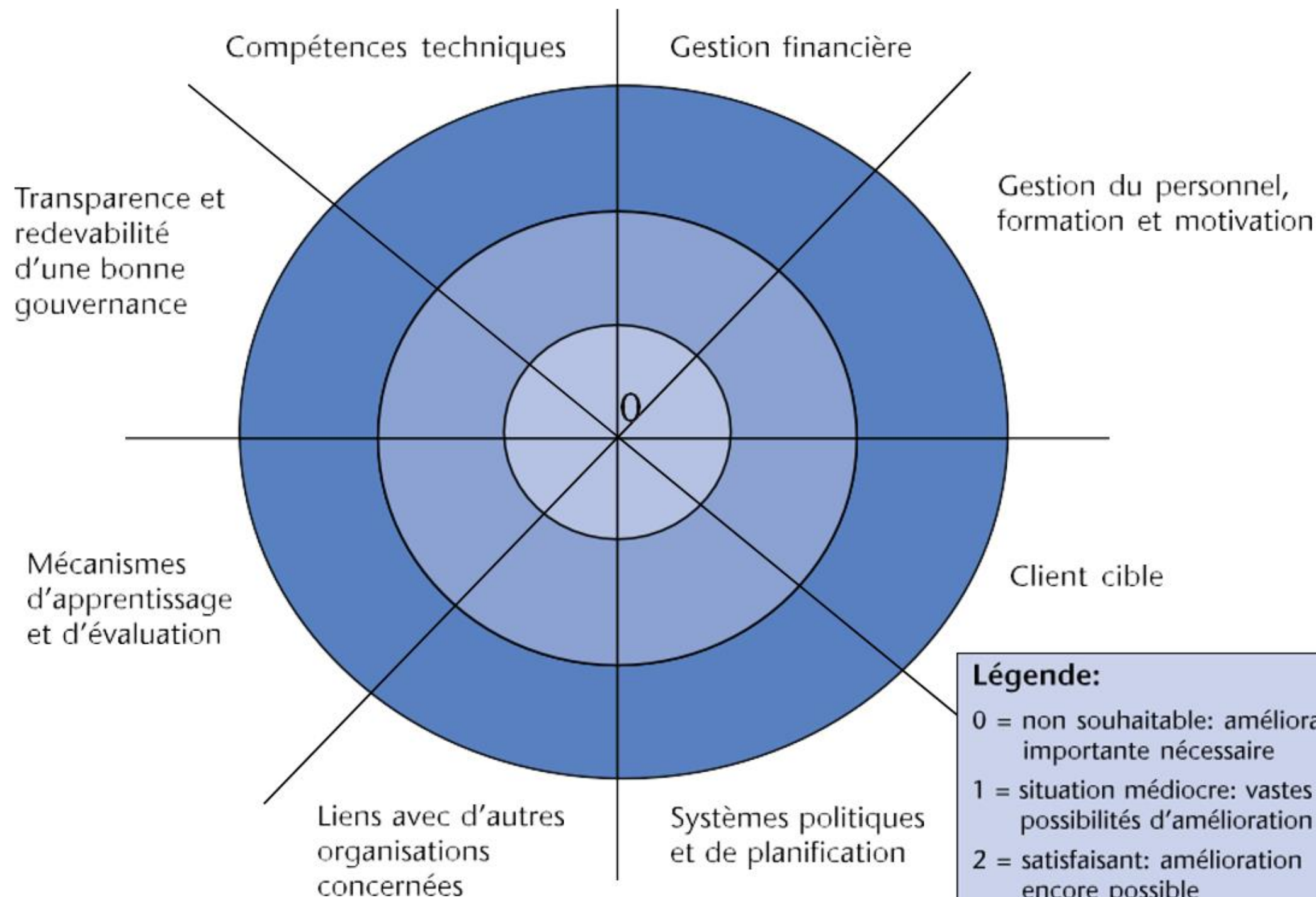
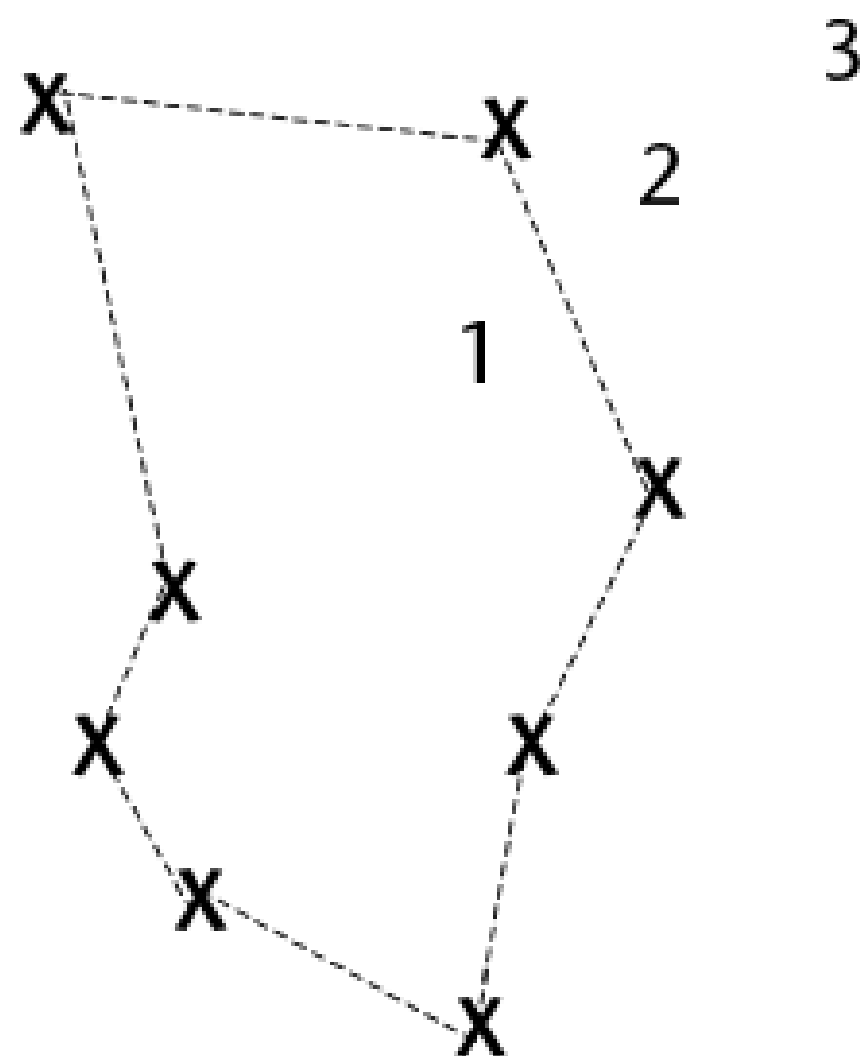
DIAGRAMME DE VENN

Diagramme de Venn sur les relations des parties prenantes du point de vue des familles de pêcheurs



GRAPHIQUE EN TOILE D'ARAIGNÉE

Graphique en toile d'araignée de la capacité organisationnelle – Agence de l'environnement



Légende:

0 = non souhaitable: amélioration importante nécessaire

1 = situation médiocre: vastes possibilités d'amélioration

2 = satisfaisant: amélioration encore possible

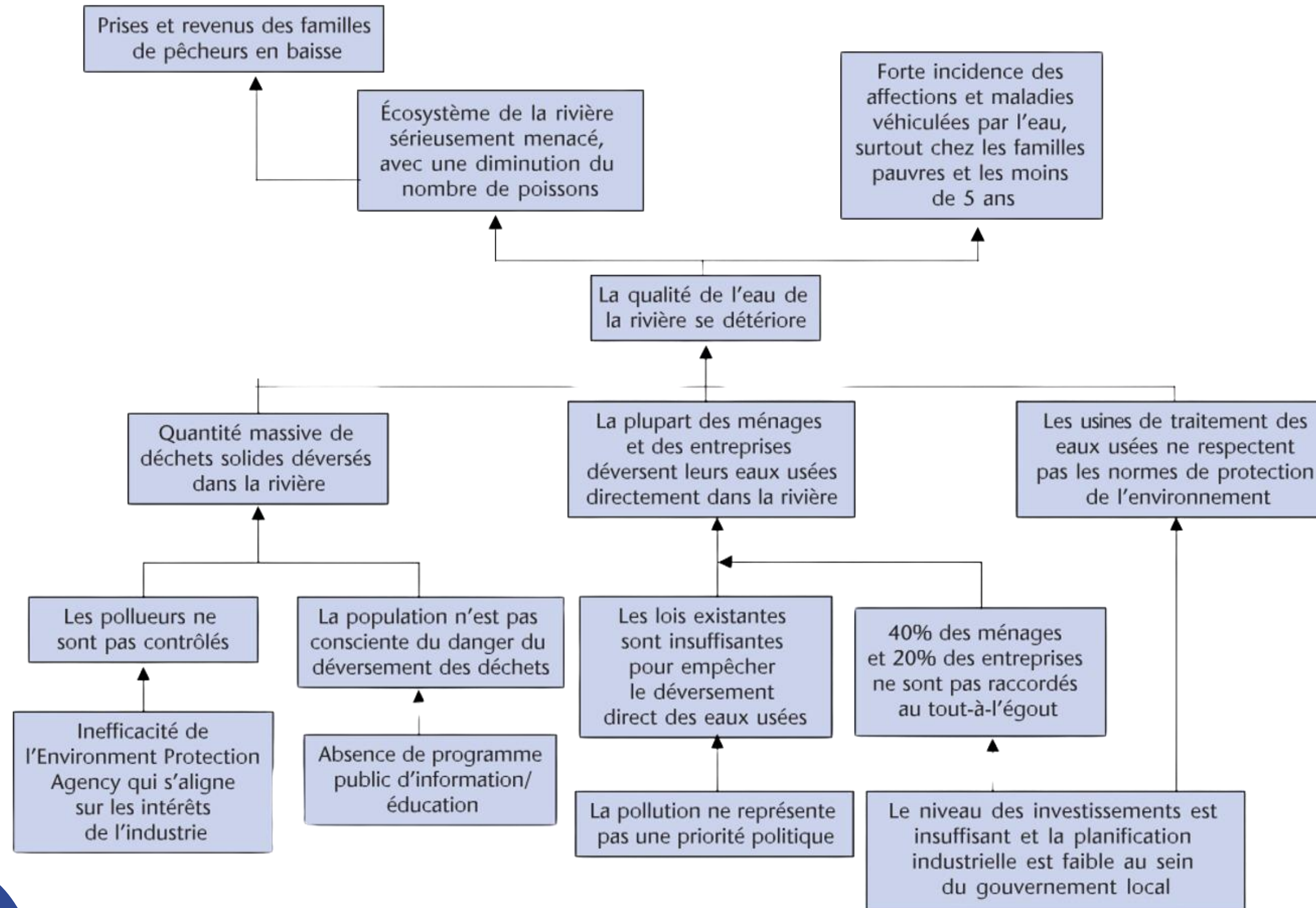
3 = haute efficacité

COMMENT CONSTRUIRE UN ARBRE À PROBLÈMES

Étape	Description
Préparation	Utiliser du papier ou du carton pour inscrire les problèmes, puis les trier selon les relations de cause à effet.
Étape 1	Identifier les problèmes prioritaires des parties prenantes, soit de manière ouverte, soit en se concentrant sur un problème connu.
Étape 2	Choisir un problème de départ parmi ceux identifiés lors de la réflexion.
Étape 3	Identifier les problèmes liés au problème de départ.
Étape 4	Hiérarchiser les causes et effets : - Les causes directes en dessous. - Les effets directs au-dessus.
Étape 5	Trier les autres problèmes selon la question «quelle est la cause de cela?». Les causes combinées sont placées au même niveau.
Étape 6	Relier les problèmes par des flèches de cause à effet pour montrer les liens clés.
Étape 7	Vérifier la validité et la complétude du diagramme, ajouter les problèmes non mentionnés.
Étape 8	Recopier le diagramme pour référence et le diffuser si nécessaire pour recueillir des commentaires.

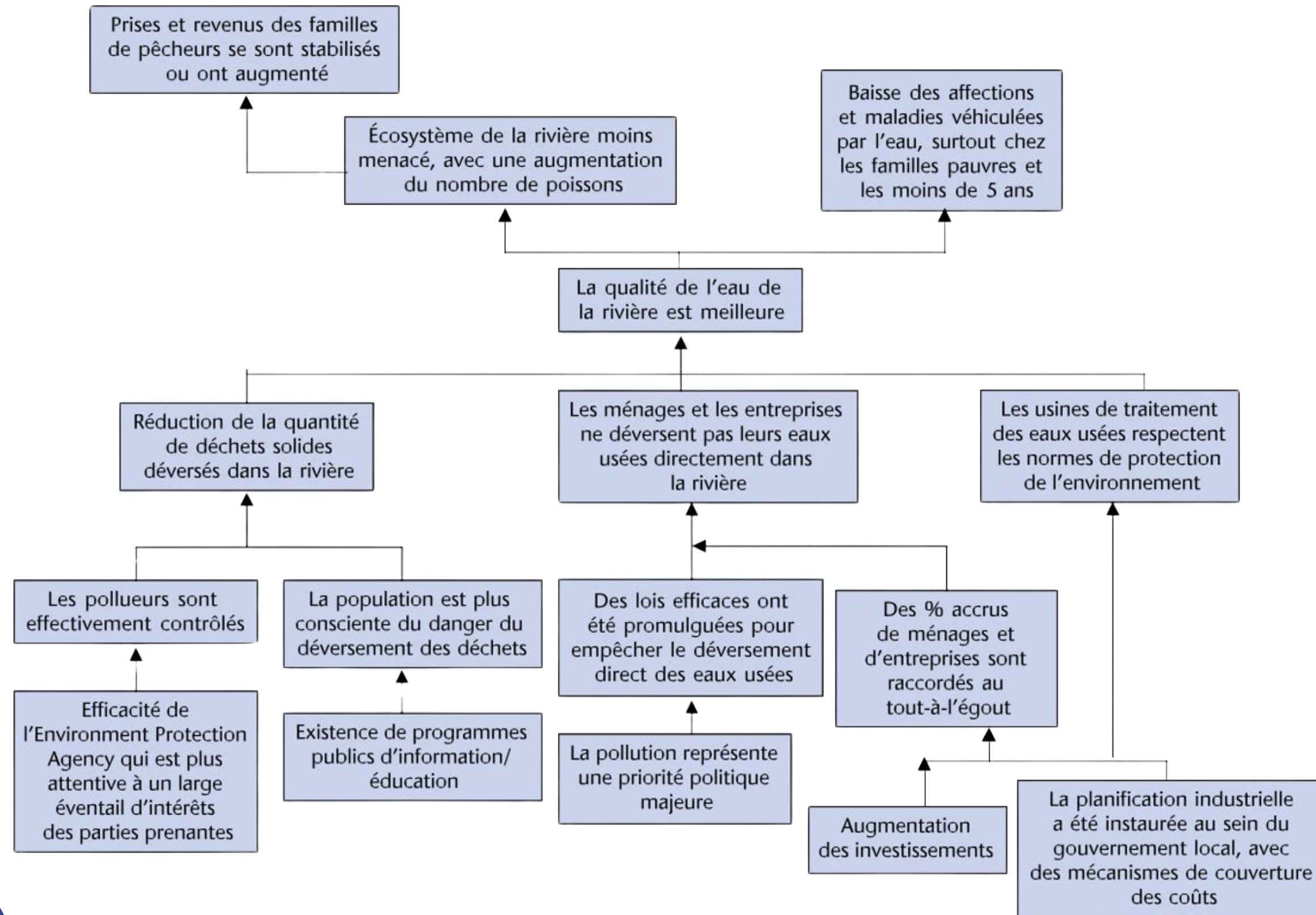
EXEMPLE D'ARBRE À PROBLÈMES

Analyse des problèmes – pollution fluviale

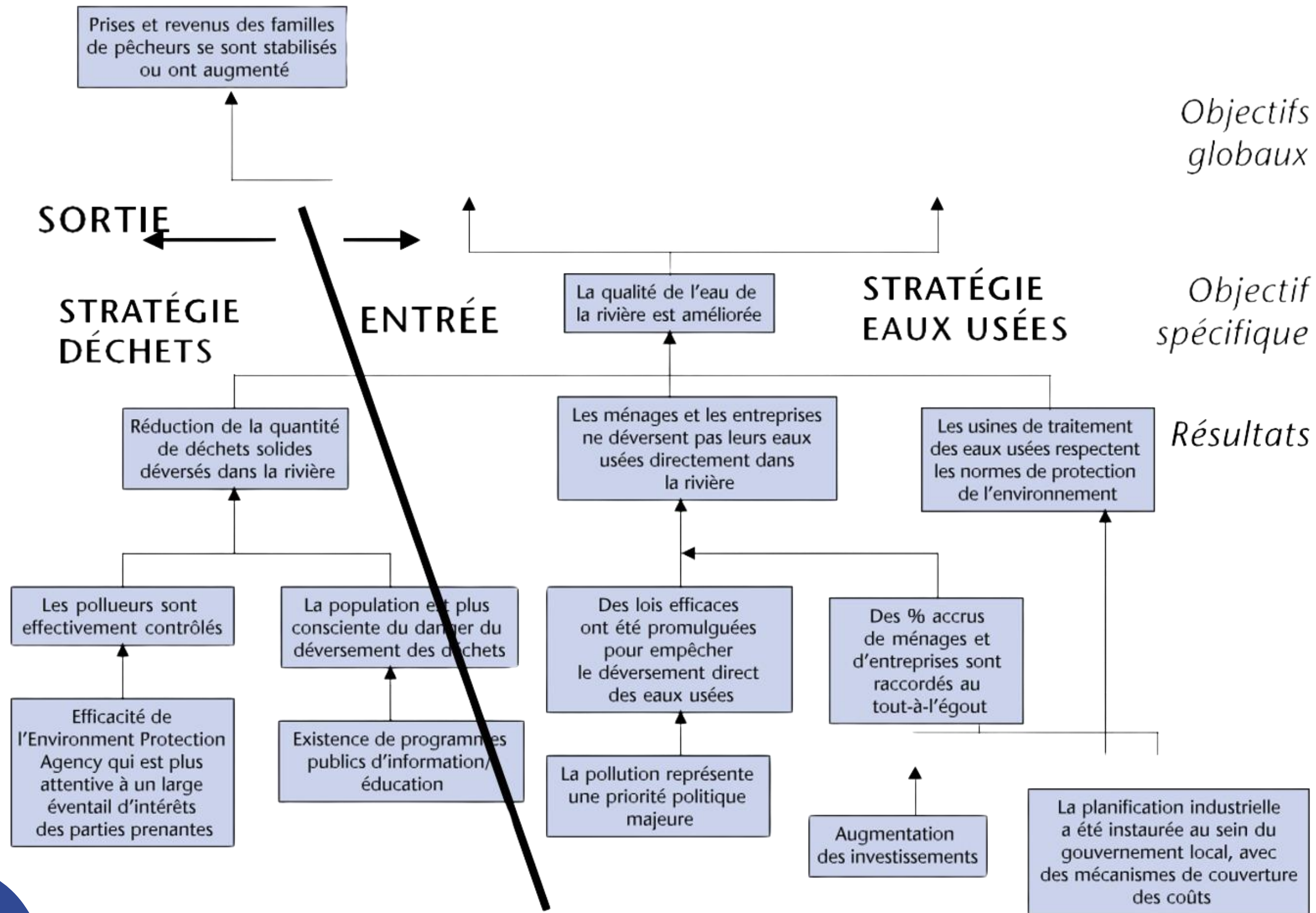


ARBRE DES OBJECTIFS

Arbre des objectifs – pollution fluviale



CHOIX D'UNE STRATÉGIE



INFORMATIONS CONTENUES DANS LA MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux: l'objectif de développement auquel le projet contribue – au niveau national ou sectoriel (précise le lien avec la politique et/ou le programme sectoriel).	Mesure la contribution à l'objectif global. Utilisé pendant l'évaluation. Souvent il est inapproprié que cette information soit traitée au niveau du projet.	Sources d'information et méthodes employées pour la recueillir et en faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	
Objectif spécifique: le résultat à la fin du projet – plus précisément les avantages escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s).	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si l'objectif spécifique a été atteint? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien objectif global/ objectif spécifique.
Résultats: les résultats directs/tangibles (biens et services) du projet, qui sont amplement “sous contrôle” de la gestion du projet.	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si les résultats ont été obtenus? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien résultats/objectif spécifique.
Activités: les tâches (programme de travail) qui doivent être effectuées pour obtenir les résultats prévus <i>(en option dans la matrice proprement dite)</i>	<i>(en option dans la matrice proprement dite)</i>	<i>(la présente case peut parfois contenir un résumé des coûts/budget)</i>	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien activité-résultat.

MATRICE DU CADRE LOGIQUE- SÉQUENCE GÉNÉRALE DE RÉALISATION

Descriptions du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux 1	8	9	
Objectif spécifique 2	10	11	7
Résultats 3	12	13	6
Activités 4 (inclusion facultative dans la matrice)	Non inclus	Non inclus	5 (inclusion facultative dans la matrice)

PREMIÈRE COLONNE: LOGIQUE D'INTERVENTION

SI les **inputs** sont suffisants, **ALORS** les **activités** peuvent être entreprises ;
SI les **activités** sont entreprises, **ALORS** les **résultats** peuvent être obtenus; **SI**
les **résultats** sont obtenus, **ALORS** l'**objectif spécifique** sera atteint; et
SI l'**objectif spécifique** est atteint, **ALORS** il contribuera aux **objectifs globaux**.

SI nous voulons contribuer aux **objectifs globaux**, **ALORS** nous devons atteindre l'**objectif spécifique**;
SI nous voulons contribuer à l'**objectif spécifique**, **ALORS** nous devons obtenir certains **résultats**;
SI nous voulons obtenir des **résultats**, **ALORS** certaines **activités** doivent être mises en œuvre ; et
SI nous voulons mettre en œuvre certaines **activités**, **ALORS** nous devons employer
les **moyens/ressources** identifiés.

RELATION ENTRE LES RÉSULTATS DU PROJET ET LES RÉSULTATS CONTRACTUELS

Objectifs du cadre logique

Objectif spécifique du projet

Résultats du projet

Activités du projet

*Précise ce que
les parties prenantes
s'engagent à mettre
en œuvre ensemble*

Contrat/termes de référence relatifs aux services fournis par la CE

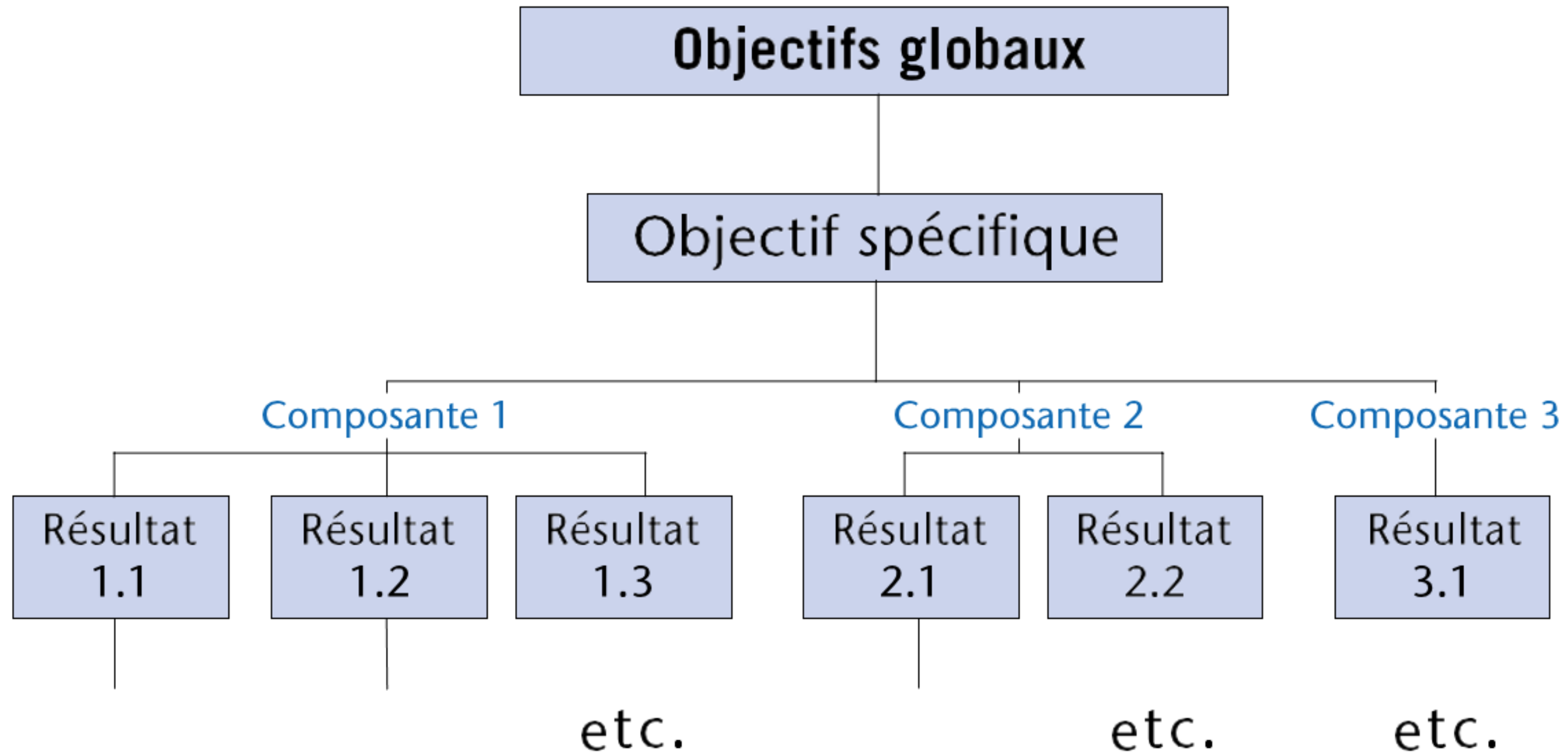
Résultats contractuels

Activités contractuelles

*Précise ce que la CE
s'engage à fournir par
l'intermédiaire de l'AT/
d'un contractant*



ARBRE DES OBJECTIFS AVEC NUMÉROS DE RÉFÉRENCE



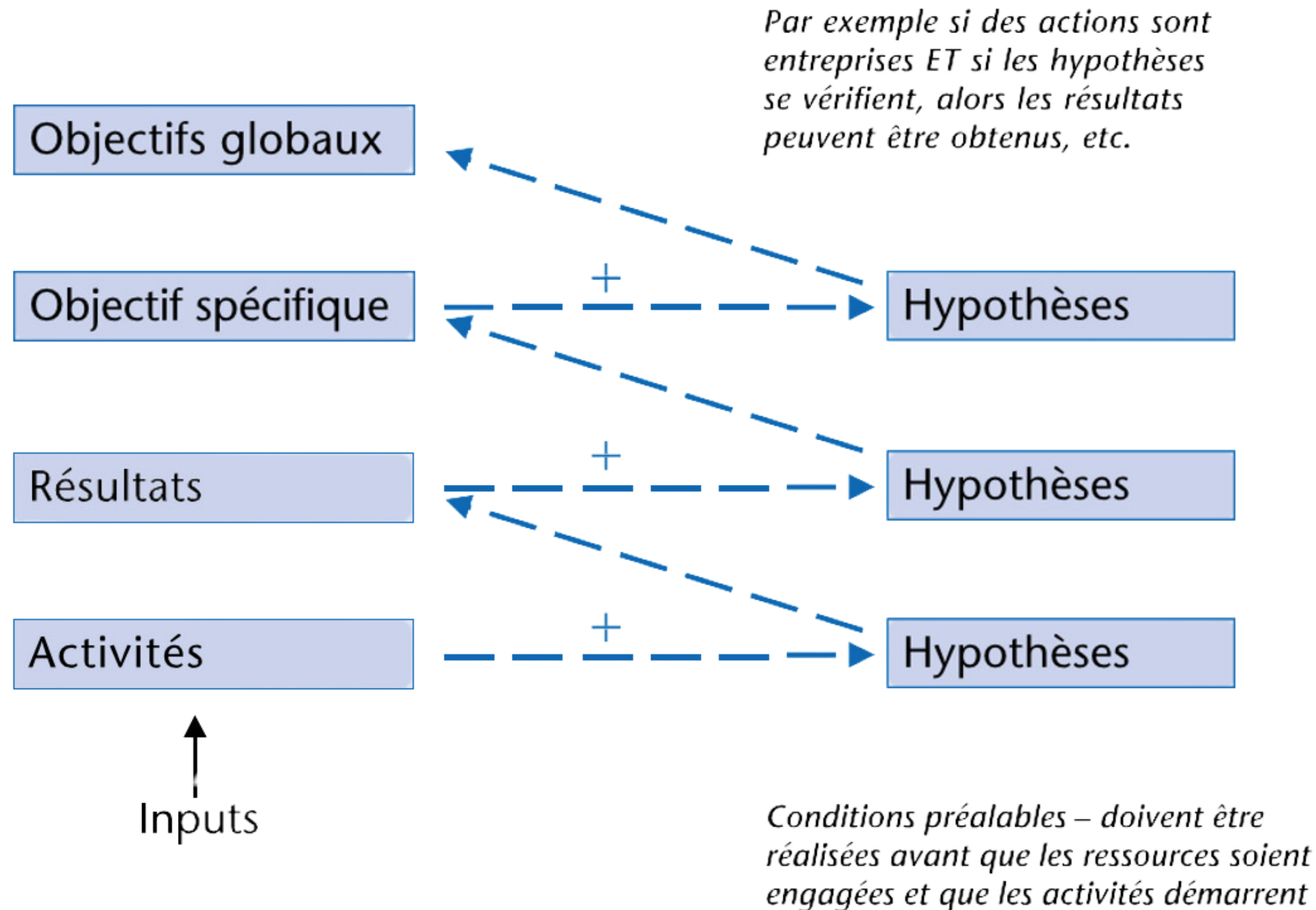
RÉDACTION DES OBJECTIFS

Hiérarchie des objectifs	Exemple de rédaction
Objectifs globaux	Contribuer à améliorer la santé des familles, en particulier des moins de 5 ans, et l'état général de l'écosystème riverain
Objectif spécifique	1. Améliorer la qualité de l'eau de la rivière
Résultats	1.1 Réduction du volume des eaux usées déversées directement dans le réseau fluvial par les ménages et les usines 1.2 Normes de traitement des eaux usées établies et effectivement en vigueur
Activités	1.1.1 Sondage de base des ménages et des entreprises
(Peuvent ne pas être incluses dans la matrice même, mais exposées sous forme de calendrier d'activités)	1.1.2 Réalisation de spécifications d'ingénierie en vue de l'extension du réseau d'égouts 1.1.3 Préparation des documents d'appel d'offres et choix du contractant 1.1.4 Trouver les moyens d'inciter les usines à utiliser des technologies propres
	1.1.5 Préparer et diffuser des informations publiques et un programme de prise de sensibilisation
	1.1.6 Etc.

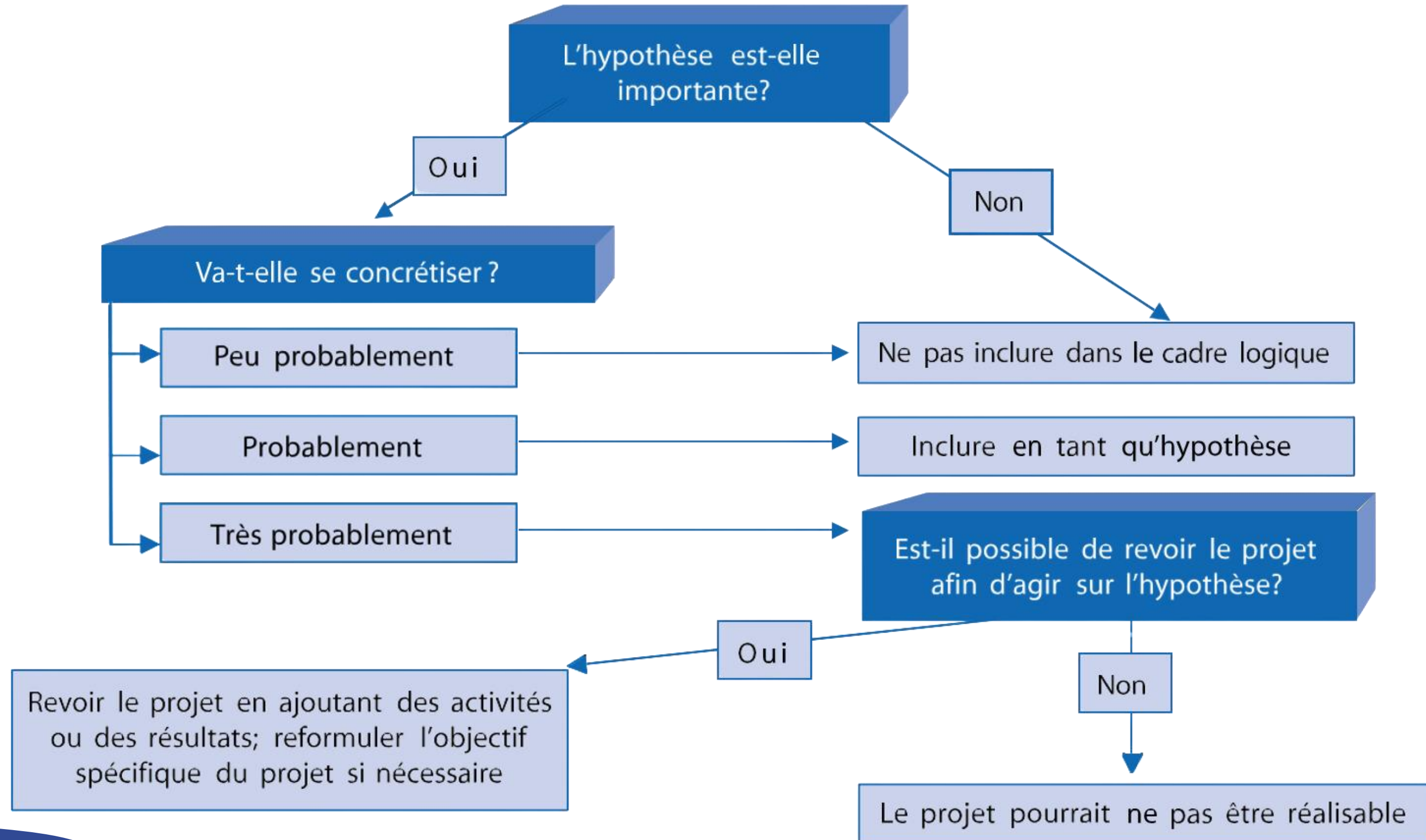
PAR EXEMPLE

MAUVAISE PRATIQUE	BONNE PRATIQUE
L’objectif spécifique est une somme de résultats: « Le traitement de l'eau est amélioré et les niveaux de déversement direct dans la rivière sont réduits »	L’objectif spécifique est la conséquence des résultats: « Qualité de l'eau de rivière améliorée »
Résultats: • 1.1 Réduction du déversement direct des eaux usées dans les rivières/fleuves • 1.2 Amélioration et application des normes de traitement de eaux usées • 1.3 Amélioration de la prise de conscience du public des responsabilités en matière de gestion de l'environnement	

RELATION ENTRE LES HYPOTHÈSES ET LA HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS



APPRÉCIATION DES HYPOTHÈSES



EXEMPLE D'HYPOTHÈSES

Objectifs globaux:

Contribuer à améliorer la santé des familles et plus particulièrement des enfants de moins de 5 ans, ainsi qu'à l'état général de l'écosystème riverain

Objectif spécifique:

Amélioration de la qualité de l'eau fluviale

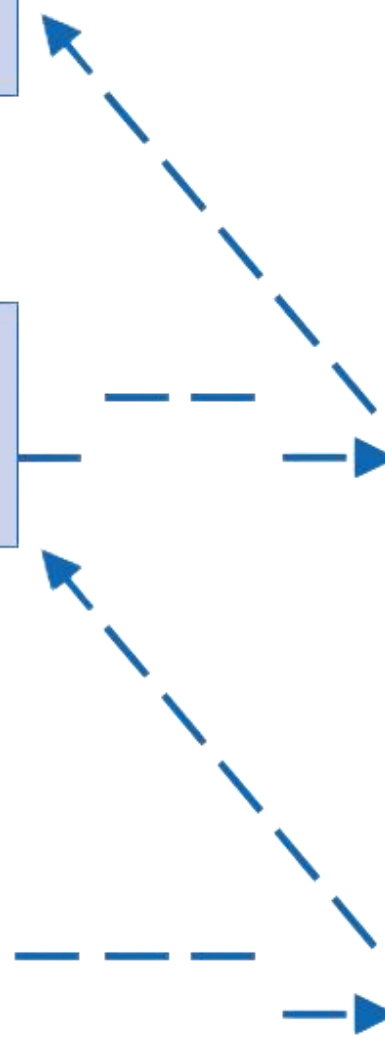
Hypothèses:

La campagne d'information du public réalisée par le gouvernement local influence de manière positive les habitudes d'hygiène et de santé des familles pauvres

Hypothèses:

Le débit de la rivière/du fleuve se maintient au-dessus de $n \text{ m}^3$ par seconde pendant au moins 8 mois de l'année

APE réussit à réduire le niveau de déversement des déchets solides de n à n tonnes par an



LIENS ENTRE LA TERMINOLOGIE DU CADRE LOGIQUE ET CELLE DES INDICATEURS

Terminologie des objectifs du Cadre Logique	Terminologie des indicateurs
Objectifs globaux	Indicateurs d'impact
Objectif spécifique	Indicateurs de résultats (outcome)
Résultats	Indicateurs de réalisations directes (output)

EXEMPLE D'INDICATEURS ET DE SOURCES DE VÉRIFICATION

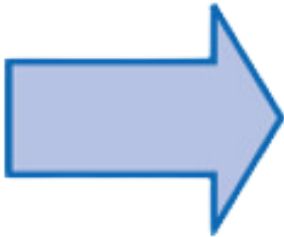
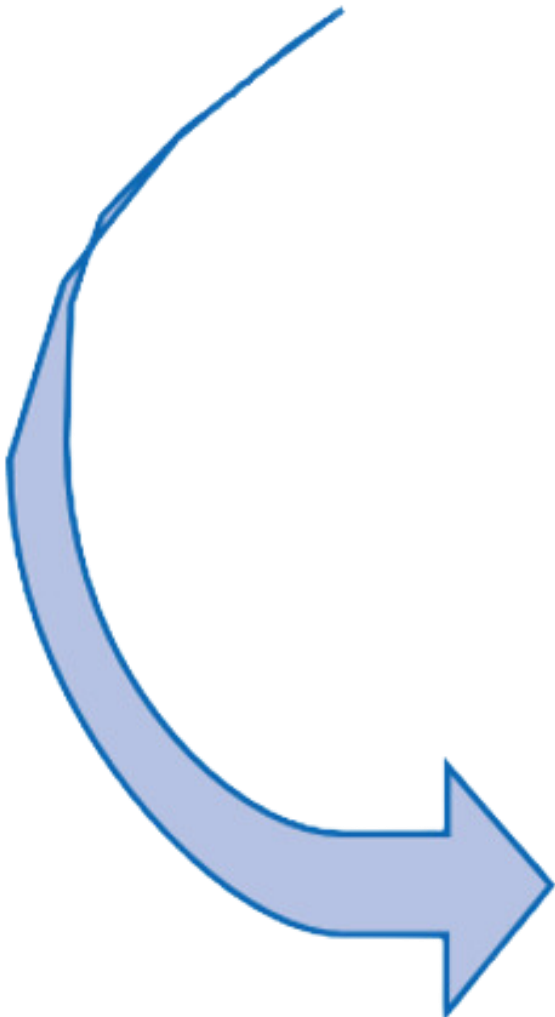
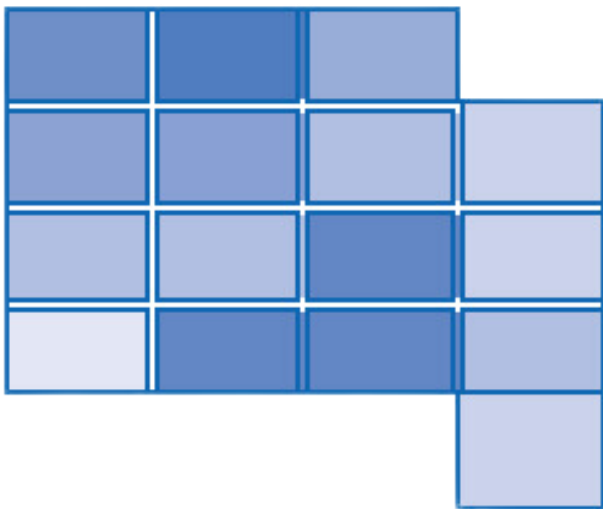
Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification
Objectif spécifique Amélioration de la qualité des eaux de rivière	• L'indicateur: concentration de métaux lourds (Pb, Cd, Hg) et eaux d'égout non traitées. • La quantité: réduction de 25% par rapport aux niveaux de 2003. • La qualité: répond aux normes nationales fixées de contrôle de la santé/pollution. • Horizon temporel: d'ici fin 2006.	• Analyses hebdomadaires de la qualité de l'eau, effectuées conjointement par l'Agence de Protection Environnementale et les autorités fluviales, et faisant l'objet d'un rapport mensuel au ministre de l'environnement local (président du comité de pilotage du projet).

EXEMPLE D'ÉLÉMENTS CLÉS D'UN PROJET DE MATRICE DU CADRE LOGIQUE

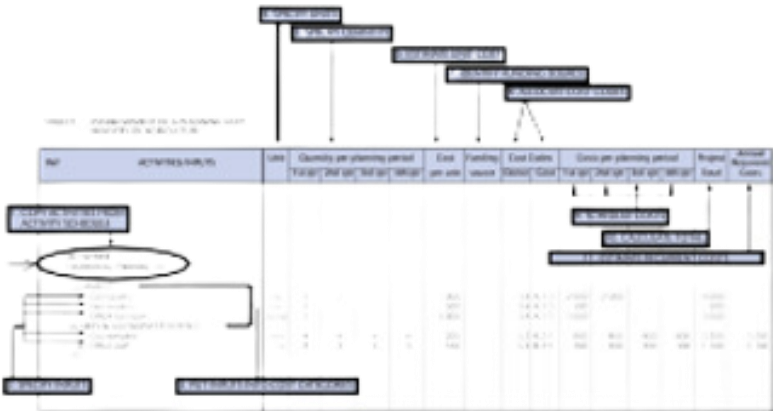
Description	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	• Réduction de 50% des maladies liées à l'eau et aux métaux lourds d'ici 2008	• Documents des hôpitaux et cliniques • Rapports annuels de l'APE	
Objectif spécifique	• Réduction de 25% des métaux lourds et eaux d'égout non traitées d'ici fin 2007	• Analyses hebdomadaires • Rapports mensuels au ministre	• Campagnes d'information et coopératives de pêche efficaces
Résultat 1	• Traitement de 70% des eaux usées industrielles et 80% des eaux usées ménagères d'ici 2006	• Enquêtes annuelles • Débit des rivières maintenu	• Débit des rivières et qualité de l'eau en amont stables
Résultat 2	• Eaux usées de 4 usines conformes aux normes de l'APE d'ici 2005	• Audits trimestriels • Rapports au comité de pilotage	• Réduction des déchets solides par les usines

LIEN ENTRE LE CADRE LOGIQUE ET LES CALENDRIERS D'ACTIVITÉS ET DE MOYENS

Cadre logique



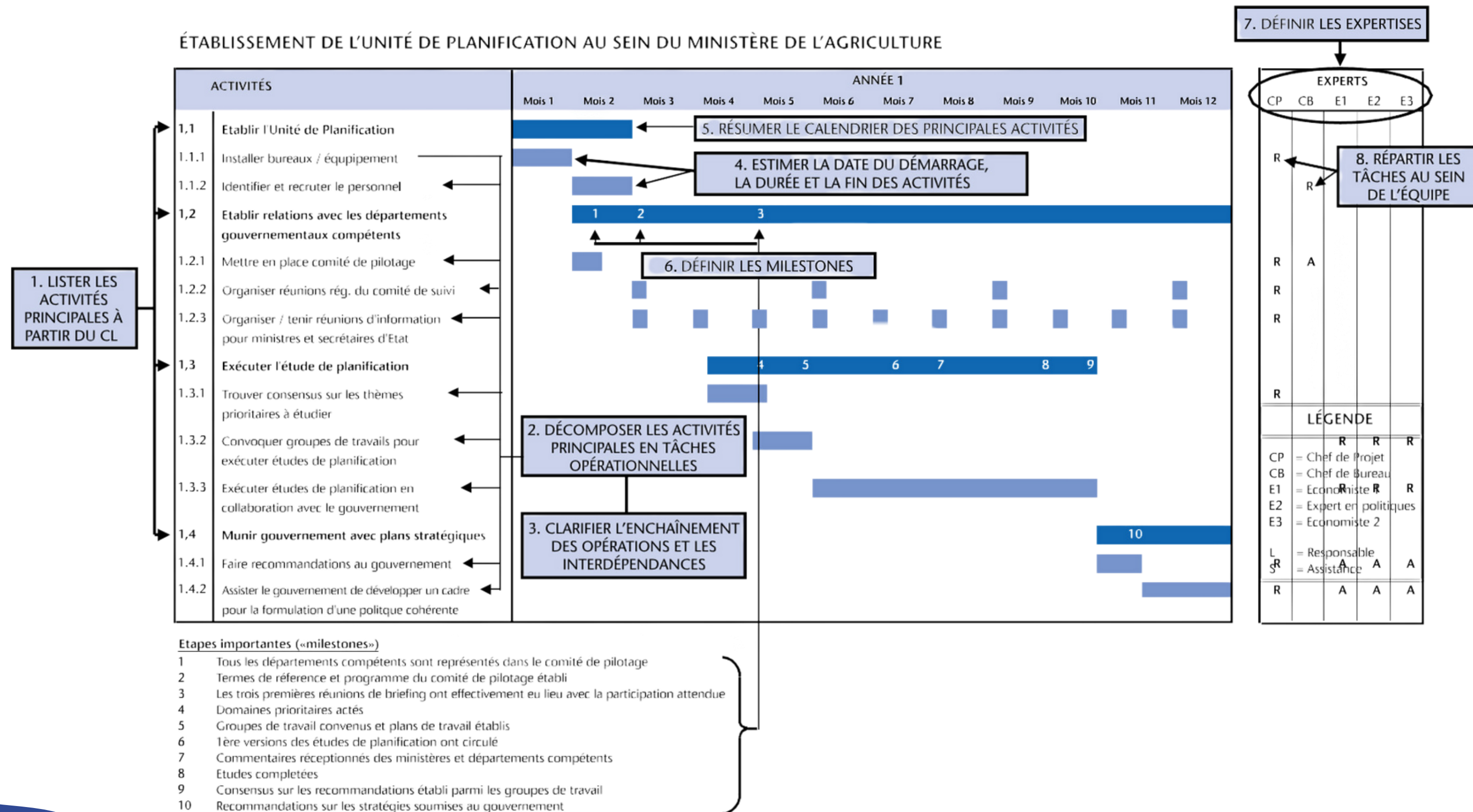
Calendrier des moyens
basé sur les résultats



CALENDRIER INDICATIF DES ACTIVITÉS

[illegible]

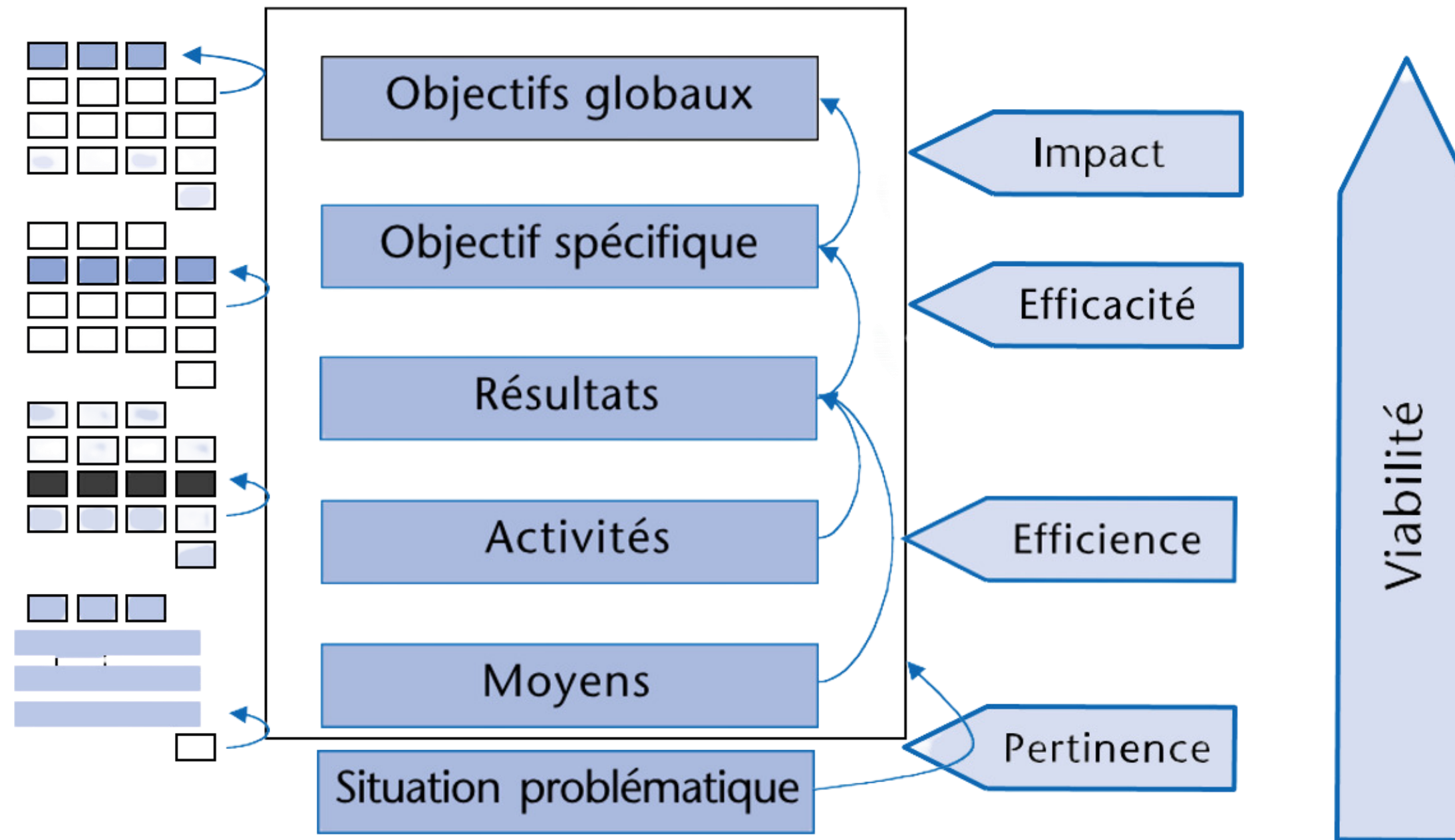
EXEMPLE D'UNE FORME DE CALENDRIER DES ACTIVITÉS DÉTAILLÉ DESTINÉ AU PLANNING OPÉRATIONNEL (PENDANT LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE)



UTILISATION DE L'ACL PENDANT LE CYCLE DU PROJET

Phase du cycle du projet	Utilisation de l'ACL
Formulation	• La matrice du Cadre Logique récapitule les éléments clés du projet et aide à estimer la portée et la logique des investissements. • Les outils ACL démontent le projet pour tester sa pertinence et faisabilité. • Les objectifs du Cadre Logique et les calendriers d'activités, moyens et coûts aident à l'analyse coûts/avantages. • Les calendriers des coûts analysent les besoins en trésorerie et l'importance des Conventions de financement.
Mise en œuvre	• Le Cadre Logique sert de base pour préparer des contrats, détailler la planification des tâches et développer un plan de monitoring et d'évaluation. • Les hypothèses aident à la gestion du risque. • Les résultats, indicateurs et sources de vérification aident à préparer des rapports d'avancement. • Le Cadre Logique et les calendriers sont périodiquement revus pour assurer leur actualité.
Évaluation et audit	• Le Cadre Logique cadre l'évaluation en indiquant les objectifs à atteindre, comment vérifier les résultats, et les hypothèses clés • Il structure la préparation des TDR pour les évaluations et audits de performance.

CRITÈRES D'ÉVALUATION ET NIVEAUX DU CL



Hiérarchie des objectifs
du cadre logique

Critères d'évaluation

OBJECTIFS «EN CASCADE»

(POLITIQUE, PROGRAMME ET PROJET)

Politique (du Conseil National de la Recherche Agronomique)	Programme (des Centres de recherche)	Projet (des équipes de recherche)
Objectifs globaux: contribuer à améliorer la vie des familles d'agriculteurs en montagne		
Objectif spécifique: accroissement de la production agricole, de la productivité et des revenus des familles d'agriculteurs en montagne	Objectifs globaux: contribuer à l'augmentation de la production agricole, de la productivité et des revenus des familles vivant de l'agriculture de montagne	
Résultat: l'adoption de techniques plus modernes d'agriculture par les agriculteurs cibles	Objectif spécifique: l'adoption de techniques plus modernes d'agriculture par les agriculteurs en montagne (par ex. du riz)	Objectifs globaux: contribuer à augmenter l'utilisation des techniques plus appropriées
	Résultat: conseils dispensés/ diffusés à l'intention des agriculteurs cibles	Objectif spécifique: conseils d'utiliser des techniques plus appropriées, adaptées aux agriculteurs
		Résultat (par ex.): 1. Techniques identifiées à partir des priorités des agriculteurs 2. Techniques générées et adaptées 3. Techniques appliquées dans les champs

Section	Contenu
Pourquoi?	• Identifier de bons partenaires et évaluer leur capacité à produire des résultats et à gérer le changement. • Concevoir des projets adaptés et réalisables tenant compte de la capacité d'absorption. • Analyser les questions de bonne gouvernance, y compris la redevabilité et la transparence.
Quand?	• Début du cycle du projet pour influencer le choix des partenaires. • Pendant la programmation, pour évaluer globalement les capacités des institutions clés du pays. • Pendant l'identification du projet, pour évaluer la capacité des organisations à participer. • Pendant la formulation, pour déterminer les rôles, responsabilités et activités de développement de capacité. • Pendant la mise en œuvre, pour monitorer les changements de capacité institutionnelle et organisationnelle.
Quoi et comment?	• Focus sur les règles formelles/informelles et les compétences techniques/administratives. • Utilisation d'outils tels que les "institutiongrammes", matrices d'analyse des parties prenantes, analyses de l'environnement, arbres à problèmes, etc. • Application de théories de systèmes, de gestion, pédagogique et comportementale.

Éléments à analyser	Questions pour l'analyse 37
Aspects externes d'une organisation	
Facteurs externes	• Comment le cadre légal affecte-t-il le fonctionnement de l'organisation? • Comment le climat politique affecte-t-il le fonctionnement de l'organisation? • Comment les conditions financières et macro-économiques influencent-elles le fonctionnement de l'organisation? • Les prestations de l'organisation sont-elles soumises à d'autres influences socioculturelles, telles que le comportement vis à vis de la corruption?
Liens /relations avec d'autres organisations	• L'organisation est-elle tournée vers l'extérieur? • Accorde-t-elle une attention suffisante à la construction et à l'entretien de relations efficaces avec d'autres parties prenantes importantes? • Quelles sont ses relations avec les principales institutions de financement/principaux bailleurs de fonds? • Quelles sont ses relations avec les organes politiques? • Quelles sont ses relations avec les ONG et la société civile? • Comment l'organisation est-elle perçue par les acteurs externes (a-t-elle une bonne image)? • La mission de l'organisation est-elle comprise et acceptée par les parties prenantes extérieures?

Élément	Questions pour l'analyse
Attentes des clients/utilisateurs	• L'organisation connaît-elle les besoins des groupes cibles ? • Les relations avec les utilisateurs sont-elles appropriées ? • Les utilisateurs sont-ils satisfaits des services ? • L'organisation évalue-t-elle correctement les besoins des clients ?
Style de gestion et culture	• L'organisation a-t-elle un leadership fort ? • Les dirigeants sont-ils bien informés ? • L'attention des dirigeants est-elle équilibrée entre les préoccupations intérieures et extérieures ? • Bon équilibre entre délégation et contrôle ? • Existe-t-il une culture de service ? • Décisions prises en temps utile ? • Les dirigeants rendent-ils compte de leurs décisions ? • Le personnel est-il informé des décisions des dirigeants ? • Existe-t-il une culture d'apprentissage ?
Structure de l'organisation	• Analyse de la structure avec division des pouvoirs et responsabilités ? • Fonctionnement aligné sur la structure formelle ? • Prise de décision basée sur une division claire des responsabilités ? • Responsabilités et tâches claires et comprises par le personnel ? • Coordination suffisante entre départements ?
Élaboration de la politique et planification	• Mission clairement définie, comprise et appuyée par les dirigeants et le personnel ? • Mission traduite en politiques, stratégies et plans ? • Objectifs de développement réalistes et bien définis ? • Stratégie traduite en plans annuels et budgets ? • Processus structuré de suivi et de révision des plans ?

Élément	Questions pour l'analyse
Élaboration de la politique et planification	• L'organisation réalise-t-elle ses plans et budgets ? • Existe-t-il une capacité d'évaluation au sein de l'organisation ? • Y a-t-il une politique d'opportunités égales ?
Systèmes de gestion financière et administrative	• Rapports financiers annuels approuvés par un audit indépendant ? • Gestion de fonds satisfaisante ? • Qualité des informations fournies ? • Systèmes et procédures documentés ? • Système de planification et suivi opérationnel impliquant le personnel ? • Systèmes compris et appliqués par le personnel ? • Procédures d'achat adaptées ?
Gestion du personnel, formation et motivation	• Politique de GRH adaptée ? • Descriptions de postes claires et utiles ? • Salaires/rémunérations adaptés ? • Moyens de motivation du personnel en place ? • Évaluation régulière du personnel ? • Procédures de recrutement ? • Rotation du personnel acceptable ? • Possibilités de formation ? • Politique d'égalité des sexes ? • Politique et système de sécurité et de santé professionnelles ? • Personnel suffisamment motivé ?

Section	Contenu
Pourquoi?	• Identifier de bons partenaires et évaluer leur capacité à produire des résultats et à gérer le changement. • Concevoir des projets adaptés et réalisables tenant compte de la capacité d'absorption. • Analyser les questions de bonne gouvernance, y compris la redevabilité et la transparence.
Quand?	• Début du cycle du projet pour influencer le choix des partenaires. • Pendant la programmation, pour évaluer globalement les capacités des institutions clés du pays. • Pendant l'identification du projet, pour évaluer la capacité des organisations à participer. • Pendant la formulation, pour déterminer les rôles, responsabilités et activités de développement de capacité. • Pendant la mise en œuvre, pour monitorer les changements de capacité institutionnelle et organisationnelle.
Quoi et comment?	• Focus sur les règles formelles/informelles et les compétences techniques/administratives. • Utilisation d'outils tels que les "institutiongrammes", matrices d'analyse des parties prenantes, analyses de l'environnement, arbres à problèmes, etc. • Application de théories de systèmes, de gestion, pédagogique et comportementale.

**MERCI POUR
VOTRE ATTENTION !**