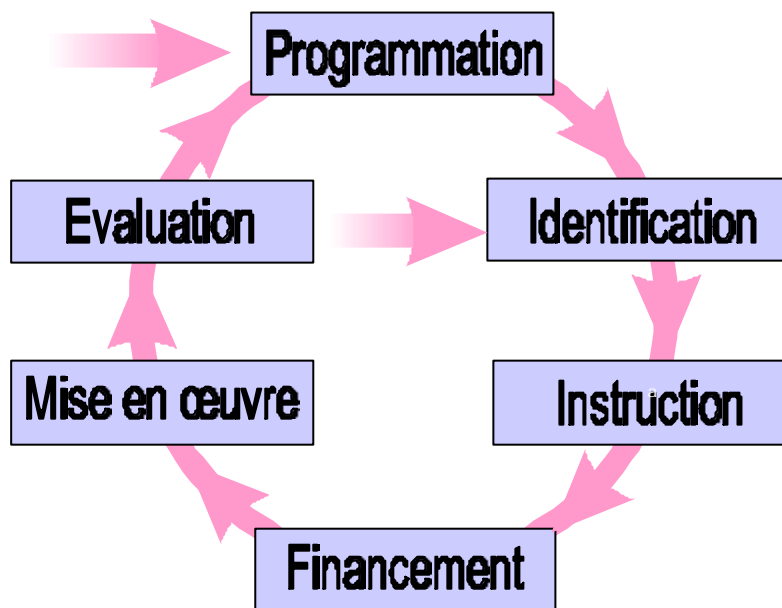




COMMISSION EUROPEENNE
EUROPEAID Office de Coopération
Affaires Générales
Evaluation

Gestion du Cycle de Projet

Guide Récapitulatif des Formations



Préparé par

ITAD Ltd., Hassocks, West Sussex, BN6 8SL, RU

Mis à jour par

PARTICIP GmbH
Hildastrasse 66
D - 79102 Freiburg, Allemagne
Tél.: +49-761-790740
Fax: +49-761-7907490
E-mail: particip@particip.de
<http://www.particip.de>

En collaboration avec:

FTP Ltd., FIN-00101 Helsinki, Finlande
Prospect C&S, B-1000 Bruxelles, Belgique
South Research, B-3000 Leuven, Belgique



Guide Récapitulatif des Formations en Gestion du Cycle de Projet

Table des matières

CHAPITRE 1: INTRODUCTION.....	1
1.1 OBJET DU GUIDE.....	1
1.2 GESTION DE LA QUALITE.....	2
1.3 APERÇU GENERAL.....	2
1.4 MODE D'EMPLOI DU GUIDE.....	4
CHAPITRE 2: GESTION DU CYCLE DE PROJET.....	6
2.1 LE CYCLE DE PROJET.....	6
2.2 GESTION DU CYCLE DE PROJET.....	9
2.3 OUTILS DE PROGRAMMATION ET DE GESTION DE LA GCP.....	13
2.4 RESUME.....	14
CHAPITRE 3: L'APPROCHE DU CADRE LOGIQUE – UN OUTIL D'ANALYSE ET DE CONCEPTION DES PROJETS.....	15
3.1 INTRODUCTION.....	15
3.2 LA PHASE D'ANALYSE.....	16
3.2.1 <i>Analyse des problèmes</i>	16
3.2.2 <i>Analyse des objectifs</i>	19
3.2.3 <i>Analyse des stratégies</i>	20
3.3 LA PHASE DE PLANIFICATION.....	21
3.3.1 <i>Le cadre logique</i>	21
3.3.2 <i>Niveaux des objectifs</i>	23
3.3.3 <i>Les hypothèses</i>	25
3.3.4 <i>Facteurs de viabilité</i>	27
3.3.5 <i>Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)</i>	29
3.3.6 <i>Sources de vérification (SDV)</i>	30
3.3.7 <i>Moyens et coûts</i>	31
3.3.8 <i>Le cadre logique – Un exemple</i>	32
3.4 RESUME.....	34
CHAPITRE 4: LE CADRE LOGIQUE: LE POINT DE DEPART POUR DEVELOPPER DES CALENDRIERS DES ACTIVITES ET DES RESSOURCES.....	36
4.1 PREPARATION DES CALENDRIERS DES ACTIVITES ET DES RESSOURCES.....	36
4.1.1 <i>Checklist pour la préparation d'un calendrier des activités</i>	36
4.1.2 <i>Présentation d'un calendrier des activités</i>	39
4.2 PREPARATION DU CALENDRIER DES RESSOURCES.....	40
4.2.1 <i>Checklist pour la spécification des moyens et la planification des coûts</i>	40
4.3 RESUME.....	42
CHAPITRE 5: UTILISATION DE L'ACL POUR APPRECIER UNE PROPOSITION DE PROJET.....	43
5.1 INTRODUCTION.....	43
5.2 GUIDE POUR L'APPRECIATION DE PROPOSITIONS DE PROJETS.....	44
<i>Instruction 1: Analyser les problèmes et les objectifs</i>	44
<i>Instruction 2: Identifier la logique d'intervention</i>	46
<i>Instruction 3: Analyser la faisabilité du projet (partie 1)</i>	47
<i>Instruction 4: Evaluer la viabilité</i>	48
<i>Instruction 5: Analyser la faisabilité du projet (partie 2)</i>	49
<i>Instruction 6: Préparer les termes de référence</i>	50
5.3 L'OUTIL POUR L'APPRECIATION DE LA QUALITE.....	51
5.4 RESUME.....	54

CHAPITRE 6: SUIVI ET RAPPORTAGE.....	55
6.1 INTRODUCTION.....	55
6.2 CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI	56
6.2.1 Analyser les objectifs du projet	56
6.2.2 Passer en revue les procédures de mise en œuvre	57
6.2.3 Passer en revue les indicateurs.....	58
6.2.4 Rapports.....	59
6.3 RESUME	62
CHAPITRE 7: REVUE ET EVALUATION DU PROJET.....	63
7.1 INTRODUCTION.....	63
7.2 CRITERES D'EVALUATION.....	63
7.3 LIAISON AVEC LE CADRE LOGIQUE.....	64
7.3.1 Coûts.....	64
7.3.2 Activités.....	64
7.3.3 Résultats.....	65
7.3.4 Objectif spécifique	66
7.3.5 Objectifs globaux.....	66
7.4 OPPORTUNITES D'EVALUATION.....	66
7.5 RESUME	68

Index des schémas et tableaux

Schéma 1: Objectifs de la formation	1
Schéma 2: Améliorer la qualité du projet	3
Schéma 3: Le cycle de projet.....	6
Schéma 4: Documents majeurs et GCP	8
Schéma 5: Pourquoi GCP?.....	11
Schéma 6: Principes de la GCP.....	11
Schéma 7: L'approche intégrée.....	12
Schéma 8: L'Approche du Cadre Logique.....	15
Schéma 9: Diagramme des problèmes	18
Schéma 10: Transposition des problèmes en objectifs	19
Schéma 11: Exemple de hiérarchie des objectifs	20
Schéma 12: Sélection de la stratégie	21
Schéma 13: Le cadre logique: Logique de base.....	23
Schéma 14: Lien entre résultats et objectif spécifique	24
Schéma 15: Transposition des objectifs dans le cadre logique.....	25
Schéma 16: Identifier les hypothèses	26
Schéma 17: Hypothèses	27
Schéma 18: Vérification des hypothèses	27
Schéma 19: S'assurer que les IOV sont spécifiques.....	29
Schéma 20: Indicateurs et gestion de l'aide	30
Schéma 21: Corrélation entre le coût et la complexité dans la collecte de données	31
Schéma 22: Exemple de cadre logique complété.....	33
Schéma 23: Calendrier des activités et des ressources	36
Schéma 24: Exemple de calendrier des activités.....	39
Schéma 25: Présentation d'un calendrier des ressources	41
Schéma 26: Le rôle des termes de référence dans la préparation du projet.....	44
Schéma 27: Marquage des problèmes dans une proposition de financement	45
Schéma 28: Termes de référence pour une étude de faisabilité.....	51
Schéma 29: L'outil pour l'appréciation de la qualité	52
Schéma 30: Fonctionnement de l'outil pour l'appréciation de la qualité.....	53
Schéma 31: Suivi	55
Schéma 32: Besoins d'information et niveaux de gestion.....	57
Schéma 33: Evaluation	63
Schéma 34: Corrélation entre les indicateurs et le cadre logique.....	65

Chapitre 1: Introduction

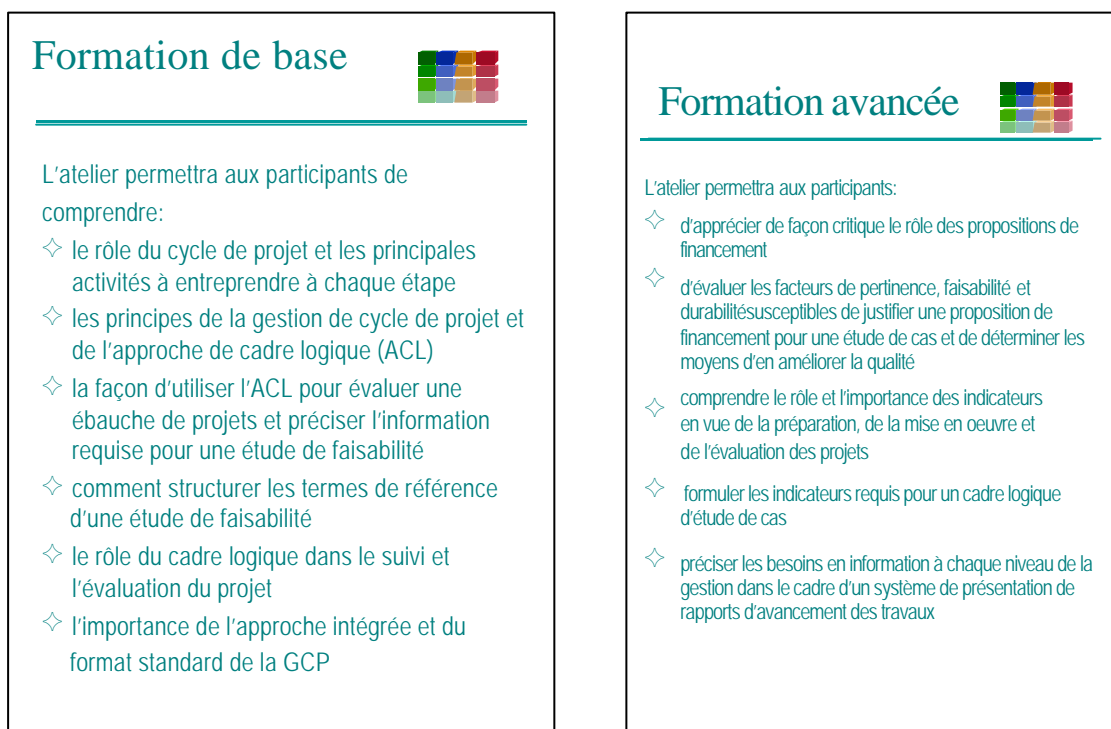
Ce chapitre présente le guide tout en expliquant en quoi il complète le programme de formation à la GCP, et offre un aperçu de son contenu.

1.1 Objet du guide

Pourquoi un autre manuel ?

Le présent guide est conçu à l'usage des services RELEX (DG Relations Extérieures, DG Développement) et EUROPEAID en guise d'accompagnement au programme de formation à la gestion du cycle de projet géré par l'unité Evaluation de EUROPEAID. Il sert également d'ouvrage de référence pour l'application des techniques et des approches apprises durant la formation. Les objectifs du guide reflètent donc ceux du programme de formation et, notamment, des modules de formation de base et de formation avancée.

Schéma 1: Objectifs de la formation



Groupe cible

Ce guide s'adresse, avant tout, aux participants des séminaires et ateliers - à savoir aux membres du personnel de la Commission européenne à tous les niveaux de gestion au siège et dans les Délégations; aux planificateurs et gestionnaires de projets des gouvernements et des organismes partenaires et aux consultants, gestionnaires de projets et autres personnes impliquées dans la mise en œuvre des projets dans le contexte de EUROPEAID.

Gestion du processus

1.2 Gestion de la qualité

Sur le terrain, ce sont des consultants ou des gouvernements et organisations partenaires qui se chargent de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet. Le rôle du personnel de la Commission est de gérer ce **processus** de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation. Pour ce faire, les gestionnaires ont besoin d'outils et de techniques qui les aident à assurer et contrôler la qualité des facteurs intervenant dans le processus - par exemple, pour définir l'information nécessaire pour les études préparatoires, pour programmer les missions d'évaluation ou pour apprécier la qualité des propositions de projet.

Le schéma 2 donne un aperçu des outils déjà disponibles dans le programme de formation et de la façon de les utiliser pour gérer la qualité. On trouvera dans le guide une présentation détaillée de chacun de ces outils.

1.3 Aperçu général

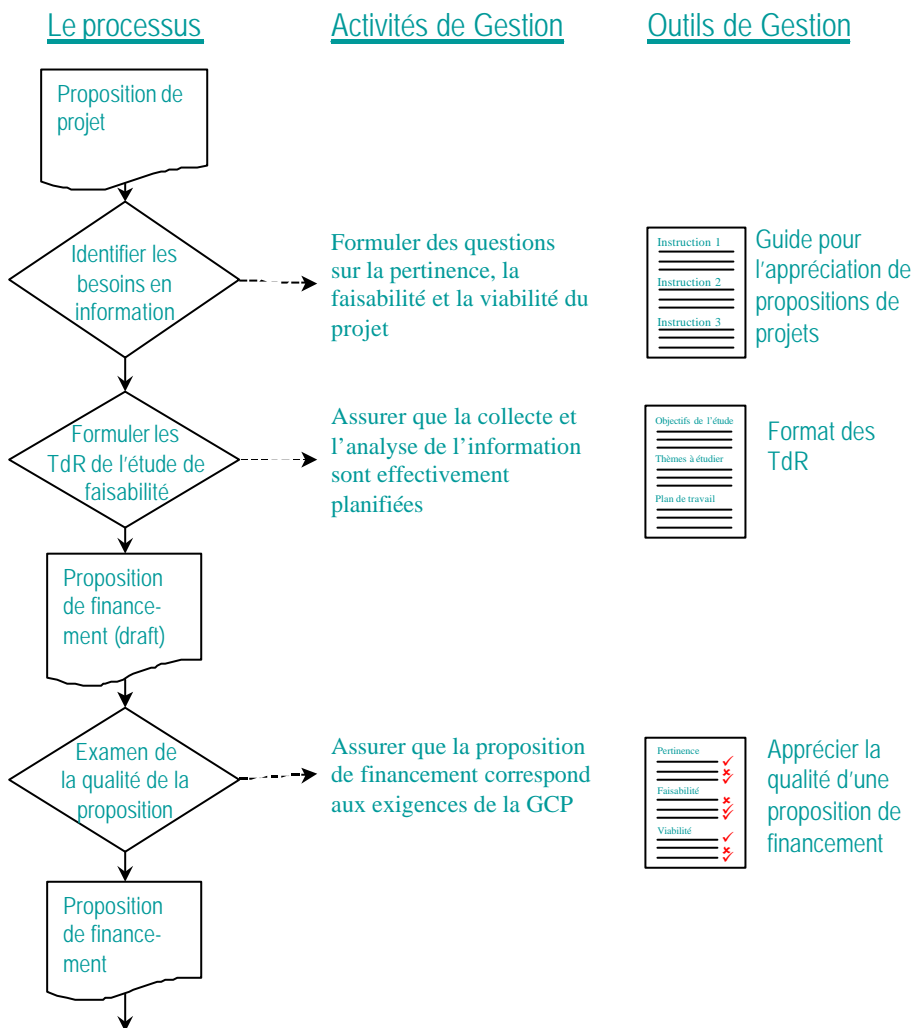
Les outils et techniques décrits dans le guide faciliteront la tâche des gestionnaires dans la préparation et la gestion des projets:





- 📁 **Le chapitre 2** présente le cycle de projet, en décrit les différentes phases et explique son rôle dans la gestion de l'aide. Il donne un aperçu de la gestion du cycle de projet.
- 📁 **Le chapitre 3** porte sur l'Approche du Cadre Logique (ACL) et explique son rôle dans la conception de projet à l'aide d'un exemple simple. Il montre que la réussite d'un projet dépend en partie des facteurs de viabilité et parcourt l'éventail des outils permettant au gestionnaire de les prendre en compte.
- 📁 **Le chapitre 4** explique comment utiliser la matrice du cadre logique pour planifier les activités et les ressources en fonction des objectifs et présente une approche point par point de la préparation des calendriers des activités et des ressources.
- 📁 **Le chapitre 5** explique comment utiliser l'Approche du Cadre Logique pour apprécier un projet sur papier afin d'identifier les faiblesses de la conception et de formuler les questions pertinentes pour son introduction dans les termes de référence des études de faisabilité.

Notez ici vos observations ...

Schéma 2: Améliorer la qualité du projet

Gérer le processus d'amélioration de la qualité



-  **Le chapitre 6** définit le suivi et explique son rôle dans la gestion de projet. Il expose les étapes essentielles de la conception d'un système de suivi au niveau du projet, en mettant en lumière les principaux avantages d'un suivi efficace et les aspects essentiels à traiter ainsi que les principaux pièges à éviter.
-  **Le chapitre 7** définit l'évaluation et expose les principaux critères sur la base desquels les projets sont appréciés au sein de la Commission. Il relie les critères d'évaluation au cadre logique et détermine le calendrier habituel des évaluations.
-  **L'annexe 1** présente un glossaire des termes et définitions
-  **L'annexe 2** donne la liste des ouvrages de référence pour la gestion du cycle de projet et l'Approche du Cadre Logique.

1.4 Mode d'emploi du guide

Ressource de formation

Chaque chapitre commence par une brève introduction exposant son contenu et se termine par un résumé reprenant les principaux points évoqués. Pendant la formation, les participants pourront se référer au guide pour approfondir leur compréhension des aspects évoqués. A cet effet, un espace est prévu pour l'ajout de notes et d'observations personnelles qui serviront d'aide-mémoire au moment d'appliquer les connaissances acquises.

Techniques modèles

Le présent guide n'est pas un manuel de procédures et ne traite pas des problématiques propres aux DG des services RELEX. Il présente des techniques et des approches types qui devront être modifiées dans la pratique pour s'adapter aux circonstances particulières que rencontre l'utilisateur. Néanmoins, la formation et le guide offrent des outils et des techniques qui contribueront à une application plus efficace de la GCP à long terme.

La façon d'aborder les problèmes variant d'un programme d'aide à un autre, il convient d'adapter vos méthodes de GCP au contexte spécifique dans lequel vous devrez les appliquer.

Notez ici vos observations ...

Le présent guide n'a pas pour vocation de se substituer au manuel de GCP publié par la Commission en 1993, mais plutôt de le compléter en donnant des instructions plus précises sur la façon d'utiliser les techniques et outils décrits dans ledit guide¹.

Une approche
évolutive

La GCP s'inscrit dans une démarche dynamique, de nouveaux outils étant constamment élaborés en fonction des exigences opérationnelles. Ainsi, EUROPEAID s'attache actuellement à mettre au point un système global permettant d'assurer le suivi des projets et programmes de la Commission. La méthode de suivi des projets repris dans le présent document sera donc liée à l'avenir à un système de suivi au niveau institutionnel garantissant la circulation de l'information entre le projet et la Commission. Les techniques de GCP ci-décrites constituent donc comme des outils flexibles susceptibles d'être combinés avec les autres outils de gestion que la Commission est en train de mettre au point.

De la même façon, le guide offre un instantané des besoins de formation du personnel de la Commission, et devra naturellement être modifié en fonction de l'évolution de ses besoins. Le guide lui-même apparaît donc comme une ressource appelée à s'adapter aux besoins changeants. EUROPEAID (unité Evaluation H/6) vous invite à lui adresser vos commentaires sur le contenu du guide et les études de cas.

¹ Manuel de Gestion du Cycle de Projet, Approche Intégrée et Cadre Logique, CCE Février 1993.

Chapitre 2: Gestion du Cycle de Projet

Ce chapitre présente le cycle de projet, en décrit les différentes phases et explique son rôle dans la gestion de l'aide. Il comporte un exposé du raisonnement et des principes de la gestion du cycle de projet, ainsi qu'une brève description de la manière dont fonctionne le cycle de projet.

2.1 Le Cycle de projet

Prise de décision structurée et éclairée

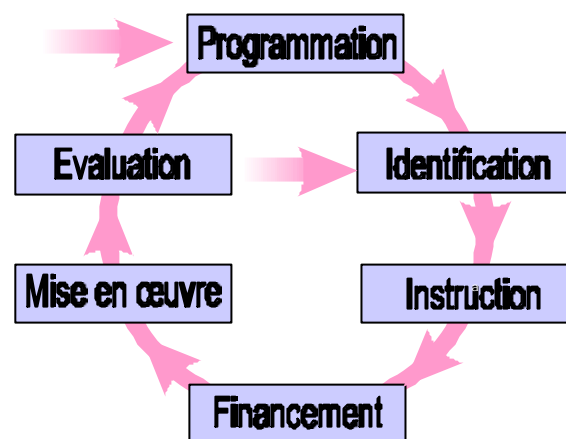
La manière dont les projets sont planifiés et réalisés suit un enchaînement répondant au nom de cycle de projet. Le cycle débute par l'identification d'une idée et développe cette idée pour en faire un plan de travail qui puisse être

mis en œuvre et évalué. Les idées sont identifiées dans le cadre d'une stratégie convenue. Le cycle de projet fournit une structure visant à garantir la consultation de toutes les parties prenantes et la mise à disposition des informations pertinentes, afin de faciliter la prise de décisions éclairées à chaque étape de la vie d'un projet.

Le cycle de projet comporte six phases : programmation ; identification ; instruction ; financement ; mise en œuvre et évaluation. Le contenu de chaque phase peut différer d'une institution à l'autre, ce qui démontre les différences de procédures. Cependant, dans toutes les institutions le cycle couvre trois thèmes communs :

1. Le cycle définit à chaque stade les décisions clés, les exigences en matière d'information et les responsabilités.
2. Les phases du cycle suivent une progression – chaque phase doit être complétée avant d'aborder sereinement la phase suivante.
3. Le cycle s'appuie sur l'évaluation pour tirer parti de l'expérience des projets existants dans la conception de programmes et projets futurs.

Schéma 3: Le cycle de projet



Notez ici vos observations ...

Les phases du cycle de projet peuvent être décrites comme suit :

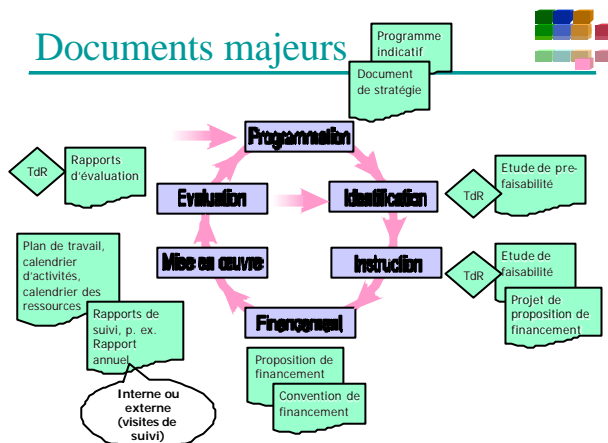
1. Durant la phase de **programmation**, la situation au niveau national et sectoriel est analysée afin d'identifier les problèmes, les contraintes et les potentialités auxquelles pourrait être confrontées la coopération. Cela implique un examen des indicateurs socio-économiques ainsi que des priorités des pays et des bailleurs de fonds. Il s'agit d'identifier et de retenir les principaux objectifs et les priorités sectorielles de la coopération au développement et d'offrir ainsi un cadre de programmation pertinent et réaliste à l'intérieur duquel il est possible d'identifier et de préparer des projets. Pour chacune de ces priorités, des stratégies tirant parti des leçons de l'expérience passée seront formulées.
2. Durant la phase d'**identification**, les idées de projets et d'autres actions sont identifiées et sélectionnées en vue d'une étude approfondie. Cela implique une consultation avec les bénéficiaires prévus de chaque action, une analyse des problèmes qu'ils rencontrent et la mise en évidence des options de traitement de ces problèmes. Une décision peut alors être prise sur la pertinence de chaque idée de projet (aussi bien au niveau des bénéficiaires prévus qu'au niveau du cadre de programmation), et sur les idées à approfondir durant la phase de formulation.
3. Durant la phase d'**instruction**, les idées de projet pertinentes sont traduites en plans opérationnels de projet. Les bénéficiaires et les autres parties prenantes participent à la spécification détaillée de l'idée de projet dont la faisabilité (ses chances de réussite) et la viabilité (sa propension à procurer des bénéfices à long terme aux bénéficiaires) sont évaluées. Sur la base de cette évaluation, une décision est prise quant à l'opportunité d'élaborer une proposition de financement formelle et de solliciter un financement du projet.
4. Durant la phase de **financement**, les propositions de projet sont examinées par l'autorité compétente (comité) et une décision est rendue quant à l'attribution ou le refus du financement du projet. Le bailleur de fonds et le pays partenaire conviennent des modalités de mise en œuvre et les actent juridiquement, à savoir qu'ils définissent les conditions de financement et de mise en œuvre du projet dans un document légal.
5. Durant la phase de **mise en œuvre**, le projet est lancé et exécuté. C'est à ce niveau que peuvent intervenir les appels d'offres et les attributions de contrats d'assistance technique ou de travaux et de fournitures. Durant la mise en œuvre et en concertation avec les bénéficiaires et les parties prenantes, les gestionnaires du projet évaluent l'avancement effectif par rapport à l'avancement prévu afin de déterminer si le projet est en voie d'atteindre ses objectifs. Si nécessaire, le projet est réorienté sur

la bonne voie, ou certains de ses objectifs sont modifiés à la lumière de tout changement important qui aurait pu survenir depuis sa formulation.

6. Durant la phase d'évaluation, le bailleur de fonds et le pays partenaire évaluent le projet pour dresser le bilan des réalisations et tirer les leçons de l'expérience. Les conclusions de l'évaluation servent à améliorer la conception de projets ou programmes à venir. Bien que dans le cours normal du cycle, la phase d'évaluation vienne après celle de la mise en œuvre, il est courant de procéder également à une évaluation à mi-parcours durant la mise en œuvre, pour appliquer les enseignements acquis à ce stade jusqu'au bout du projet.

Le schéma suivant présente les principaux documents à produire le long du cycle.

Schéma 4: Documents majeurs et GCP



Participation des parties prenantes à la prise de décision

Des programmes d'aide et de partenariat avec les pays tiers font intervenir des processus souvent complexes qui nécessitent l'appui actif de nombreuses parties prenantes. L'expérience acquise par les principaux bailleurs de fonds montre que trop de décisions concernant des projets ont été prises sans concertation suffisante avec les bénéficiaires et les parties prenantes et sans toutes les informations nécessaires. L'objet du cycle de projet est d'assurer que les décisions soient prises par les parties prenantes et reposent sur des informations pertinentes et suffisantes.

La division du cycle en six phases fournit la base minimale pour une préparation, une mise en œuvre et une évaluation efficaces du projet.

Notez ici vos observations ...

La séparation des phases d'identification et d'instruction est particulièrement importante. La préparation du projet intervient dans un contexte social et politique, où les attentes sont exprimées et où il faut concilier des demandes et des aspirations souvent contradictoires. En respectant scrupuleusement la phase d'identification, on peut établir d'une façon systématique la pertinence des idées de projets avant que le processus de préparation ne soit trop avancé pour abandonner l'idée. Au cours de la phase d'instruction, on peut alors développer pleinement les idées de projets en sachant qu'elles sont basées sur les besoins réels des bénéficiaires et que les principales parties prenantes soient suffisamment "appropriées".

Dans la pratique, le cycle de projet peut varier en fonction du type de programme considéré. Quoi qu'il en soit, indépendamment de son domaine d'expertise, le gestionnaire trouvera très utile de décomposer sa pratique courante en une succession d'étapes correspondant à la démarche du cycle de projet présentée ici.

2.2 Gestion du Cycle de Projet

Une aide plus efficace

Le concept de gestion du cycle de projet a été introduit par la Commission au début des années 1990 afin d'améliorer la qualité de la conception et de la gestion des projets et, par là, l'efficacité de l'aide. Il s'inspirait directement d'une analyse de l'efficacité de l'aide au développement entreprise par le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE à la fin des années 1980. Les conclusions de l'évaluation des membres du CAD indiquaient qu'une part importante des projets de développement aboutissait à des résultats médiocres, ce qui se reflétait dans les éléments suivants:

- ☒ Faiblesses de la programmation et de la préparation des projets
- ☒ Nombre important de projets non pertinents pour les bénéficiaires
- ☒ Prise en compte insuffisante des risques
- ☒ Ignorance de facteurs affectant la viabilité à long terme des projets
- ☒ Prise en compte trop rare des leçons tirées de l'expérience dans les nouvelles politiques et dans la pratique.

Schéma 5: Pourquoi GCP?

Pourquoi GCP?



Expériences négatives:	Réponses par la GCP:
<input checked="" type="checkbox"/> cadre stratégique flou	⇒ approche clairement définie
<input checked="" type="checkbox"/> analyse déficiente de la situation de départ	⇒ analyse approfondie de la situation de départ
<input checked="" type="checkbox"/> planification et mise en oeuvre orientées vers les activités	⇒ planification et mise en oeuvre axées sur objectifs
<input checked="" type="checkbox"/> résultats non vérifiables	⇒ résultats vérifiables
<input checked="" type="checkbox"/> pressions de déboursement	⇒ plus d'accent sur la qualité
<input checked="" type="checkbox"/> vision à court terme	⇒ insistance sur la viabilité
<input checked="" type="checkbox"/> documents de projet peu cohérents	⇒ formats standardisés
<input checked="" type="checkbox"/> pas de perception commune	⇒ compréhension partagée des objectifs et du processus pour les atteindre

La gestion du cycle de projet intègre les phases du cycle de projet de façon à permettre un examen systématique des divers aspects impliqués, suivant une approche et une méthodologie garantissant que les objectifs et les aspects liés à la viabilité restent prépondérants.

“La GCP oblige les professionnels de la conception de projet à se concentrer sur les besoins réels des bénéficiaires en exigeant une évaluation détaillée de la situation existante et en appliquant la méthode du cadre logique..... Dès le départ, les aspects assurant la viabilité sont intégrés à la conception du projet. L'atout de la GCP réside dans le fait que les documents du projet sont structurés suivant un format normalisé abordant tous les points pertinents, y compris les hypothèses sur lesquelles repose le projet. A chaque phase du cycle de projet, ces points sont examinés et rectifiés, si nécessaire, et reportés sur la phase suivante. Ce système rend clair et visible le concept du projet et le contexte dans lequel il fonctionne et permet ainsi un meilleur suivi et une meilleure évaluation.”²

Les bénéficiaires d'abord !

Schéma 6: Principes de la GCP

Les principes de la GCP



- Les phases du Cycle de projet - prise de décision structurée et documentée
- L'orientation acteurs/partenaires - participation des parties concernées dans la prise de décision
- La programmation selon le cadre logique - une analyse complète et cohérente
- La viabilité - des mécanismes assurant un flux de bénéfices continu
- L'approche intégrée - intégration verticale et documents standardisés

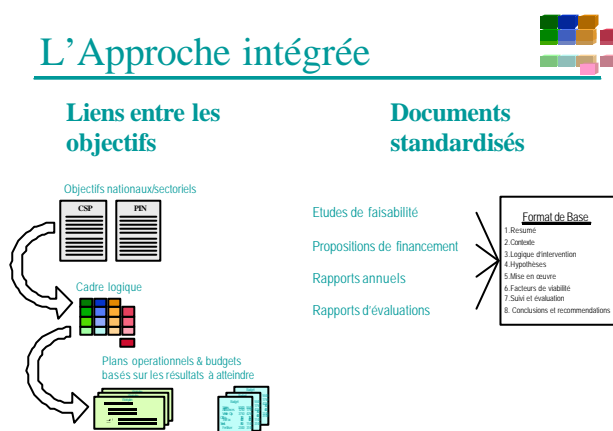


² "La gestion du cycle du projet : encore une nouvelle lubie ?" Helpdesk GCP, DGVIII, 1993

La GCP peut se résumer comme suit :

1. **Adhésion aux phases du cycle de projet** pour assurer un processus de prise de décision structurée et éclairée.
2. **Priorité au client** moyennant le recours aux ateliers de planification participative aux points clés du cycle de projet et la formulation de l'objectif spécifique du projet en termes des bénéfices durables pour les bénéficiaires.
3. **Intégration des aspects de viabilité à la conception du projet** afin de garantir des avantages durables.
4. **Utilisation de l'Approche du Cadre Logique** pour garantir une approche analytique cohérente lors de la conception et la gestion du projet.
5. **Approche intégrée** reliant les objectifs de chaque projet aux objectifs prioritaires de la Commission et aux objectifs sectoriels et nationaux du pays partenaire ; cette approche permet de s'assurer que les plans de travail et les budgets relatifs à chaque projet soient préparés dans le respect du cadre logique pour le projet en utilisant le format de base pour garantir un traitement cohérent et approfondi des aspects clés tout au long du projet.

Schéma 7: L'approche intégrée



La GCP réunit des principes de gestion de l'aide, des outils et techniques analytiques et les applique au processus de prise de décision structurée du cycle de projet pour garantir :

Garantir :

- la pertinence
 - la faisabilité
 - la viabilité
- la pertinence des projets par rapport à la stratégie convenue et les besoins réels des bénéficiaires
 ⇒ les projets sont liés aux objectifs sectoriels, nationaux et à ceux de la Commission

Notez ici vos observations ...

- ⇒ les bénéficiaires sont impliqués très tôt dans le processus de programmation
- ⇒ l'analyse des problèmes est approfondie
- ⇒ les objectifs sont clairement définis en termes de bénéfices pour les groupes cibles
- **les projets sont faisables** de manière à ce que les objectifs puissent être réellement atteints, considérant les contraintes de leur environnement opérationnel et les capacités et compétences des organismes de mise en œuvre
 - ⇒ les objectifs sont logiques et mesurables
 - ⇒ les risques, les hypothèses et les facteurs affectant la viabilité sont pris en compte
 - ⇒ le suivi se concentre sur les cibles pertinentes
- les projets sont **viables**
 - ⇒ les facteurs affectant la viabilité sont pris en compte dans la conception même du projet
 - ⇒ les résultats de l'évaluation sont mis à profit dans l'élaboration des projets futurs

2.3 Outils de programmation et de gestion de la GCP

Les outils de programmation et de gestion de projet fournissent les mécanismes pratiques permettant de parvenir à la pertinence, la faisabilité et la viabilité. Les principaux outils de planification et de gestion de projet utilisés dans la GCP constituent l'**Approche du Cadre Logique (ACL)**.

L'ACL est une technique efficace permettant aux parties prenantes d'identifier et d'analyser les problèmes puis de définir les objectifs à atteindre ainsi que les activités à entreprendre à cet effet. Elle sert aux planificateurs à tester la conception d'une ébauche de projet pour s'assurer de sa pertinence, de sa faisabilité et de sa viabilité. Outre son utilité dans la préparation des programmes et des projets, l'ACL constitue aussi un outil de gestion essentiel pour la mise en œuvre et l'évaluation. Elle sous-tend la préparation des programmes d'action et la mise en place d'un système de suivi durant la mise en œuvre, et offre un cadre d'évaluation.

Il convient d'impliquer les parties prenantes le plus possible, ce qui nécessite un travail d'équipe et de grandes qualités d'animateur de la part des planificateurs de projet. Pour être efficace, l'ACL doit être combinée avec d'autres outils d'analyse technique, économique, sociale et environnementale. Parmi les outils mis au point par la Commission figurent l'étude d'impact sur l'environnement, l'analyse de l'impact sur les questions de genre ainsi que l'analyse financière et économique. Il y est dûment fait référence dans le texte.

2.4 Résumé

- ☑ La planification et la réalisation des projets s'inscrivent dans un enchaînement répondant au nom de cycle de projet. Celui-ci fournit une structure visant à garantir la consultation des principales parties prenantes et la mise à disposition des informations pertinentes, afin que des décisions éclairées puissent intervenir aux étapes clés de la vie d'un projet.
- ☑ Les six phases du cycle de projet sont progressives. Chaque phase débouche sur la suivante. Des informations sont requises à chaque phase afin de permettre la prise de décisions appropriées avant de passer à la phase suivante. Le cycle implique de tirer des leçons des projets achevés afin de les appliquer pour améliorer les projets futurs.
- ☑ La séparation des phases d'identification et d'instruction est particulièrement importante. En suivant scrupuleusement la phase d'identification, on peut établir d'une façon systématique la pertinence des idées de projets avant que le processus de préparation ne soit trop avancé pour abandonner l'idée.
- ☑ La gestion du cycle de projet (GCP) a été introduite par la Commission européenne au début des années 1990 pour améliorer la qualité de la conception et de la gestion des projets et, partant, pour améliorer l'efficacité de l'aide. La GCP intègre les phases du cycle de façon à permettre un examen systématique des aspects clés du projet.
- ☑ La GCP réunit des principes de gestion de l'aide, des outils et techniques analytiques et les applique au processus de décision éclairée du cycle de projet pour veiller à la pertinence des projets au regard des besoins réels des bénéficiaires ; à leur faisabilité et à leur viabilité.
- ☑ Le principal outil de conception et de gestion utilisé dans la GCP est l'Approche du Cadre Logique. Son efficacité repose aussi sur d'autres outils destinés à l'analyse technique, économique, sociale et environnementale.

Notez ici vos observations ...

Chapitre 3: L'Approche du Cadre Logique – un outil d'analyse et de conception des projets

Le présent chapitre traite de l'Approche du Cadre Logique et de son rôle dans la conception des projets. Il permet de suivre la conception d'un projet au moyen d'un exemple de projet simple.

3.1 Introduction

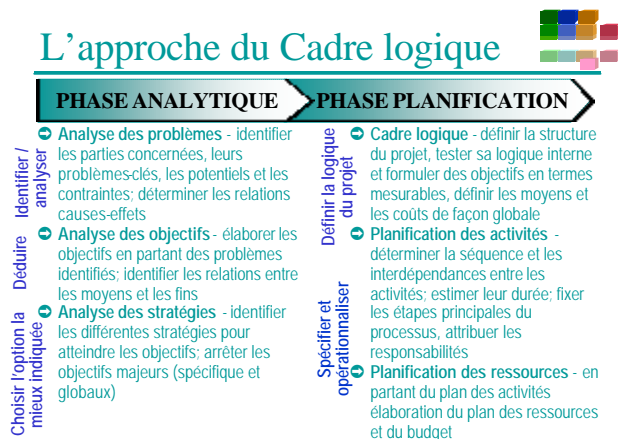
L'Approche du Cadre Logique est le principal outil utilisé pour la conception de projets durant les phases d'identification et de d'instruction du cycle de projet. L'utilisation de l'Approche du Cadre Logique pendant la phase d'identification permet d'assurer la pertinence des idées de projets tandis qu'elle permet de garantir la faisabilité et la viabilité pendant la phase d'instruction..

L'approche est divisée en deux phases:

- ◆ Phase 1 - La **phase d'analyse** au cours de laquelle la situation existante est analysée pour dégager une vision de la 'situation future désirée' et pour sélectionner les stratégies qui seront appliquées pour y parvenir
- ◆ Phase 2 – La **phase de planification** au cours de laquelle l'idée du projet est précisée pour devenir opérationnelle

Schéma 8: L'Approche du Cadre Logique

Une analyse approfondie pour une conception optimale



Etant donné l'importance du calendrier des activités et des ressources, un chapitre distinct a été consacré à ces questions. Elles n'en font pas moins partie intégrante de l'Approche du Cadre Logique.

3.2 La phase d'analyse

Les projets sont conçus pour aborder les problèmes auxquels les bénéficiaires sont confrontés. On ne peut parvenir à un projet correctement programmé répondant aux besoins réels des bénéficiaires sans une analyse de la situation existante. Toutefois, la situation existante risque d'être perçue différemment suivant les groupes de parties prenantes. C'est pourquoi il est important que les représentants de toutes les principales parties prenantes puissent se faire entendre durant la phase d'analyse et ce à l'occasion d'un atelier où les problèmes et les questions sont discutés ouvertement. La phase d'analyse comporte trois phases : analyse des problèmes, analyse des objectifs, analyse des stratégies

3.2.1 Analyse des problèmes

L'analyse des problèmes consiste à dégager les aspects négatifs d'une situation et les relations « causes à effets » entre les différents problèmes. Il s'agit de:

1. Identification des parties prenantes concernées par l'intervention proposée
2. Identification des principaux problèmes rencontrés par les bénéficiaires
3. Elaboration d'un arbre à problèmes (= hiérarchie des problèmes) pour établir les relations « causes à effets ».

Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes offre un point de départ utile pour l'analyse des problèmes. Elle permet de recenser tous les groupes susceptibles d'être affectés (de façon positive ou négative) par l'intervention proposée. Les intérêts des parties prenantes dans le projet sont identifiés à l'aide de techniques de discussions et d'entrevues. Grâce aux informations recueillies, les planificateurs de projets sont mieux placés pour organiser le processus de préparation et, en particulier, pour recueillir les informations nécessaires à l'organisation d'un atelier de planification participative.

Questions de genre

Un atelier de planification doit avoir pour préalable la collecte et l'analyse de l'information appropriée. L'information sur les problèmes existants provient de différentes sources parmi lesquelles les en-

Identification des
besoins réels
des bénéficiaires

Notez ici vos observations ...

Participation des véritables parties prenantes

treuves, les enquêtes, les rapports et les statistiques. Une intervention a beaucoup plus de chance d'être pertinente, faisable et viable si les principales parties prenantes sont consultées à l'étape de l'analyse de la situation et invitées à participer à un atelier de planification. Certains objectifs d'un projet sont impossibles à réaliser sans consultation préalable à la fois des femmes et des hommes et sans une discussion entre eux sur leurs rôles respectifs dans les activités du projet.

Dans la plupart des sociétés, les tâches journalières, la capacité de disposer des ressources et le pouvoir de décision des hommes et des femmes sont différents. Or, la discrimination de genre a souvent pour effet de diminuer l'efficacité et l'impact des projets. Il est par conséquent essentiel d'analyser l'incidence potentielle d'une intervention sur les hommes, les femmes et les autres groupes (par exemple les enfants, les minorités ethniques, les groupes sociaux) avant d'arrêter les décisions importantes concernant ses objectifs, ses stratégies et l'allocation des ressources.

L'atelier de planification

Une fois réalisée la collecte et l'analyse de l'information appropriée, il est possible de convoquer un atelier de planification participative. Sur la base de ces informations, les parties prenantes déterminent, au moyen de techniques comme le 'brainstorming', la problématique essentielle d'une situation donnée. La principale technique utilisée à ce stade est l'élaboration d'un arbre à problèmes. Un diagramme des problèmes est une simple représentation des problèmes dans un ordre hiérarchique. Tout d'abord chaque problème est résumé. Ensuite, un problème est sélectionné comme point de départ et un deuxième problème lié au premier, puis :

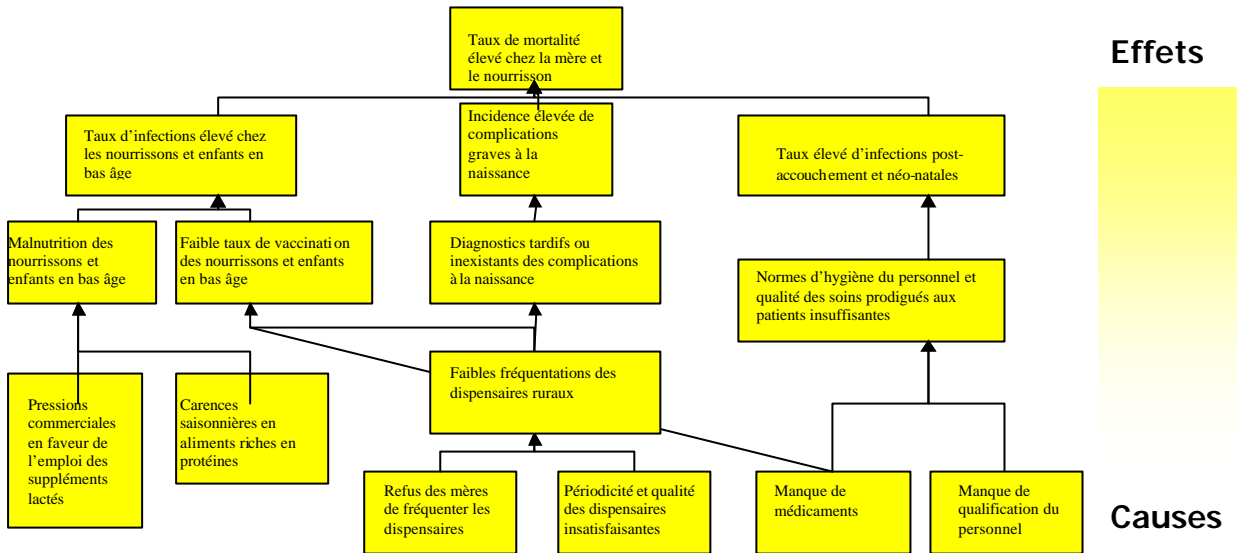
- ◆ si le problème est une cause, il est classé au niveau inférieur
- ◆ s'il s'agit d'un effet, il est rangé au niveau supérieur
- ◆ si ce n'est ni une cause, ni un effet, il est classé au même niveau

Par exemple, si le problème énoncé est « *la malnutrition des nourrissons et des enfants en bas âge* », une des causes possibles serait « *les carences en nourriture riche en protéines* », tandis qu'un des effets respectifs serait « *les taux élevés d'infections chez les nourrissons et les enfants en bas âge* ».

La hiérarchie des problèmes est élaborée en y rattachant les problèmes restants de la même manière. Une fois cette hiérarchie achevée, il convient de sélectionner un problème central. Ce problème doit être reconnu par les différents groupes intéressés comme le problème central à traiter par le projet ou l'intervention. Un réexamen de l'analyse de problèmes peut ultérieurement faire émerger un problème focal dif-

férent, mais sans nuire à la validité de l'analyse. Une fois terminé, l'arbre à problèmes révèle un tableau complet de la **problématique à résoudre**:

Schéma 9: Diagramme des problèmes



Au niveau de l'identification et de l'analyse des problèmes, les deux principales difficultés tiennent au manque de précision dans la spécification des problèmes et à l'énoncé de "solutions absentes":

Quel est le problème ?

- L'identification manque de précision lorsqu'elle ne permet pas d'appréhender la véritable nature du problème. Des énoncés du genre "mauvaise gestion" doivent être analysés pour qu'il soit possible de comprendre la nature du problème et donc d'analyser ses causes sous-jacentes – par exemple, la mauvaise gestion pourrait tenir à un mauvais contrôle financier, à une prestation tardive de services clés, etc. Il appartient naturellement au modérateur de l'atelier et aux participants d'apprécier le degré de précision indispensable. Celui-ci est également fonction de la portée et de la nature du projet.
- Par "solution absente", on entend des énoncés de problèmes qui ne décrivent pas la problématique à résoudre, mais plutôt l'absence d'une situation désirée. Par exemple, "absence de personnel qualifié" ne décrit pas le problème spécifique (la formation du personnel est insuffisante ou inappropriée), et risque de faire pencher l'intervention vers la solution absente ("la formation") alors que le problème peut relever du recrutement ou de la gestion du person-

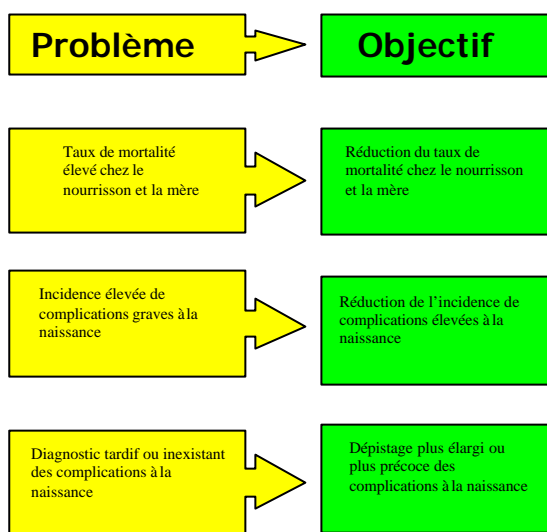
Notez ici vos observations ...

nel. Il convient donc de se méfier des énoncés comportant le terme «manque».

3.2.2 Analyse des objectifs

L'analyse des problèmes présente les aspects négatifs d'une situation existante, tandis que l'analyse des objectifs traite des aspects positifs d'une situation souhaitée pour l'avenir; ce qui implique une reformulation des problèmes en objectifs.

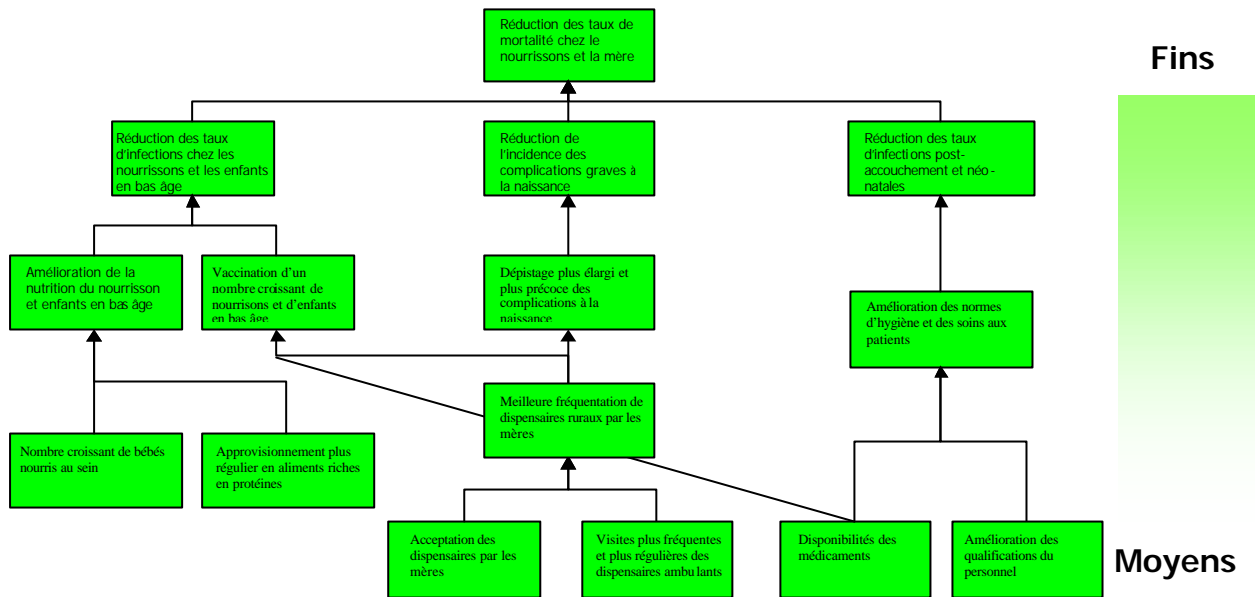
Schéma 10: Transposition des problèmes en objectifs



Objectifs axés
sur les besoins

Le diagramme des objectifs peut donc être appréhendé comme l'image miroir, positive, de l'arbre à problèmes, les relations « causes à effets » traduites en relations « moyens-fins ». Des faiblesses, qui n'apparaissent pas dans l'arbre à problèmes, peuvent se faire jour dans la logique du diagramme initial des objectifs, si bien que les relations « moyens -fins » entre les objectifs peuvent être revues et réorganisées en conséquence. Enfin les objectifs traitant d'un sujet similaire peuvent être regroupés dans des sous-ensembles, qui serviront de point de départ à l'analyse des stratégies. Une fois terminée, le diagramme des objectifs fournit un tableau complet de la **situation désirée à l'avenir**:

Schéma 11: Exemple de hiérarchie des objectifs



3.2.3 Analyse des stratégies

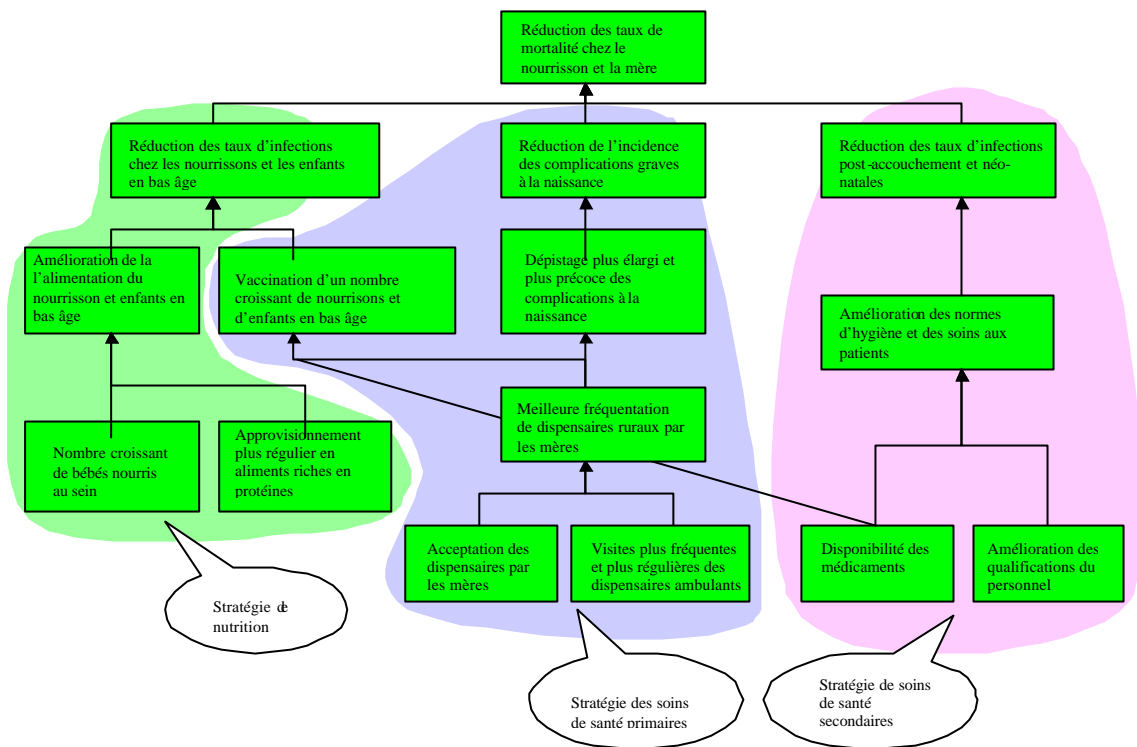
Comparer des alternatives

La phase d'analyse débouche sur la sélection de la stratégie ou des stratégies à utiliser pour parvenir aux résultats désirés. L'analyse des stratégies sert à décider des objectifs (objectif spécifique et objectifs globaux) qu'il convient d'**inclure** ou d'**exclure**. Outre un examen de la logique, l'analyse des stratégies étudie aussi la faisabilité des différentes interventions.

En fonction du champ couvert et du volume des travaux, les sous-ensembles ou la stratégie retenus peuvent constituer une intervention "à l'échelle du projet" ou un programme consistant en un certain nombre de projets. Dans l'exemple ci-dessus, notre projet portera sur les stratégies des soins de santé primaires et secondaires, mais pas sur la stratégie de sensibilisation à la nutrition, qui fait l'objet d'un autre projet.

Notez ici vos observations ...

Schéma 12: Sélection de la stratégie



3.3 La phase de planification

Le principal produit de l'ACL est la matrice du cadre logique. Le cadre logique expose la logique d'intervention du projet (si des activités sont mises en oeuvre, alors on parviendra à des résultats puis à l'objectif spécifique etc.) et décrit les hypothèses et risques importants qui la conditionnent. Il est possible, sur cette base, de vérifier la faisabilité du projet. Pour la gestion et la supervision des projets, le cadre logique définit les tâches à entreprendre, les ressources nécessaires et les responsabilités en matière de gestion. Dans les deuxième et troisième colonnes (indicateurs objectivement vérifiables et sources de vérification), le cadre logique fournit le cadre dans lequel l'avancement peut être suivi et évalué.

3.3.1 Le cadre logique

Le cadre logique est le principal produit de l'ACL. Avant de le décrire en détail, un mot de mise en garde: le cadre logique, quels que soient ses bénéfices s'il est bien compris et appliqué avec professionnalisme, ne fournit pas de solution miracle pour identifier ou concevoir de bons projets. Le principe 'garbage in, garbage out' (qualité d'entrée = qualité de sortie) peut s'appliquer au cadre logique s'il est utilisé de façon mécaniste. Utilisé à bon escient, le cadre logique contribue à rendre plus transparentes les relations logiques entre les activités, les résultats, l'objectif spécifique et les objectifs globaux, au moins pour l'utilisateur averti.

Un outil de raisonnement

Le cadre logique ne doit donc pas être vu comme un simple jeu de procédures mécanistes, mais comme une aide à la réflexion. Il faut le voir comme un outil dynamique, qui doit être revu et corrigé au fil de l'évolution du projet et des circonstances, un instrument servant à structurer et orienter la planification et la budgétisation de projets, et non comme un canevas rigide et contraignant.

En rassemblant les parties prenantes au cours de la phase d'analyse, pour discuter des problèmes, des objectifs et des stratégies, L'ACL les encourage à se pencher sur leurs attentes propres et sur la façon de les satisfaire. En établissant des objectifs clairs et en les exposant dans une "hiérarchie des objectifs", la matrice de cadre logique fournit un moyen de vérifier la logique interne de l'avant-projet et de veiller à ce que les activités, les résultats et les objectifs soient liés entre eux. Il force les planificateurs à identifier les hypothèses et les risques essentiels susceptibles d'affecter la faisabilité du projet. Contraints de spécifier des indicateurs vérifiables et des moyens de contrôler l'état d'avancement, les planificateurs doivent ainsi penser la manière dont ils vont assurer le suivi et l'évaluation du projet dès le départ. Toutes les informations décisives sont ainsi utilement récapitulées dans un seul document - le cadre logique.

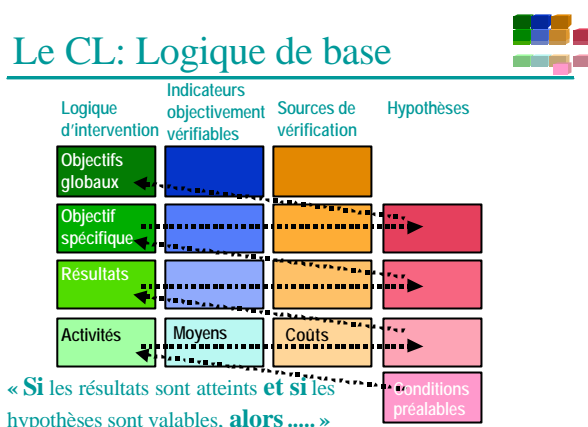
Qualité d'entrée ;
qualité de sortie

Si l'ACL s'est avéré un outil de programmation et de gestion utile, ce n'est pas un outil absolu et il ne garantit pas la réussite d'un projet. Le processus prend du temps et nécessite une formation solide aux concepts et à la logique de l'approche. Il est demandé aux planificateurs de résumer des idées et des relations complexes dans des expressions simples qui peuvent paraître confuses ou incompréhensibles. Trop souvent, au stade de la conception du projet, on suit la méthode caricaturale consistant à "remplir des cases" pour compléter la matrice de cadre logique, ce qui débouche sur un projet mal préparé assorti d'objectifs peu clairs que les parties prenantes ne font pas leurs.

Le cadre logique lui-même consiste en un tableau ou matrice, qui compte quatre colonnes et (dans sa forme la plus sommaire) quatre rangées. La logique verticale met en évidence ce que le projet vise à réaliser, clarifie les relations «causes à effets» et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes conditionnant le projet et échappant au contrôle du gestionnaire. La logique horizontale, relative à la mesure des effets du projet et des ressources qu'il utilise, précise les caractéristiques des indicateurs de mesure clés et les sources de vérification des mesures prévues.

Notez ici vos observations ...

Schéma 13: Le cadre logique: Logique de base



3.3.2 Niveaux des objectifs

Les objectifs sélectionnés pour être inclus dans le projet sont reportés dans la première colonne du cadre logique et font apparaître la logique d'intervention du projet. A ce stade, il est important de s'assurer que les niveaux des objectifs sont corrects:

1. **Objectifs globaux** - les grands objectifs du programme devraient expliquer l'importance du programme pour la société en montrant les bénéfices à long terme qu'il procurera à ses bénéficiaires directs et plus généralement à d'autres groupes, tout en montrant comment il s'inscrit dans le cadre des politiques régionales/sectorielles de l'UE et des gouvernements/organisations concernés au niveau régional. La réalisation des objectifs globaux est impossible dans le cadre du seul projet et exige le concours d'autres programmes et projets.
2. **Objectif spécifique** - Il définit l'objectif central du projet en fonction des bénéfices que l'utilisation des services fournis par le projet procurera aux bénéficiaires ou au groupe cible.
3. **Résultats** - Il s'agit des services que doit offrir le projet aux bénéficiaires ou au(x) groupe(x) cible(s) désignés et que les gestionnaires du projet peuvent être considérés comme directement tenus d'accomplir. Les résultats doivent aborder les causes principales des problèmes auxquels le groupe cible doit faire face. Pour assurer la pertinence de ces résultats, l'analyse des problèmes devrait par conséquent avoir identifié une demande de services de projet de la part des bénéficiaires.
4. **Activités** - la manière d'assurer la fourniture des biens et services du projet.

Un seul objectif spécifique !

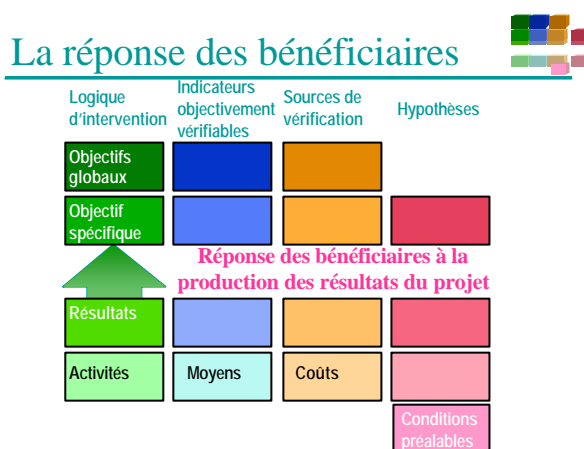
La réussite dans le maniement du cadre logique dépend en particulier d'une bonne compréhension de ce que va impliquer la définition en

termes opérationnels et en particulier du rapport entre les résultats et l'objectif spécifique.

Rendre compte de l'utilisation des fonds en vue des résultats du projet

Bien que les gestionnaires aient une obligation de résultats, ils ne peuvent contrôler le comportement du groupe cible. Un projet a atteint son but lorsque la "réaction du bénéficiaire" est telle que le groupe-cible a recours aux services du projet et ce faisant en tire un profit. Cela toutefois ne veut pas dire que les gestionnaires de projet ne soient pas responsables de la réalisation de l'objectif spécifique. En fait, il leur incombe de faire en sorte que les services fournis par le projet répondent aux besoins et aux préférences des bénéficiaires.

Schéma 14: Lien entre résultats et objectif spécifique

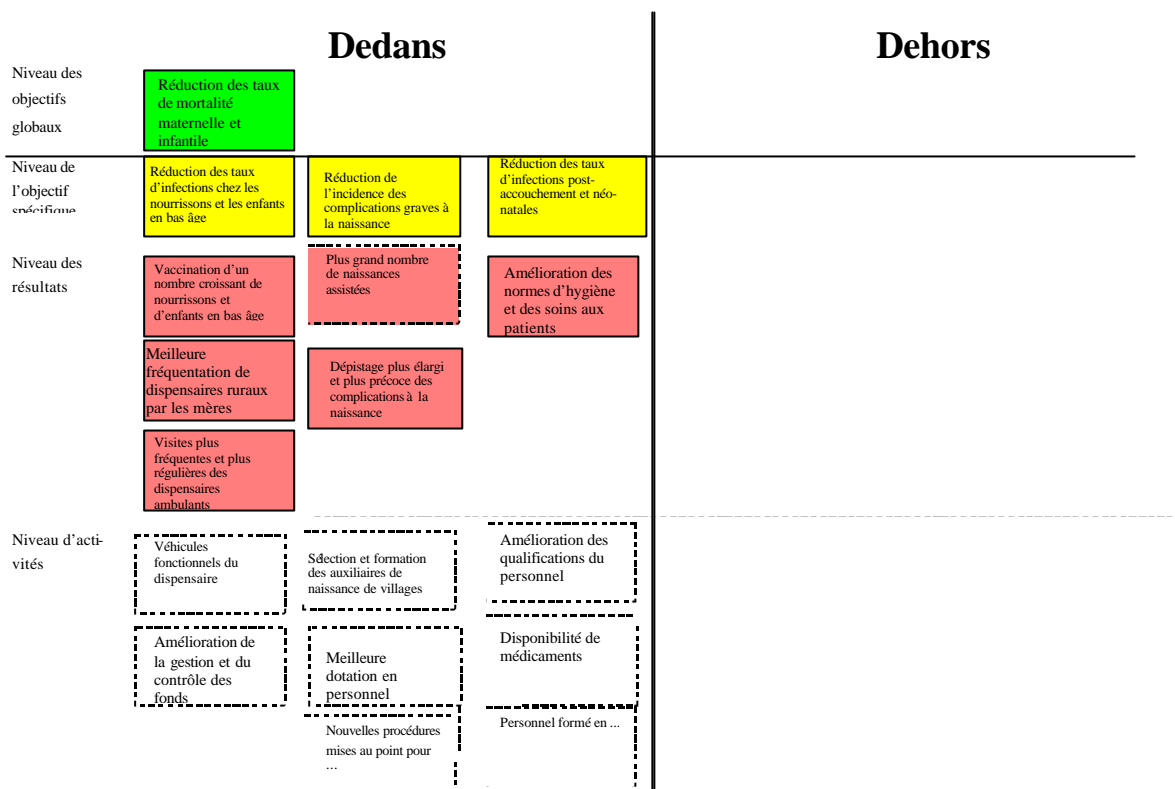


Un des principes de la GCP qui soulève fréquemment des problèmes est celui selon lequel un projet doit poursuivre un seul objectif spécifique. Ce principe repose sur l'idée qu'un projet ayant plus d'un objectif spécifique serait trop complexe et exposé à des problèmes de gestion. La multiplicité des objectifs spécifiques peut également être l'expression d'un manque de clarté ou de contradictions internes. Une étape fondamentale dans la conception du projet consiste par conséquent à s'entendre précisément sur ce qui permettra de dire que le projet est une réussite.

Une fois que les parties prenantes se sont entendues sur ce que devrait être le but du projet, il est alors possible de transposer les objectifs qui entrent dans le champ d'application du projet de la hiérarchie des objectifs dans la matrice. Les relations moyens-fins font l'objet d'une nouvelle analyse et comme l'indiquent les pointillés autour des cases, il est possible d'ajouter des résultats et activités supplémentaires.

Notez ici vos observations ...

Schéma 15: Transposition des objectifs dans le cadre logique³

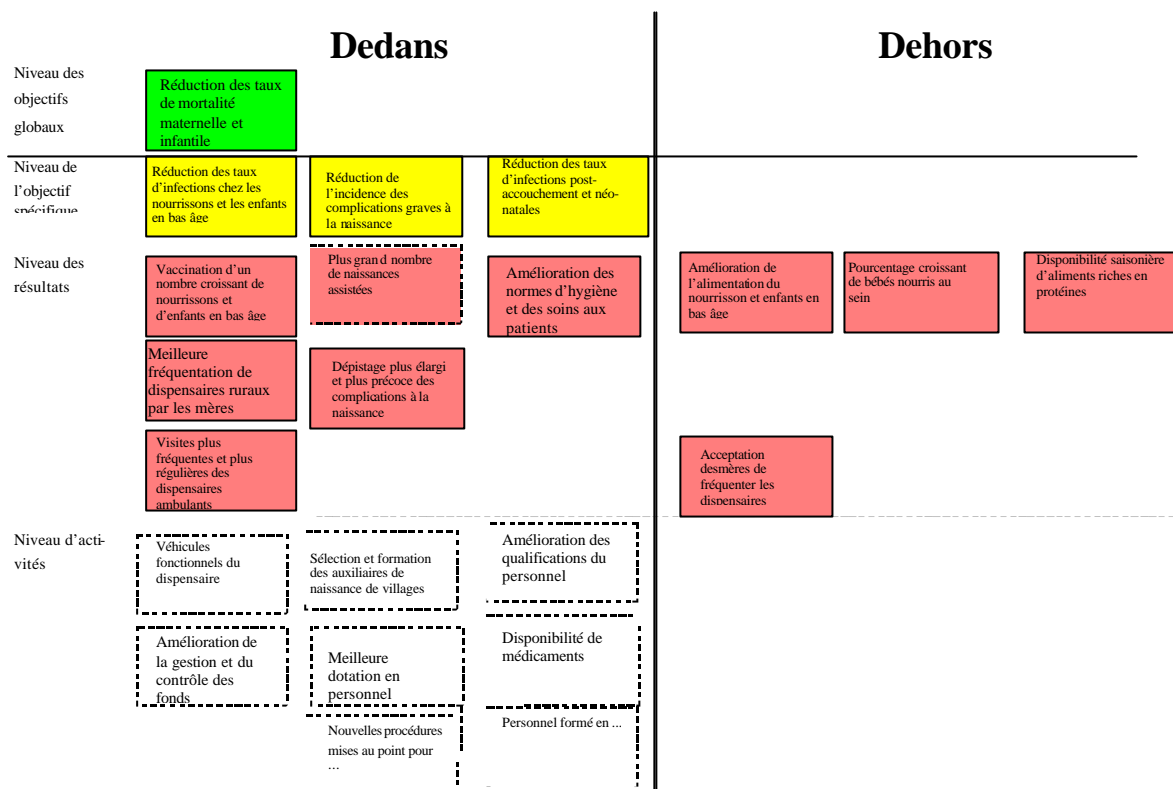


3.3.3 Les hypothèses

La phase d'analyse aura mis en évidence que le projet seul ne peut pas réaliser tous les objectifs identifiés dans la hiérarchie des objectifs. Une fois le choix de la stratégie arrêté, les objectifs qui ne s'intègrent pas dans la logique d'intervention et d'autres facteurs externes demeurent. Ils vont avoir une incidence sur la mise en œuvre et sur la viabilité à long terme du projet mais échappent à son contrôle. Ces conditions doivent être remplies pour assurer la réussite du projet et figurent en qualité d'hypothèses dans la quatrième colonne du cadre logique.

³ Bien que ce projet semble poursuivre trois objectifs selon cette hiérarchie, ces derniers seront reformulés dans un énoncé cohérent unique dans le cadre logique définitif pour s'assurer que les principes de la "GCP" selon lesquels un projet doit poursuivre un objectif spécifique unique soient respectés.

Schéma 16: Identifier les hypothèses



Les conditions préalables diffèrent des hypothèses en ce sens qu'elles doivent être remplies avant le démarrage du projet. Par exemple, si le partenaire omet de prendre les mesures qui lui incombent, le raisonnement qui sous-tend le projet peut cesser d'être valable.

La probabilité et la portée de la réalisation de ces conditions doivent être estimées dans le cadre de l'évaluation des risques du projet. Certaines d'entre elles seront cruciales pour la réussite du projet, d'autres auront une importance marginale.

Notez ici vos observations ...

Schéma 17: Hypothèses

Hypothèses

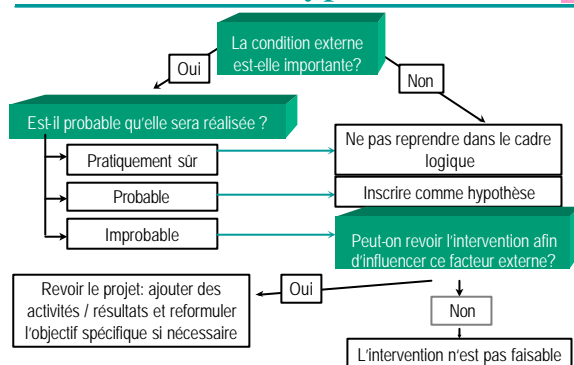


- ◆ Facteurs externes au projet mais importants pour la réussite de celui-ci
- Donc elles:
- ◆ décrivent l'environnement du système et abordent la question de la viabilité
 - ◆ résument les facteurs que le projet ne peut ou ne veut pas contrôler
 - ◆ sont des facteurs que le projet n'aborde pas, mais qu'il devrait suivre

L'algorithme du schéma suivant offre un bon moyen d'évaluer l'importance des hypothèses. Une fois mises en évidence, les hypothèses sont reformulées en termes de situation souhaitée. De cette façon, elles peuvent être vérifiées et évaluées.

Schéma 18: Vérification des hypothèses

Vérification des hypothèses



3.3.4 Facteurs de viabilité

On peut dire d'un projet qu'il est durable s'il continue à procurer des bénéfices aux bénéficiaires pendant une période assez longue après l'achèvement de la majeure partie de l'assistance des bailleurs de fonds. Trop souvent dans le passé, il s'est avéré que des projets avaient échoué à procurer des bénéfices durables parce qu'ils ne tenaient pas suffisamment compte d'un certain nombre de facteurs critiques de réussite. L'expérience a montré que la viabilité à long terme des bénéfices procurés par le projet dépendait de facteurs tels que :

- **politique(s) de soutien** – dans quelle mesure le gouvernement partenaire a-t-il manifesté son soutien à la poursuite des services du projet au-delà de la période d'assistance des bailleurs de fonds ?

- **technologies appropriées** – les technologies appliquées par le projet peuvent-elles ou doivent-elles continuer à opérer à long terme (p. ex. disponibilité de pièces de rechange ; réglementation suffisante en matière de sécurité ; adéquation avec les capacités locales pour l'application et la maintenance).
- **capacité institutionnelle et de gestion** – la capacité et la propension des agences d'exécution à continuer à fournir les services du projet au-delà de la période d'assistance des bailleurs de fonds.
- **viabilité économique et financière** – les bénéfices accumulés du projet sont-ils supérieurs aux coûts et le projet représente un investissement viable à long terme.⁴
- **aspects socioculturels et questions de genre** affectant la motivation et la participation – dans quelle mesure les besoins de tous les groupes bénéficiaires seront-ils couverts par le projet et quelles sont les répercussions sur la répartition des bénéfices à long terme.⁵
- **protection de l'environnement** – dans quelle mesure le projet va-t-il préserver ou détruire l'environnement naturel et, par conséquent, appuyer ou entraver la réalisation des bénéfices à long terme.⁶

Ces facteurs sont évalués en termes de probabilité et d'incidence de la même manière que les facteurs externes (à l'aide d'un algorithme), soit pour être écartés car négligeables ou être inclus dans les hypothèses, soit pour induire une redéfinition du projet. Cette partie de la conception du projet ne peut être négligée sans risquer d'en compromettre la faisabilité et la viabilité.

Dès la conception, le souci de la viabilité

Prenons par exemple un projet visant à améliorer la santé des populations par l'accroissement de la production alimentaire induit par des activités comme l'irrigation et l'emploi des pesticides. Ce projet ne sera pas durable si les réserves d'eau sont exploitées à un rythme qui ne leur permet pas de se reconstituer. Par ailleurs, si l'accroissement de la production alimentaire engendre la présence de résidus de pesticides dans l'eau potable, le projet risque de ne pas atteindre son objectif en raison de problèmes de santé parmi la population locale. En pareil cas, le projet ne peut être dit durable, quand bien même l'accroissement de la production alimentaire se poursuivrait après la clôture du projet.

⁴ Le Manuel d'analyse économique et financière (CE 1997) présente la méthodologie à suivre aux différentes phases du cycle de projet.

⁵ Pour intégrer l'environnement aux différents stades du projet, on utilise avant tout l'évaluation de l'impact sur l'environnement (EIE). A la DG DEV, la procédure est décrite dans le Manuel sur l'Environnement.

⁶ Pour de plus amples informations, s'adresser à au Helpdesk Questions de Genre à la DG DEV.

Notez ici vos observations ...

3.3.5 Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

Le rôle des indicateurs objectivement vérifiables est de décrire le(s) objectif(s) global(aux), l'objectif spécifique, les résultats et les activités en termes effectivement mesurables. Le contrôle de la viabilité des objectifs et le système de suivi du projet reposent sur la définition des IOV. Une fois l'indicateur défini, il doit alors être développé pour contenir des informations succinctes de quantité, de qualité et de délai, ces éléments étant souvent désignés par l'abréviation 'QQT', ainsi que de la localisation.

Schéma 19: S'assurer que les IOV sont spécifiques

Définir les indicateurs



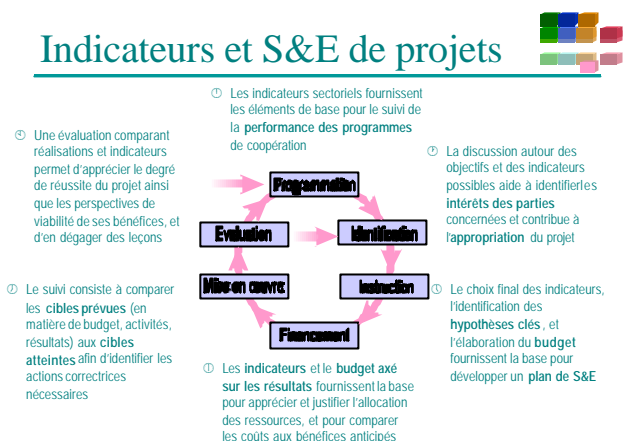
Objectif: Etat de santé amélioré

- ◆ Sélectionner l'indicateur: **Taux de mortalité réduit**
- ◆ Définir la quantité (combien): ...de X à Y% ...
- ◆ Définir le groupe cible (qui): ... auprès des nouveaux-nés...
- ◆ Définir la localisation (où): ... dans la province nord-ouest ...
- ◆ Déterminer la période (quand): ... d'ici 2005

Le concept "objectivement vérifiable" signifie que différentes personnes utilisant l'indicateur obtiendraient les mêmes mesures, ce qui s'avère plus facile à assurer pour les indicateurs quantitatifs que pour les indicateurs qualitatifs. Il est souvent utile d'inclure plus d'un indicateur, si un indicateur unique ne fournit pas un tableau complet de l'évolution souhaitée. En même temps, le piège qui consiste à inclure une trop grande quantité d'indicateurs doit être évité, celui-ci ayant pour effet d'augmenter la charge de travail et le coût de la collecte, de l'enregistrement et de l'analyse des données. Les IOV doivent souvent être précisés au cours de la mise en œuvre, au vu des informations supplémentaires disponibles et pour permettre un suivi efficace.

En fait, ainsi que l'indique le schéma 20, le rôle des indicateurs ne se limite pas aux étapes du suivi et de l'évaluation. Ils jouent en fait un rôle fondamental à toutes les étapes du cycle du projet.

Schéma 20: Indicateurs et gestion de l'aide



3.3.6 Sources de vérification (SDV)

Lors de la formulation des indicateurs, il convient de spécifier la source d'information et les moyens de collecte. Cette précaution contribuera à vérifier si l'indicateur peut ou non être mesuré de façon réaliste au prix d'un investissement raisonnable de temps, d'argent et d'efforts. Les SDV doivent préciser :

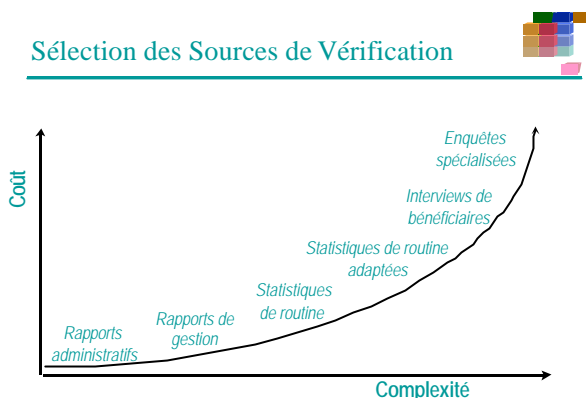
- la **forme** sous laquelle les informations doivent être fournies (rapports intérimaires, comptes du projet, rapports techniques, statistiques officielles etc.)
- **qui** doit fournir les informations
- **avec quelle périodicité** elles doivent être fournies (mensuelle, trimestrielle, annuelle, etc.)

Les sources extérieures au projet devront être évaluées en termes d'accessibilité, de fiabilité et de pertinence. Le travail et le coût de la collecte des informations que le projet doit fournir devront aussi faire l'objet d'une évaluation et les moyens appropriés devront être fournis. Il y a souvent une corrélation directe entre la complexité des SDV (notamment la facilité de collecte et d'analyse des données) et leur coût, ainsi que le montre le schéma 21 ci-dessous. Il faudra remplacer les indicateurs pour lesquels il n'est pas possible de trouver de SDV appropriées. Si un IOV est jugé trop coûteux ou trop compliqué à collecter, il devra être remplacé par un IOV plus simple et moins cher.

Notez ici vos observations ...

Schéma 21: Corrélation entre le coût et la complexité dans la collecte de données

La vérification
de ce qu'on a
atteint



3.3.7 Moyens et coûts

On entend par moyens les ressources humaines, matérielles et financières requises pour entreprendre les actions programmées et gérer le projet. Afin de fournir une estimation précise des moyens et des coûts que nécessite un projet, les actions planifiées et les activités d'aide à la gestion devront être précisées de façon suffisamment détaillée. Un aspect à privilégier est le coût de la collecte des données des IOV.

3.3.8 Le cadre logique – Un exemple

Le schéma 22 montre à quoi pourrait ressembler un cadre logique réalisé pour notre exemple de projet. Les points à relever en particulier sont:

- La reformulation des trois éléments de l'objectif spécifique (« *Réduction du taux des infections chez les nourrissons et les enfants en bas âge* », « *Réduction des cas de complications à la naissance* » et « *Réduction du taux des infections post- et néonatale* ») en une seule assertion.
- L'inclusion dans les hypothèses des objectifs liés à la sensibilisation à la nutrition, qui fera l'objet d'un autre projet.
- L'ajout d'une action de formation du personnel à la collecte et à l'analyse de données pour constituer des capacités institutionnelles en matière de suivi et d'évaluation.
- L'inclusion d'une condition préalable qui doit être remplie avant que le financement ne soit approuvé.

Le cadre logique une fois complété offre un résumé concis des objectifs du projet, des indicateurs et des sources d'information permettant de mesurer les progrès réalisés et des principaux risques et hypothèses susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation des objectifs. Le cadre logique est alors annexé au plan d'ensemble du projet qui précise les modalités de sa mise en œuvre.

Un outil de présentation

Notez ici vos observations ...

Schéma 22: Exemple de cadre logique complété

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global	Taux de mortalité infantile et maternelle réduits	<ul style="list-style-type: none"> Taux de mortalité réduit des nourrissons, des enfants de moins de 5 ans, des femmes enceintes & des jeunes mères de X à Y d'ici 20xx 	Statistiques du Ministère de la Santé, analysées ex-ante, à moyen terme & ex-post	
Objectif spécifique	Etat de santé des mères enceintes, des jeunes mères, enfants en bas âge et nourrissons amélioré.	<ul style="list-style-type: none"> Incidence des infections post- et néo-natales dans les centres hospitaliers réduite de X à Y d'ici 20xx Taux de maladies infectieuses (polio, rougeole et tétanos) chez les enfants en-dessous de 5 ans réduits de X à Y d'ici 20xx Incidence des complications graves liées à l'accouchement réduite de X à Y d'ici 20xx 	Registres des hôpitaux & cliniques, analysés ex-ante, à moyen terme & ex-post Enquête par échantillonnage des groupes cibles réalisée et analysée durant la 1ère, 3ème et 5ème année	Incidence réduite des maladies infectieuses à domicile
Résultats	1. Système de soins de santé primaires mis en place au niveau des districts	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de villages disposant de services réguliers de soins primaires portés de X à Y d'ici 20xx Proportion des moins de 5 ans vaccinés contre la polio, la rougeole & le tétanos portée de X à Y d'ici 20xx Augmentation nombre complications à la naissance diagnostiquées et assistées avec succès, de X à Y, d'ici 20xx Augmentation de la satisfaction des patients quant à la qualité des soins 	Analyse trimestrielle des registres des hôpitaux Registres de vaccination des cliniques analysés chaque trimestre Enquête de satisfaction des clients, réalisée chaque année	Meilleure fréquentation des dispensaires par les mères. Meilleure nutrition au foyer grâce meilleur accès saisonnier à aliments riches en protéines et à allaitement maternel plus répandu. Capacité des femmes enceintes & des jeunes mères à se procurer de l'argent pour payer les traitements.
	2. Qualité et efficacité des soins de santé secondaires améliorées.	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre de patients traités, de X à Y d'ici 20xx Réduction du coût moyen de traitement par patient de X à Y d'ici 20xx Augmentation de la satisfaction des patients quant à la qualité des soins 	Registres de fréquentation des cliniques, analysés chaque trimestre Enquête de satisfaction des clients, réalisée chaque année	
Activités	1.1 Concevoir et mettre en œuvre un programme de formation du personnel aux soins des patients 1.2 Améliorer les procédures d'approvisionnement, de stockage & de contrôle des médicaments 1.3 Former du personnel à la collecte & l'analyse de données 2.1 Réhabiliter / remplacer les véhicules & matériel 2.2 Assurer une permanence mensuelle en cliniques rurales 2.3 Concevoir/mettre en œuvre de nouvelles procédures pour : <ul style="list-style-type: none"> gestion du personnel maintenance véhicules-équipement contrôle-stockage médicaments 2.4 Concevoir/mettre en œuvre un programme de formation personnel pour : <ul style="list-style-type: none"> soins aux patients maintien hygiène comptabilité élémentaire collecte-analyse données 	Moyens : <ul style="list-style-type: none"> Assistance technique Équipement Matériel médical (voir calendriers des activités et ressources)	Coûts : <ul style="list-style-type: none"> forfaitaires remboursables (voir le budget)	Ministère Santé maintient financement au niveau pré-projet en termes réels. Personnel qualifié souhaitant travailler dans les zones rurales.
				Condition préalable: Le Min. de la santé met en œuvre la loi de décentralisation : Bur. provinciaux peuvent rationaliser dotation en personnel.

3.4 Résumé

- ☑ Pour évaluer correctement les besoins réels des bénéficiaires et tenir compte des divergences de points de vue des différents groupes intéressés, il est important de réunir lors de la phase d'analyse des représentants de toutes les principales parties prenantes. Les questions de genre doivent être prises en compte dans la conception du projet pour en garantir la compatibilité avec les rôles et besoins respectifs des hommes et des femmes.
- ☑ Le principal produit de l'ACL est la matrice de cadre logique. Le cadre logique expose la logique d'intervention du projet (si des activités sont entreprises, des résultats seront obtenus, puis l'objectif spécifique sera atteint, etc.) et décrit les hypothèses et les risques importants qui sous-tendent cette logique. Etayé par des indicateurs objectivement vérifiables et des sources de vérification, le cadre logique fournit le cadre dans lequel sera suivi et évalué l'avancement du projet.
- ☑ L'ACL n'est pas un outil complet et ne garantit pas la réussite du projet. Trop souvent, c'est une approche caricaturale, consistant à "remplir des cases", qui est utilisée pour compléter la matrice de cadre logique lors de la conception du projet, ce qui débouche sur un projet mal préparé assorti d'objectifs peu clairs et d'une absence d'appropriation du projet par les intéressés.
- ☑ Il est important de s'assurer que les niveaux des objectifs sont corrects :
 - **Objectifs globaux** - les objectifs sectoriels ou nationaux du programme, auxquels le projet est censé contribuer.
 - **Objectif spécifique** - les bénéfices durables à procurer aux bénéficiaires du projet, institution ou système.
 - **Résultats** - les services que doit offrir le projet.
 - **Activités** - la manière dont la fourniture des biens et services du projet est assurée.
- ☑ Des facteurs externes, qui influenceront la mise en œuvre et la viabilité à long terme du projet mais échappent à son contrôle sont inclus dans les hypothèses dans la quatrième colonne du cadre logique. La probabilité et l'importance de la réalisation de ces hypothèses doivent être évaluées dans le cadre de l'évaluation des risques du projet.

Notez ici vos observations ...

- ☑ L'expérience montre que la viabilité à long terme des bénéfices du projet dépend de facteurs tels que : politique(s) de soutien ; technologies appropriées ; des capacités institutionnelles et de gestion ; la viabilité économique et financière; les facteurs liés aux questions de genre et les aspects socioculturels et la protection de l'environnement.
- ☑ L'expérience montre que la viabilité à long terme des avantages du projet dépend de facteurs tels que : le soutien politique ; une technologie appropriée ; des capacités institutionnelles et de gestion; la viabilité économique et financière; les questions de genre et les aspects socioculturels et la protection de l'environnement.
- ☑ Le rôle des IOV est de décrire les objectifs globaux, l'objectif spécifique et les résultats en termes mesurables du point de vue opérationnel. La spécification des IOV constitue la base de suivi du projet.

Chapitre 4: Le cadre logique: le point de départ pour développer des calendriers des activités et des ressources

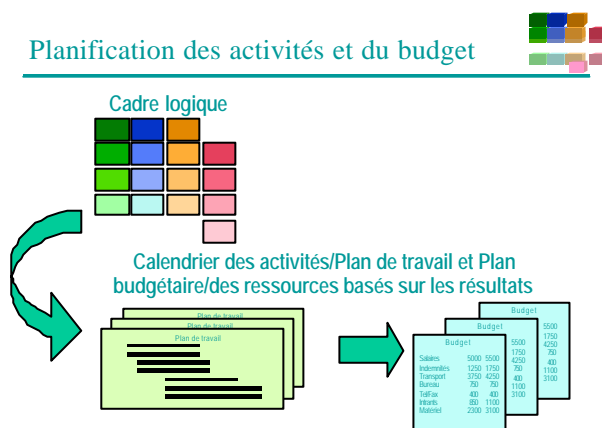
Ce chapitre explique comment utiliser la matrice de cadre logique pour préparer des plans de travail basés sur des objectifs et présente une approche point par point de la préparation des calendriers des activités et des ressources.

4.1 Préparation des calendriers des activités et des ressources

Les activités sont liées aux objectifs du projet

Après achèvement de la matrice de cadre logique, une autre planification peut encore avoir lieu pour ajouter au programme des précisions opérationnelles. Un calendrier d'activité est une méthode de présentation des actions d'un projet, qui met en évidence leur enchaînement logique et tous les liens d'interdépendance entre elles. Il sert aussi de moyen d'identification de la personne qui sera responsable de la mise en œuvre d'une activité. Une fois le cadre logique complété, il est alors possible de définir avec plus de précision les coûts des intrants et le calendrier des ressources. Ces deux facteurs étant dérivés des activités du cadre logique ils offrent un lien direct entre le détail de la planification du projet et les objectifs du projet.

Schéma 23: Calendrier des activités et des ressources



4.1.1 Checklist pour la préparation d'un calendrier des activités

Une fois le cadre logique complété, il est alors possible de recopier les activités de la colonne de gauche sous la forme d'un calendrier des activités. La forme peut être adaptée pour correspondre à la durée du projet en question. Les activités de la première année peuvent être précisées plus en détail (début et fin des activités précisés avec une marge d'une semaine par rapport à l'échéancier prévu) tandis que la programmation des années suivantes sera normalement plus indicative (à un mois près). Il s'agit seulement d'estimations préliminaires qui

Notez ici vos observations ...

seront revues par la suite par les gestionnaires du projet à la lumière des progrès de la mise en œuvre. Elles n'en fournissent pas moins un bon moyen initial d'étalonnage et une aide à la programmation des moyens et des coûts. Les étapes intervenant dans la préparation d'un programme d'activité sont les suivantes:

Etape 1 – Dresser la liste des principales activités

Les principales activités figurant dans le cadre logique sont un résumé de ce que le projet doit accomplir pour atteindre les objectifs du projet. Elles peuvent alors servir de base à la préparation du calendrier des activités au niveau opérationnel.

Etape 2 – Répartir les principales activités en tâches opérationnelles

Le but du découpage des activités en sous-activités ou en tâches est de les rendre suffisamment simples pour permettre de les organiser et de les gérer facilement. La technique consiste à diviser une activité en sous-activités puis à prendre chaque sous-activité et à la diviser en tâches. Chaque tâche peut alors être attribuée à un individu et devient pour chacun un objectif à court terme.

Le degré de précision souhaitable

L'habileté majeure consiste à trouver le bon degré de précision. L'erreur la plus répandue est une division trop détaillée des activités. Il devrait cesser dès que le programmeur dispose d'éléments assez détaillés pour estimer le temps et les ressources nécessaires et que la personne responsable du travail effectif a suffisamment d'instructions sur ce qu'il convient de faire.

Etape 3 – Mettre en évidence l'enchaînement et l'interdépendance

Après que les activités ont été décomposées avec assez de précision, elles doivent être reliées entre elles pour déterminer:

- ◆ **leur enchaînement** - dans quel ordre les activités reliées doivent-elles être entreprises ?
- ◆ **leur interdépendance** - l'activité dépend-elle du démarrage ou de l'achèvement d'une autre action ?

Il est préférable de s'appuyer sur un exemple. La construction d'une maison consiste en un certain nombre d'activités isolées mais interconnectées : le terrassement et la pose des fondations ; l'érection des murs ; l'installation des portes et des fenêtres ; le plâtrage des murs ; la construction du toit ; l'installation de la plomberie. L'enchaînement des activités oblige à creuser les fondations avant d'ériger les murs ; alors que les liens d'interdépendance impliquent que l'on ne peut pas commencer à installer les portes et les fenêtres avant que les murs n'aient une certaine hauteur ; ou bien que l'on ne peut pas finir de plâtrer avant que la plomberie soit complètement installée. Il peut aussi y

avoir des liens de dépendance entre des activités qui par ailleurs ne sont pas interconnectées, du fait qu'elles sont réalisées par la même personne.

Etape 4 – Estimer la date de démarrage, la durée et la date de finalisation

Spécifier le calendrier implique de faire une estimation réaliste de la durée de chaque tâche et de l'intégrer dans la programmation des activités pour fixer les dates probables de démarrage et d'achèvement. Toutefois, bien souvent il n'est pas possible d'estimer avec certitude le calendrier. Pour garantir que les estimations soient au moins réalistes, il faut consulter ceux qui ont les connaissances techniques ou l'expérience nécessaires.

Du réalisme !

L'inexactitude est une erreur fréquente, causée généralement par une sous-estimation du temps nécessaire et qui peut se produire pour un certain nombre de raisons :

- ◆ omission d'activités et de tâches essentielles
- ◆ incapacité à prévoir suffisamment l'interdépendance des activités
- ◆ incapacité à prévoir la mise en concurrence de ressources (même personne ou même matériel prévu pour faire deux choses ou plus en même temps)
- ◆ désir d'impressionner avec la promesse de résultats rapides

Etape 5 – Résumer le calendrier des principales activités

Après avoir arrêté un échéancier des différentes tâches qui composent les principales actions, il est utile de fournir un résumé global portant sur le lancement, la durée et l'achèvement de l'activité principale elle-même.

Etape 6 – Définir des étapes importantes (« milestones »)

Des étapes importantes servent de base au suivi et à la gestion de la mise en œuvre du projet. Il s'agit d'événements clés qui fournissent une mesure de l'avancement et une cible que l'équipe du projet doit chercher à atteindre. Les étapes les plus simples sont les dates estimées pour l'achèvement de chaque activité - p.ex. *achèvement de l'évaluation des besoins de formation d'ici 2005*. Les principales étapes peuvent être utilisées comme indication de l'avancement global du projet.

Etape 7 – Définir les compétences requises

Une fois les tâches connues, il est possible de déterminer le type de compétences requises. Souvent les compétences disponibles sont connues d'avance. Néanmoins, cela fournit une bonne occasion de vé-

Notez ici vos observations ...

rifier si le calendrier des activités est réalisable compte tenu des ressources humaines disponibles.

Etape 8 – Répartir les tâches au sein de l'équipe

Au rapport !

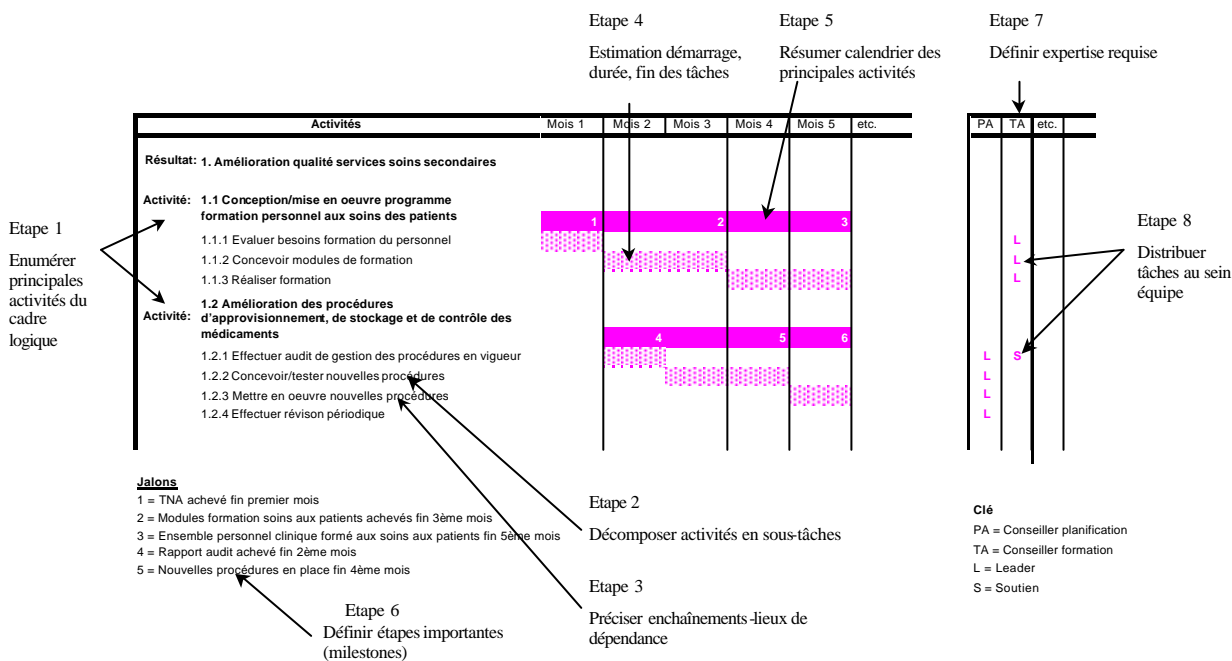
Il ne s'agit pas seulement de dire qui fait quoi. La répartition des tâches va de pair avec l'attribution des responsabilités pour la réalisation des étapes importantes (« milestones »). En d'autres termes, c'est un moyen de définir dans quelle mesure chaque membre de l'équipe doit rendre des comptes - au gestionnaire du projet et aux autres membres de l'équipe.

La répartition des tâches doit donc tenir compte des capacités, des compétences et de l'expérience de chaque membre de l'équipe. Lors de la délégation des tâches aux membres de l'équipe, il est important de s'assurer que ceux-ci comprennent ce qu'on attend d'eux, faute de quoi il convient d'augmenter le degré de précision de la description des tâches en cause.

4.1.2 Présentation d'un calendrier des activités

Toutes les informations contenues dans un calendrier des activités peuvent être résumées dans un graphique, appelé **diagramme de Gantt**. Le schéma suivant en fournit un exemple. Le format peut être adapté pour correspondre à la durée prévue du projet. Un plan global du projet ne peut spécifier les activités que sur une base trimestrielle ou mensuelle, tandis que le plan de travail trimestriel d'une personne peut se baser sur un schéma hebdomadaire.

Schéma 24: Exemple de calendrier des activités



4.2 Préparation du calendrier des ressources

L'estimation des coûts doit être basée sur des prévisions budgétaires minutieuses. Elle aura une influence notable sur la décision d'investissement lors de l'instruction du projet et, par voie de conséquence, sur la bonne mise en œuvre du projet en cas de feu vert.

Là encore, la liste des activités devra être reportée dans un calendrier pro forma des intrants et des coûts. Chaque activité devra alors fournir une liste de contrôle pour garantir que tous les moyens nécessaires pour cette activité sont prévus.

4.2.1 Checklist pour la spécification des moyens et la planification des coûts

Après le report des activités dans le document pro forma, il reste à spécifier les moyens physiques, matériels et financiers nécessaires pour entreprendre les activités. Etant donné qu'il faudra réunir ou résumer les informations sur les coûts en fonction de divers critères (personnel local ou expatrié, équipement, etc.), les moyens devront être affectés à des catégories et des sous-catégories de coûts prédéfinies.

Par exemple, au schéma 25 l'activité consistant à mettre en place une Unité de programmation nécessite du matériel, des salaires et des subventions. Les **unités, la quantité par période de programmation**, et les **coûts unitaires** prévus doivent alors être spécifiés. S'ils sont intégrés à un tableau, les **coûts par période de programmation** et **Les coûts totaux du projet** peuvent être calculés à l'aide de formules simples.

Le chiffrage des coûts du projet devrait permettre de répartir les coûts entre les différentes sources de financement de manière à rendre clair pour chaque partie sa contribution respective. Le code relatif à la **source de financement** peut alors être utilisé pour trier tous les coûts et pour déterminer les totaux respectifs. Les sources qui procurent un financement au projet sont susceptibles d'affecter des codes à chaque catégorie de coût prédéfinie. Grâce à la spécification du **code de coût**, les coûts peuvent encore être triés afin de déterminer les coûts totaux par catégorie.

Il est alors possible de programmer les coûts en utilisant des formules simples pour multiplier la quantité annuelle par le coût unitaire. Une fois calculés les **coûts totaux**, il ne faut pas perdre de vue que l'agence chargée de la mise en œuvre sera tenue de faire face aux coûts récurrents liés à la fourniture du service après l'expiration du projet. Les

Notez ici vos observations ...

coûts récurrents peuvent être couverts (en totalité ou en partie) grâce aux revenus supplémentaires produits par les activités du projet. Que cela soit le cas ou non, il importe de clairement préciser les imputations du projet en matière de coûts récurrents nets afin de pouvoir en calculer l'impact sur le budget de l'agence chargée de sa mise en œuvre.

Schéma 25: Présentation d'un calendrier des ressources

Diagram illustrating the 11 steps of resource scheduling:

- Etape 1:** Recopier activités du calendrier des activités
- Etape 2:** Préciser ressources requises
- Etape 4:** Préciser unités
- Etape 5:** Préciser quantité
- Etape 6:** Estimer coût unitaire
- Etape 7:** Préciser source financement
- Etape 8:** Allouer codes coûts
- Etape 9:** Calendrier coûts
- Etape 10:** Calculer total
- Etape 11:** Estimer coûts récurrents

Activités/Ressources	Unité	Quantité par période				Coût par unité	Source financement	Codes coûts		Coût par période				Projet Total	Coûts récurrents annuels
		Q1	Q2	Q3	Q4			UE	Gouv.	Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1 Concevoir/mettre en œuvre programme formation personnel aux soins des patients															
Equipement															
Ordinateur	N°	2				1,000	UE	3.4	A/1.3	2,000	-	-	-	2,000	
Photocopieur	N°	1				5,000	UE	3.4	A/1.4	5,000	-	-	-	5,000	
Imprimante	N°	2				500	UE	3.4	A/1.5	1,000	-	-	-	1,000	
Salaires & Allocations (Local)															
Personnel homologue	mm	6	6	6	6	1,700	Gouv.	5.2	B/2.1	10,200	10,200	10,200	10,200	40,800	
Personnel bureau	mm	3	3	3	3	900	Gouv.	5.2	B/2.2	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800	
Etc.															

Etape 3: Placer ressources dans catégories de coût

4.3 Résumé

- ☑ Un calendrier des activités est une méthode de présentation des activités d'un projet, qui met en évidence leur séquence logique et tous les liens d'interdépendance entre elles. Il sert aussi de moyen d'identification de la personne qui sera responsable de la mise en œuvre d'une activité.
- ☑ Une fois le cadre logique complété, il est alors possible de copier les activités de la colonne de gauche sous forme de calendrier des activités. Celui-ci fournit des estimations préliminaires qui seront revues par la suite par les gestionnaires du projet à la lumière des progrès de la mise en œuvre.
- ☑ Le calendrier des activités étant prêt, le travail de spécification des intrants et de planification des coûts peut commencer. L'estimation des coûts doit être basée sur des prévisions budgétaires minutieuses. Elle aura une influence notable sur la décision d'investissement lors de l'instruction du projet et, par voie de conséquence, sur la bonne mise en œuvre du projet si le feu vert est donné.
- ☑ La liste des activités devra être reportée dans un calendrier pro forma des intrants et des coûts. Chaque activité devra alors fournir une liste de contrôle pour s'assurer que tous les moyens nécessaires pour cette activité sont prévus.

Notez ici vos observations ...

Chapitre 5: Utilisation de l'ACL pour apprécier une proposition de projet

Ce chapitre explique comment utiliser l'Approche du Cadre Logique pour apprécier une proposition de projet afin d'identifier les faiblesses de la conception de projet et de formuler des questions en vue des études préparatoires ultérieures. Il précise également la marche à suivre pour apprécier la qualité d'une proposition de financement.

5.1 Introduction

Durant les phases préparatoires du cycle de projet l'Approche du Cadre Logique est avant tout un outil de programmation participative mais elle est particulièrement utile également dans l'analyse *ex-post* des propositions de projets. La seule différence est le fait que la source de renseignement sur les problèmes est le document d'identification ou le document de projet lui-même et non plus des sources de données primaires telles que des entretiens, des enquêtes, des comptes-rendus et des statistiques.

Le but de l'application de l'ACL à un document est d'identifier les faiblesses ou les failles de la conception de projet. Ces failles peuvent concerner la **PERTINENCE**, la **FAISABILITÉ** ou la **VIABILITE** du projet et devront être palliées soit à partir des informations disponibles (contenues dans d'autres documents tels que le compte-rendu de l'étude de faisabilité) soit à partir de la réalisation de nouvelles études. Il importe de souligner que cette technique ne constitue qu'un élément d'appoint pour l'étude des propositions existantes et ne saurait se substituer à l'approche de programmation participative indispensable au bon fonctionnement de l'ACL.

Le programme de formation à la GCP offre deux instruments pour apprécier les propositions de projets :

- ① Le **guide pour l'appréciation de propositions de projets** qui vise à faciliter l'analyse en profondeur des propositions de projets avant la phase de formulation. Il sert à faciliter le recensement des principales questions qui devront figurer dans les Termes de Référence de l'étude de faisabilité.
- ① **Apprécier la qualité d'une proposition de financement** qui vise à s'assurer de la qualité des avant-projets de financement avant qu'ils ne soient soumis au comité de financement concerné.

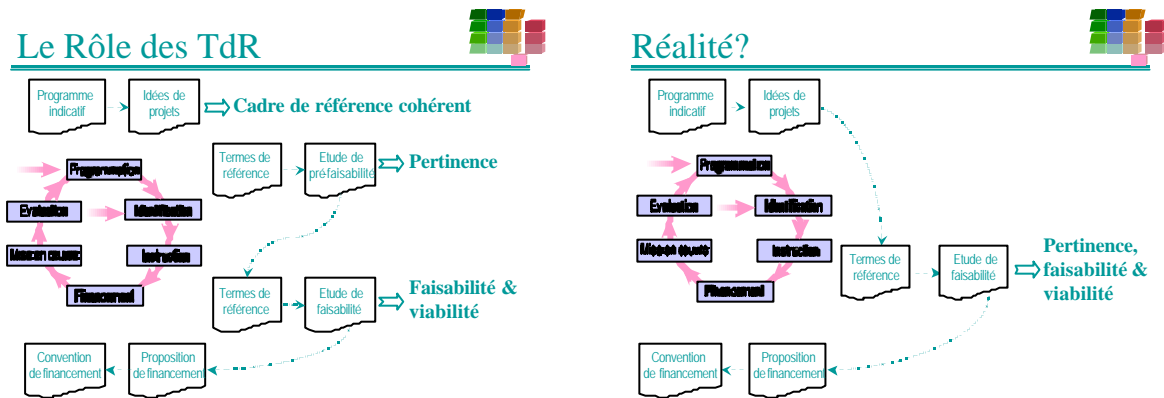
La bonne information a-t-elle été fournie ?

5.2 Guide pour l'appréciation de propositions de projets

Les TdR sont primordiaux pour une étude de faisabilité!

Dans l'idéal, les questions concernant la pertinence, la faisabilité et la viabilité sont examinées à deux reprises durant la préparation du projet – une première fois durant l'étape d'identification (dans le cadre d'une étude de pré-faisabilité⁷) et une nouvelle fois, de façon plus globale, au stade de l'instruction (dans le cadre de l'étude de faisabilité). Il n'est pas rare toutefois que les propositions de projets des gouvernements et institutions associés aux projets arrivent sous forme de produits finis, raison pour laquelle, notamment, une bonne partie des projets ne sont en fait soumis qu'à un seul examen. Lorsque ce double contrôle fait défaut au stade de la préparation du projet les gestionnaires doivent tout particulièrement veiller à l'efficacité de ce contrôle unique pour assurer la qualité des termes de référence.

Schéma 26: Le rôle des termes de référence dans la préparation du projet



Le guide pour l'appréciation structure l'analyse de la cohérence et de l'intégralité d'une proposition de projet autour de six instructions. La démarche consiste plus ou moins à décomposer le projet en ses éléments consécutifs avant de les rassembler afin de déceler les insuffisances et cohérences au niveau de sa conception et du même coup de préciser les questions offrant matière à une étude de faisabilité. C'est également un bon moyen de transposer la proposition dans les termes de l'Approche du Cadre Logique lorsque celle-ci n'a pas été suivie par l'institution d'où émane la proposition.

Instruction 1: Analyser les problèmes et les objectifs

- Dresser l'inventaire des problèmes et objectifs rencontrés dans le document

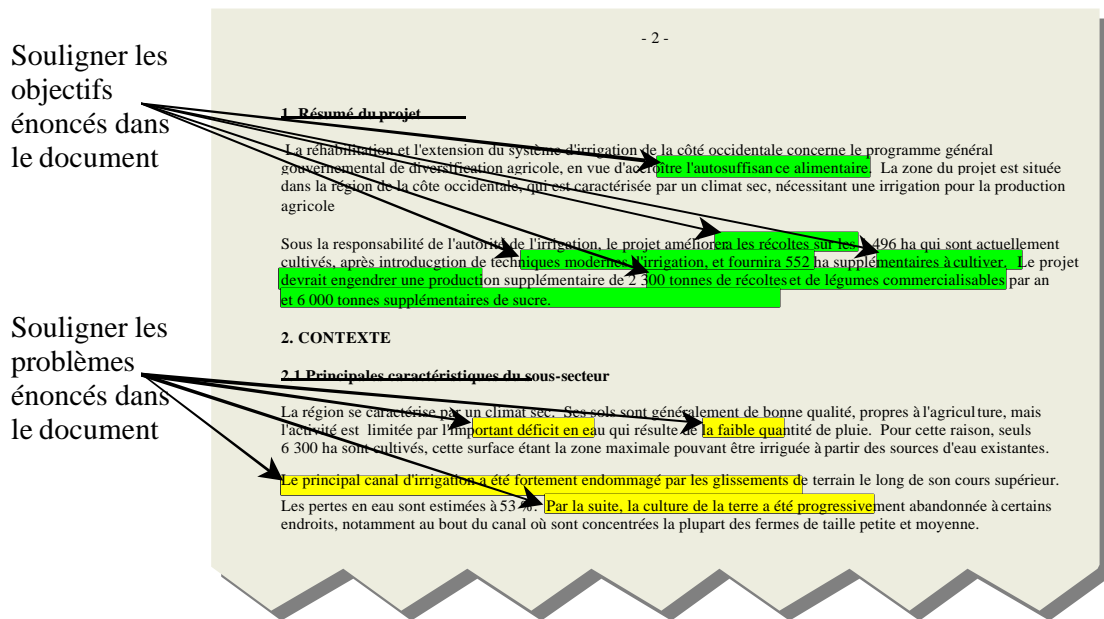
⁷ L'étude de pré-faisabilité examine les différents moyens d'atteindre les objectifs prioritaires identifiés au stade de la programmation. Cette étude présente les différentes options envisageables et détermine s'il vaut la peine de passer à une étude de faisabilité visant à définir le projet de manière plus détaillée.

Notez ici vos observations ...

- Préparer une hiérarchie des objectifs
- Comparer la hiérarchie des objectifs avec l'analyse du problème
- Préciser les questions que soulève l'analyse des problèmes ainsi que les incohérences et lacunes logiques concernant la hiérarchie des objectifs

Les énoncés des problèmes et objectifs figurant dans la proposition sont d'abord mis en évidence avec des feutres jaune et vert puis transcrits sur des fiches jaunes et vertes.

Schéma 27: Marquage des problèmes dans une proposition de financement



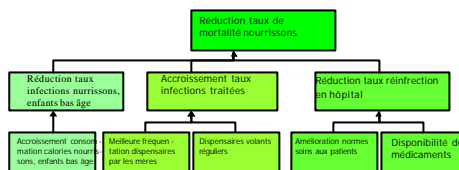
Les cartes “objectifs” vertes servent ensuite à élaborer une hiérarchie des objectifs visant à préciser les rapports moyens -fins que renferme la proposition. Pour étrange que puisse paraître de prime abord l'emploi de ce système de codage couleur, il facilite, en fait, grandement la visualisation du processus d'évaluation.

Il convient de veiller tout particulièrement à ce que les problèmes et contraintes propres au(s) groupe(s) cible(s) et aux autres parties prenantes soient décrits et analysés de la façon la plus complète possible dans le document. Dans la mesure où les objectifs affichés du projet s'accompagnent d'une analyse détaillée des problèmes, il est d'autant plus facile de déterminer si les objectifs assignés au projet correspondent à des besoins bien identifiés. Si ce n'est pas le cas, il convient alors de préciser les questions qui devront être incluses dans les termes de référence de l'étude de faisabilité.

L'utilité du projet est-elle prouvée ?

PRODUIT ⇨

Hierarchie des objectifs



Questions

Pertinence
_____?
_____?
_____?
_____?

Instruction 2: Identifier la logique d'intervention

- Identifier l'objectif spécifique à partir de la hiérarchie des objectifs
- Formuler le ou les objectif(s) global/aux, l'objectif spécifique, les résultats et les activités du projet
- Evaluer la cohérence de la logique de l'intervention
- Formuler les questions concernant la logique et la cohérence des objectifs

Il se peut que la proposition n'ait pas été préparée en utilisant l'approche ou le cadre logique ou que les objectifs énoncés ne répondent pas aux définitions de l'ACL. Dans tous les cas, il importe de clarifier la logique d'intervention du projet.

Grâce à la hiérarchie des objectifs préparée à l'étape de l'instruction 1, les cartes et l'objectif sont transposés en une matrice de cadre logique de manière à s'ajuster aux définitions de la GCP pour l'objectif global, l'objectif spécifique, les résultats et les activités du projet. Bien que certains problèmes de cohérence logique aient pu déjà être identifiés, l'élaboration de la logique d'intervention offre le moyen d'examiner de plus près la pertinence du projet. Par exemple :

- L'objectif global doit expliquer de quelle façon le projet cadre avec les objectifs nationaux ou sectoriels de la Commission et du gouvernement ou de l'institution partenaire. Si le lien avec des objectifs du niveau supérieur n'est pas clair, il peut être nécessaire d'obtenir des renseignements supplémentaires pour justifier la pertinence du projet au regard du programme sectoriel ou national.
- Sur la base des renseignements contenus dans la proposition du projet, il devrait être possible de formuler l'objectif spécifique en faisant ressortir les avantages dont devrait bénéficier le groupe cible appelé à utiliser les services fournis par le projet (les résultats). Si tel n'est pas le cas, des informations supplémentaires seront nécessaires pour justifier la pertinence du projet au regard des besoins du groupe cible.
- Si l'objectif spécifique peut être correctement formulé sur la base des informations que renferme la proposition, mais que les résultats

N'hésitez pas à demander l'information nécessaire

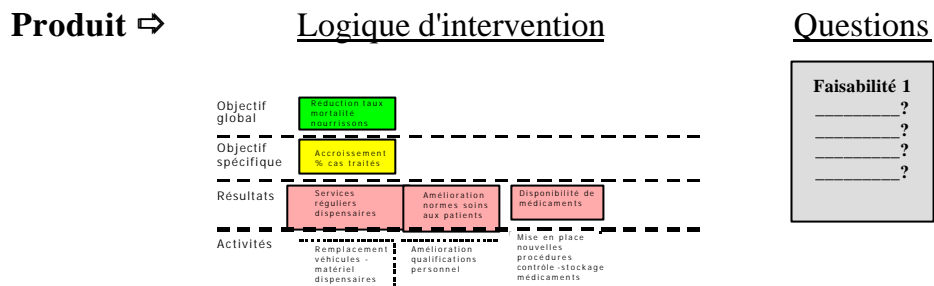
Notez ici vos observations ...

attendus du projet semblent insuffisants logiquement pour que les bénéfices escomptés se concrétisent, des renseignements supplémentaires seront sans doute nécessaires afin de préciser d'où viendront les services qui font défaut.

- Les actions ou activités du projet qui sont énoncés peuvent ne pas suffire logiquement à atteindre ces résultats. Il peut être nécessaire d'obtenir des informations précisant de quelle façon les résultats attendus peuvent être atteints.

De succès en succès !

Parallèlement à l'évaluation de la cohérence logique du projet, il importe de dresser un bilan des échecs et réussites passés et de chercher à en tirer les leçons dans la conception du projet.



Instruction 3: Analyser la faisabilité du projet (partie 1)

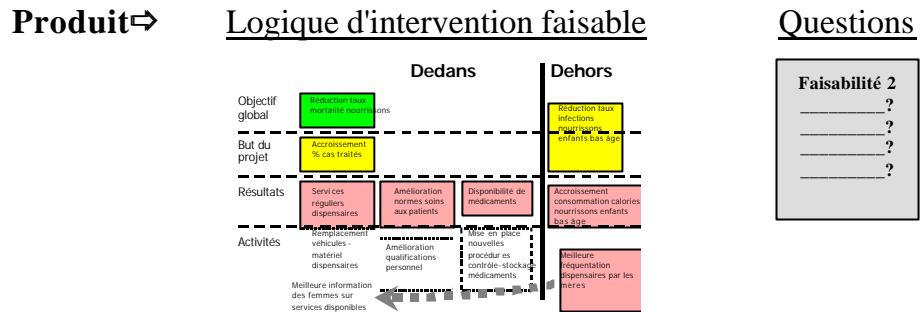
La proposition peut comporter une description des facteurs externes sur lesquels le projet n'a pas prise, mais qui influencent, néanmoins, la probabilité de réalisation de ces objectifs. Vous pouvez relever d'autres facteurs qui ne figurent pas dans le document en fonction de l'expérience que vous avez acquise dans ce projet ou dans d'autres semblables ainsi que dans le secteur ou le pays considéré. Tous ces facteurs doivent être repris dans le cadre logique énoncé en termes positifs comme s'ils avaient été réalisés. La séquence est la suivante:

- Evaluer le rôle des hypothèses au moyen de l'algorithme des hypothèses
- Suggérer des modifications à la conception du projet
- Formuler les questions relatives aux facteurs extérieurs

Les degrés de risque

L'évaluation des facteurs extérieurs vise à déterminer leur incidence sur la faisabilité du projet. Il faut pour cela comprendre l'importance relative de chaque facteur dans la réussite du projet et les chances qu'il a d'être réalisé. Si la proposition ne permet pas de préciser l'importance de ce facteur ni leur probabilité de réalisation, il convient alors de formuler les questions appropriées pour que l'étude de faisabilité comble ces lacunes. Notre proposition peut toutefois contenir déjà des informations susceptibles de vous inspirer des modifications

à apporter à la conception du projet. Il convient également d'inclure dans les termes de référence de l'étude de faisabilité les questions relatives à la validité de ces modifications, pour que ces questions soient dûment examinées.



Instruction 4: Evaluer la viabilité

- Identifier les résultats et les activités qui devront se poursuivre après l'achèvement du projet
- Evaluer les perspectives de viabilité
- Formuler les questions concernant la viabilité des résultats et les activités

Pour que les bénéfiques soient durables, il faut bien souvent que certains des services fournis durant la mise en œuvre du projet continuent de l'être une fois celui-ci achevé. L'évaluation de la durabilité a pour but de déterminer quels services (résultats) devront être poursuivis et si les mécanismes prévus dans la conception du projet suffisent à en assurer le maintien.

Si les six facteurs affectant la viabilité n'ont pas été dûment pris en compte, l'étude de faisabilité devra approfondir d'abord les recherches. Par exemple, l'agence chargée de la mise en œuvre doit disposer des compétences et des ressources suffisantes pour continuer à fournir les services. Si les informations fournies ne permettaient pas de s'en assurer, l'étude de faisabilité devra alors vérifier la capacité de l'agence chargée de la mise en œuvre et les ressources à sa disposition et prévoir peut-être des activités complémentaires pour renforcer cette capacité au niveau de la conception du projet.

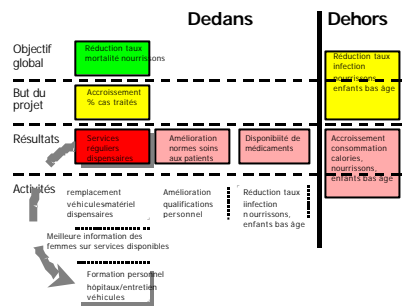
Une vision à long terme

Notez ici vos observations ...

PRODUIT ⇨

Logique d'intervention viable

Questions



Viabilité	
_____	?
_____	?
_____	?
_____	?

Instruction 5: Analyser la faisabilité du projet (partie 2)

Les indicateurs :
ne commencez
pas sans eux !

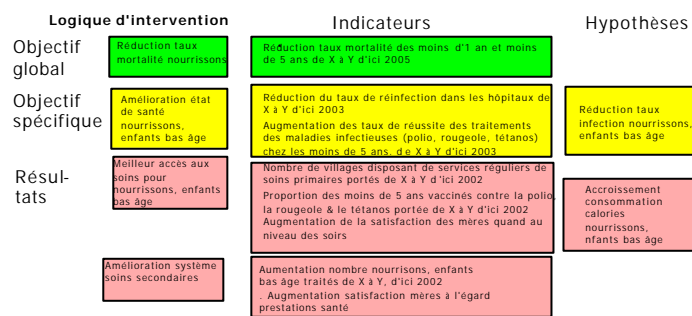
- Identifier les indicateurs concernant l'objectif global, l'objectif spécifique et les résultats du projet à partir du document de projet
- Evaluer les indicateurs existants d'intégralité (QQT) et de "mesurabilité"
- Formuler les questions relatives à la mesure des performances

Les indicateurs servent de base à la mesure des performances du projet laquelle doit pouvoir être faite à un coût raisonnable et de façon autonome par l'agence d'exécution. Si la proposition ne précise pas clairement quels seront les indicateurs utilisés, quels résultats doivent être atteints ou la méthodologie à suivre il faut alors formuler les questions qui devront être reprises dans l'étude de faisabilité.

PRODUIT ⇨

Indicateurs

Questions



Mesure de performance	
_____	?
_____	?
_____	?

Instruction 6: Préparer les termes de référence

- Passer en revue les questions identifiées lors des instructions 1 à 5
- Classer les questions sous les rubriques de pertinence, faisabilité, conditions préalables et viabilité
- Classer les questions sous la section D : questions à examiner des termes de référence de l'étude de faisabilité

Une fois l'évaluation achevée, les questions recensées doivent être classées par ordre de priorité avant leur inclusion dans les termes de référence de l'étude de faisabilité. Celle-ci visera à fournir aux décideurs du gouvernement et de la Commission européenne l'information suffisante pour qu'ils puissent justifier l'acceptation, la modification ou le rejet du projet proposé en vue de son financement et de sa mise en œuvre ultérieurs.

L'un des principaux résultats de l'étude de faisabilité consiste en une évaluation de la pertinence, de la faisabilité et de la viabilité du projet proposé et en un plan opérationnel détaillé reposant sur la structure de cadre logique. L'expert conseil est également chargé de préparer un projet de proposition de financement. Le schéma suivant présente un format couramment utilisé pour la préparation de termes de référence en question.

Schéma 28: Termes de référence pour une étude de faisabilité

Formation de base GCP		Format standard pour les TdR d'une étude de faisabilité	
Format standard pour les termes de référence d'une étude de faisabilité réalisée lors de la phase d'Instruction Formation et Service Annexes ("help-desk") en matière de Gestion du Cycle de Projet			
<u>Table des matières</u>			
A.	CONTEXTE DE L'ÉTUDE	1
B.	OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	1
C.	RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	1
D.	QUESTIONS À TRAITER	1
	I) PERTINENCE	1
	II) FAISABILITÉ	2
	III) CONDITIONS PRÉALABLES	2
	IV) VIABILITÉ	2
E.	PLAN DE TRAVAIL	3
F.	COMPÉTENCES REQUISES	3
G.	RAPPORTS	3
H.	CALENDRIER DE RÉALISATION	3
I.	ASSISTANCE DE L'AUTORITÉ CONTRACTANTE AUX CONSULTANTS	4
	ANNEXE I : FORMAT DU RAPPORT DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ	5
	1. <i>Résumé</i>	5
	2. <i>Contexte</i>	5
	3. <i>Intervention</i>	6
	4. <i>Hypothèses</i>	6
	5. <i>Mise en œuvre</i>	6
	6. <i>Facteurs assurant la viabilité</i>	7
	7. <i>Suivi et évaluation</i>	8
	8. <i>Conclusions et recommandations</i>	8
	<i>Annexes Techniques</i>	8
	<i>Annexes administratives</i>	8

5.3 L'outil pour l'appréciation de la qualité

A l'issue de l'étude de faisabilité, le gestionnaire reçoit un rapport d'étude de faisabilité et un avant-projet de proposition de financement. Votre rôle consistant à gérer le processus plutôt qu'à planifier les interventions sur le terrain, vous avez besoin d'instruments qui vous aident à contrôler la qualité de ces documents et en particulier celle de la proposition de financement sur la base de laquelle sera prise la décision de financement.

A ce stade de la conception du projet, la proposition suit le format du cadre logique et un nouveau démontage-remontage de la conception du projet n'est plus nécessaire. L'outil pour l'appréciation de la qualité suit la démarche de la checklist dans laquelle les concepts fonda-

Des lacunes
dans l'informa-
tion ?

mentaux de pertinence, faisabilité et viabilité sont ramenés à un ensemble de questions simples et ils offrent un moyen de déceler rapidement les informations manquantes dans la proposition de financement.

Schéma 29: L’outil pour l’appréciation de la qualité

Formation avancée à la GCP	Instrument d’évaluation de la qualité
Evaluation de la qualité d’une proposition de projet	
“Action de formation à la gestion de cycle de projet”	
Module 3: Formation avancée à la GCP	
Document de formation	
<u>Table des matières</u>	
LE BUT DE L’EVALUATION ET DE LA QUALITE	1
LE PARAMETRE DE L’EVALUATION ET DE LA QUALITE	1
1. Pertinence	2
1.1 Les bénéficiaires sont-ils clairement identifiés ?	2
1.2 La description des problèmes de bénéficiaires est-elle suffisante ?	2
1.3 L’analyse des problèmes est-elle assez complète ?	2
1.4 L’importance du projet pour la société ressort-elle clairement des objectifs globaux ?	3
1.5 Le but du projet est-il défini en termes d’avantages pour le bénéficiaire ?	3
1.6 La nécessité d’obtenir ces résultats a-t-elle été démontrée ?	4
2. Faisabilité	4
2.1 Le succès du projet contribue-t-il à la réalisation des objectifs globaux (si les hypothèses se vérifient) ?	4
2.2 Les résultats sont-ils décrits sous la forme de services à fournir au groupe cible ?	5
2.3 La réussite du projet se mesure-t-elle sur base des résultats attendus/services à fournir ?	5
2.4 Les objectifs chiffrés suffisaient-ils à justifier les moyens ?	5
2.5 Des conditions extérieures importantes ont-elles été identifiées ?	6
2.6 La probabilité de réalisation des hypothèses est-elle acceptable ?	6
2.7 Les agences chargées de la mise en oeuvre du projet seront-elles à la hauteur ?	7
3. Durabilité	7
3.1 Les autorités concernées mettront-elles en oeuvre une politique de soutien après la fin du projet ?	7
3.2 La technologie est-elle adaptée aux conditions locales ?	7
3.3 L’environnement sera-t-il préservé durant le projet et après ?	8
3.4 Les bénéficiaires auront-ils un contrôle suffisant sur le projet ?	8
3.5 Les femmes (et d’autres groupes) auront-elles un accès adéquat aux prestations et aux facteurs de production durant le projet et après ?	9
3.6 Les agences chargées de la mise en oeuvre seront-elles en mesure d’assurer un suivi une fois le projet terminé ?	9
3.7 L’analyse économique et financière confirme-t-elle que la proposition est efficace, viable et pertinente ?	10

Notez ici vos observations ...

L'application des critères de qualité

L'outil pour l'appréciation de la qualité précise le sens de chacune des questions de la liste de contrôle et fournit une grille qui permet de déterminer avec exactitude quelle information fait défaut. Il est pris note des renseignements supplémentaires à demander sur un feuillet de renseignements qui sera transmis à l'expert conseil avant qu'il l'incorpore dans la version révisée de la proposition.

Schéma 30: Fonctionnement de l'outil pour l'appréciation de la qualité

GCP cours avancé		Apprécier la qualité d'une Proposition de financement
1.1 Les bénéficiaires sont-ils clairement identifiés ?		
<p>Une description claire des bénéficiaires devrait comprendre au minimum un relevé de leurs positions/rôles socio-économiques, et leur localisation géographique. Selon le projet, d'autres informations peuvent être utiles telles que les niveaux d'éducation et de compétences, la propriété de ressources et/ou l'accès à ces ressources, etc. Une analyse relative au genre est essentielle pour assurer que les besoins des femmes et des hommes seront pris en compte par le projet. Des informations sur l'âge, l'ethnicité, et autres caractéristiques sociales peuvent aussi être nécessaires.</p> <p><i>Indicateur d'appréciation : Les bénéficiaires ont été clairement identifiés</i></p>		
	<i>si...</i>	
<i>tout à fait</i>		les bénéficiaires ont été décrits en détail, y compris leurs rôles et positions socio-économiques, la localisation géographique, l'analyse relative au genre et d'autres facteurs clés.
<i>assez bien</i>		la description comprend des informations socio-économiques clés, la localisation géographique et l'analyse par rapport au genre, mais il manque des détails.
<i>à peine</i>		quelques éléments seulement sont spécifiés.
<i>pas du tout</i>		les rôles spécifiques et la localisation ne sont pas spécifiés.

5.4 Résumé

- ☑ Il est courant d'appliquer l'Approche du Cadre Logique durant la phase de préparation d'un projet. Toutefois, l'Approche du Cadre Logique reste un outil de gestion puissant pour analyser la conception du projet ainsi que pour concevoir le projet.
- ☑ Le but de l'application de l'ACL à un document est de mettre en évidence les faiblesses ou les lacunes de la conception de projet. Ces lacunes auront trait à la **PERTINENCE**, la **FAISABILITE** ou la **VIABILITE** du projet.
- ☑ Le programme de formation à la GCP offre deux instruments servant à apprécier les propositions de projets : i) le **guide pour l'appréciation de propositions de projets** destiné à faciliter l'analyse en profondeur des propositions de projets avant l'étape de la formulation; et ii) **l'outil pour l'appréciation de la qualité** destiné à faciliter le contrôle de la qualité des avant-projets de propositions de financement avec le renvoi au comité de financement concerné.
- ☑ Le guide pour l'appréciation structure l'analyse de la cohérence et de l'intégralité d'une proposition de projet autour de six instructions. La démarche consiste plus ou moins à décomposer le projet en ses éléments consécutifs avant de les rassembler afin de déceler les insuffisances et cohérences au niveau de sa conception et du même coup de préciser les questions offrant matière à une étude de faisabilité.
- ☑ L'outil pour l'appréciation de la qualité suit la démarche de la checklist dans laquelle les concepts fondamentaux de pertinence, faisabilité et viabilité sont ramenés à un ensemble de questions simples et ils offrent un moyen de déceler rapidement les informations manquantes dans la proposition de financement.

Notez ici vos observations ...

Chapitre 6: Suivi et rapportage

Ce chapitre définit le suivi et explique son rôle dans la gestion de projet. Il expose les étapes essentielles de la conception d'un système de suivi, en s'appuyant sur cette structure pour mettre en lumière les principaux avantages d'un suivi efficace et les aspects essentiels à traiter ainsi que les principaux pièges à éviter.

6.1 Introduction

Après qu'un projet a été programmé et que le soutien financier est assuré, la partie la plus importante commence, à savoir la mise en œuvre. Il est très rare qu'un projet procède exactement conformément au programme. En fait, il arrive qu'un projet prenne une direction et un rythme qui n'ont absolument pas été prévus durant la programmation. C'est alors aux gestionnaires du projet qu'incombe l'importante et difficile mission de mettre en place des contrôles suffisants pour veiller à ce que le projet maintienne le cap menant à la réalisation de ses objectifs. C'est le but du *suivi*, que l'on peut définir comme la collecte, l'analyse et l'utilisation systématiques et continues d'informations en vue du contrôle de gestion et de la prise de décisions.

Schéma 31: Suivi

Le suivi de la mise en oeuvre



Le suivi

- ✦ est une activité de gestion systématique
- ✦ compare l'évolution du projet avec la planification afin d'identifier des mesures correctives
- ✦ intervient à tous les niveaux de la gestion
- ✦ utilise des rapports formels et la communication informelle
- ✦ met l'accent sur les ressources, les activités et les résultats du cadre logique

Le suivi du projet fait partie intégrante de la gestion au jour le jour. Il a pour but de fournir les informations permettant aux gestionnaires d'identifier et de résoudre les problèmes de mise en œuvre et d'évaluer l'avancement du projet par rapport à la programmation initiale.

La circulation de l'information entre le projet et la Commission fait l'objet d'un système à part fonctionnant au niveau plus global de l'institution. Le présent guide traite uniquement du suivi au niveau du projet. En fait, un système de suivi qui permette de recueillir les renseignements synthétiques relatifs à tous les projets gérés par la Commission est actuellement en cours d'élaboration.

6.2 Conception d'un système de suivi

Cinq étapes président à la conception et à la spécification d'un système de suivi :

Des objectifs
toujours clairs

1. **Analyser les objectifs du projet** pour clarifier la conception du projet. Un bon suivi dépend de la clarté d'énonciation des objectifs. L'Approche du Cadre Logique contribue à faire en sorte que les objectifs soient correctement décrits et que les activités soient conçues pour mener aux résultats et aux objectifs. Cet enchaînement logique simplifie le choix des indicateurs de suivi.
2. **Passer en revue les procédures de mise en œuvre** pour déterminer les besoins d'information aux différents niveaux de la structure de gestion. Le niveau de précision requis et la fréquence des rapports varieront en fonction du niveau de la gestion. Pour l'essentiel, cette étape revient à faire coïncider les besoins d'information avec les rôles des décideurs
3. **Passer en revue les indicateurs** qui serviront à mesurer le degré de réalisation des objectifs. Au sein de l'équipe de mise en œuvre du projet la priorité doit être mise sur le suivi physique et financier des activités et des résultats. Les outils pour ce faire sont une bonne tenue des registres aux fins de comparaison des dépenses effectives par rapport aux budgets et de l'avancement par rapport au calendrier des activités du projet.
4. **Concevoir les formats de rapports** pour fournir aux gestionnaires aux différents niveaux du projet un accès rapide à des informations pertinentes afin de faciliter l'analyse.
5. **Préparer un programme de mise en œuvre du système de suivi** qui précise le personnel, les compétences et la formation nécessaires et qui répartit clairement les responsabilités en matière de collecte des informations et de rédaction des rapports.

6.2.1 Analyser les objectifs du projet

L'analyse des objectifs lors de la conception du projet est traitée à la section 3.1. Néanmoins, il peut s'être écoulé un certain temps depuis que le projet a été conçu et l'environnement ou les acteurs du projet peuvent avoir changé. Il est donc raisonnable de commencer la mise en œuvre par un atelier de lancement du projet. Le but de cet atelier serait de rassembler les parties prenantes pour passer en revue les documents et les principales hypothèses du projet. Il y a lieu de revoir les objectifs du projet pour s'assurer qu'ils sont clairement exprimés et demeurent réalistes, spécifiques et mesurables. Ce sont eux qui formeront désormais la base du système de suivi et d'évaluation.

Notez ici vos observations ...

6.2.2 Passer en revue les procédures de mise en œuvre

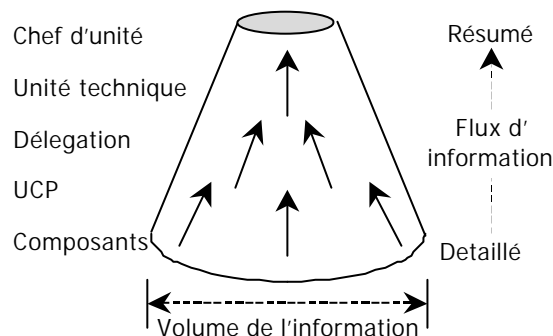
Qui a besoin de savoir ?

Pourquoi ?

Le cadre logique fournit le cadre d'identification de l'ensemble des besoins d'information. Il est important toutefois de relier les besoins d'information aux différents niveaux de la structure de gestion. En réalité, le niveau de précision des informations requises et la fréquence des comptes-rendus varieront en fonction du niveau de la gestion. Par exemple, les administrateurs du projet auront besoin d'informations sur les activités au jour le jour, alors que le contractant nécessitera une information plus sommaire sur la réalisation des résultats ou les écarts par rapport au plan de travail qu'il ou elle devra éventuellement transmettre à l'agence de mise en œuvre du programme. Le schéma 32 illustre ce principe. L'examen des procédures de mise en œuvre implique de passer en revue les activités qui seront entreprises et par qui. Cette tâche devra être accomplie en référence au calendrier des activités.

L'examen des procédures de mise en œuvre (qui fait quoi) en concertation avec le personnel des institutions partenaires, permet de préciser le personnel impliqué, les divers rôles, fonctions et responsabilités et d'établir un lien clair entre les besoins d'information et les niveaux de gestion. Ce processus peut s'appuyer sur l'élaboration d'un tableau faisant apparaître l'utilisateur de l'information, la nature des informations requises, la source d'information et la personne responsable de la préparation du compte-rendu.

Schéma 32: Besoins d'information et niveaux de gestion



Pour que l'information soit efficace il faut que les utilisateurs et les rapporteurs aient une compréhension commune de la raison d'être des rapports et de l'utilisation qui en est faite. Cependant, l'expérience montre que cette approche a deux points faibles importants ; premièrement, elle suppose que les utilisateurs sachent à l'avance de quoi ils ont besoin, deuxièmement, ces mêmes utilisateurs ont tendance à demander plus d'informations que réellement nécessaire. Il faut s'attendre à rencontrer ces deux situations au cours des premières phases d'un programme lorsque les rôles et fonctions des membres de l'agence d'exécution sont encore en train d'être clarifiés. En pratique il se peut qu'elles ne se règlent pas avec le temps si une troisième

faiblesse se fait jour ; si les utilisateurs ne savent pas quelles sont les informations disponibles. Etant donné que tant les utilisateurs que l'exploitation des données sont susceptibles de changer avec le temps, l'identification des besoins d'informations suivra un processus itératif et il incombera aux responsables du suivi & de l'évaluation (S&E) de procéder à un réexamen permanent des besoins des utilisateurs comme suit :

- ◆ en participant aux réunions de programmation et d'inspection pour noter les éléments qui paraissent manquer ou être redondants aux fins d'un processus de décision pleinement efficace
- ◆ en encourageant les commentaires et les suggestions sur le contenu et la forme des rapports directement de l'utilisateur au rapporteur

6.2.3 Passer en revue les indicateurs

La sélection des indicateurs a déjà été abordée au chapitre 3. Cependant la piètre précision des indicateurs a fréquemment été invoquée comme étant une faiblesse majeure des systèmes de conception du suivi et de l'évaluation. On peut citer parmi les problèmes couramment rencontrés lors de la sélection des indicateurs:

Évitez la saturation !

- ◆ **la sélection d'un trop grand nombre d'indicateurs** - les gens ont tendance à surestimer le volume des informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions. La spécification des besoins d'information suppose un compromis entre la somme des informations requises pour prendre des décisions et le volume des informations qu'un décideur peut raisonnablement lire et analyser. Trop souvent le gestionnaire surestime ses besoins d'information pour se rendre finalement compte qu'il est impossible de lire les rapports et d'assimiler les informations qu'ils contiennent. Les besoins d'information doivent être reliés aux niveaux de la gestion et cette mise en relation doit se traduire dans la sélection des indicateurs par la spécification d'une série d'informations réduite au minimum. Une précision plus importante est nécessaire au niveau opérationnel quotidien, tandis que des données réunies) et résumées correspondent aux besoins des niveaux supérieurs.
- ◆ **la sélection d'indicateurs par trop complexes**, ce qui est une source de problèmes majeurs au niveau de la collecte des données, qu'il s'agisse des compétences ou des ressources requises. Des indicateurs qualitatifs sont aussi un moyen de rassembler des informations complexes sous une forme condensée.
- ◆ **une concentration excessive sur les indicateurs d'avancement**, ce qui a pour effet de fournir des informations insuffisantes sur les performances du projet. La réponse couramment apportée à cette critique est qu'il n'est pas possible de mesurer les effets d'un projet

Notez ici vos observations ...

pendant sa durée de vie. Pourtant, en utilisant des *indicateurs avancés*⁸, (leading indicators) il devrait être possible d'obtenir une indication claire des chances d'atteindre les objectifs - si les clients sont satisfaits des services offerts par le projet, alors il est probable qu'ils continueront à utiliser ces services et donc que cette modification de leur comportement se traduira par des avantages réels à long terme. La sélection des indicateurs d'impact est une partie cruciale de la conception de projet et peut en fait affiner la définition des objectifs et l'identification des clients présumés. Elle devrait être un point central des premières discussions entre les partenaires.

6.2.4 Rapports

Les gestionnaires du projet voudront vérifier très fréquemment l'état d'avancement du projet par rapport au budget octroyé et aux activités prévues, éventuellement toutes les semaines ou tous les quinze jours. Une bonne partie de ces éléments sera de nature opérationnelle à usage réservé à l'équipe du projet. Un certain nombre de rubriques, ainsi que l'ensemble des données relatives aux équipements et au matériel, sont considérés comme des indicateurs 'clés' de l'information transmise dans les rapports d'avancement.

Communication
et feedback !

On ne peut considérer le suivi comme réussi du simple fait que les informations requises ont été collectées. Les informations collectées doivent être communiquées - sous la forme appropriée, à la bonne personne, au bon moment. Ce n'est qu'alors que peuvent être prises des décisions opportunes et appropriées afin de résoudre les problèmes et de veiller à ce que le projet soit remis 'sur les rails'.

Des mécanismes de communication doivent être mis en place pour veiller à ce que les informations nécessaires soient produites et utilisées en temps utile et de façon efficace. Deux types de mécanisme importants sont :

- ◆ **les rapports d'avancement du projet** - ce sont des résumés périodiques (qui peuvent être hebdomadaires, mensuels ou trimestriels) de l'avancement du projet intégrant des informations clés basées sur les indicateurs physiques et financiers inclus dans le cadre logique, le calendrier des activités et le calendrier des ressources. Il ne suffit pas que les membres de l'équipe indiquent que 'les choses se déroulent conformément au programme'. Ils doivent aussi en fournir la preuve.
- ◆ **la vérification de l'avancement** - il s'agit de se réunir régulièrement pour vérifier l'avancement du projet par rapport au programme. Cela peut être une occasion de présenter et de discuter des

⁸ Un indicateur avancé est une valeur approchée de l'indicateur d'impact.

rapports écrits ou simplement de procéder oralement à une évaluation rapide des questions et des problèmes qui se posent. Cependant, ces tours de table peuvent être nuisibles s'ils sont trop fréquents et trop stricts. La tentation consiste souvent à reprendre le programme et de lui faire subir des ajustements à la lumière de l'expérience. C'est une attitude acceptable jusqu'à un certain point, mais si on en vient à passer plus de temps à *programmer* qu'à *agir*, alors on est à l'évidence tombé dans l'excès. C'est aussi dans les moments de crise que les organisations se focalisent le plus sur l'accomplissement des tâches et perdent de vue le processus. Il faut tenter de construire sur les acquis plutôt que de se contenter de modifier les programmes en permanence.

Rapports d'avancement

Les rapports d'avancement sont généralement rédigés sur un formulaire normalisé permettant les comparaisons entre les différents rapports au fil du temps⁹. Le contenu des rapports doit correspondre fidèlement au cadre logique et aux productions y afférentes - calendrier des activités, plan budgétaire et calendrier des ressources. Pour chacun de ces éléments, des objectifs ciblés ont été fixés : dans le cadre logique, des indicateurs de réalisation (contenant des spécifications de quantité, de qualité et de temps (QQT)) auront été identifiés au niveau des résultats, du but du projet et des objectifs globaux ; tandis que des repères auront été fixés dans le calendrier des activités en ce qui concerne leur achèvement ; et dans le calendrier des ressources, les dépenses auront été estimées et ordonnées dans un échéancier.

Le but des rapports d'avancement est de fournir des mises à jour des réalisations par rapport à ces indicateurs et à ces repères, en utilisant le cadre suivant :

- Données sur les **réalisations escomptées**, comparées aux
 - ↳ Données sur les **réalisations effectives**, pour faire apparaître...
 - ↳ les **écarts importants par rapport au plan**, afin de fournir une base à...
 - ↳ l'identification des **problèmes et possibilités**, afin de trouver...
 - ↳ une **action** de correction et des **alternatives**.

Dans ce cadre, le rapport doit couvrir les domaines suivants :

- un résumé de l'état actuel du projet par rapport aux indicateurs assignés à l'objectif spécifique et aux résultats
- les principales activités entreprises au cours de la période couverte par le rapport, par rapport au calendrier des activités
- les dépenses au cours de la période considérée et cumulées à ce jour, comparées au plan budgétaire et au calendrier des ressources

⁹ Voir page 62 : Manuel de gestion du cycle de projet, CE 1993.

Notez ici vos observations ...

- une estimation du nombre de clients ou de bénéficiaires desservis au cours de la période
- les problèmes actuels et attendus, ainsi que les actions correctrices prévues
- les principales activités et échéances prévues pour la prochaine période.

6.3 Résumé

- ☑ On peut définir le suivi comme la collecte, l'analyse et l'utilisation systématiques et continues d'informations en vue du contrôle de gestion et de la prise de décisions.
- ☑ Le suivi du projet fait partie intégrante de la gestion au jour le jour. Il a pour but de fournir les informations permettant aux gestionnaires d'identifier et de résoudre les problèmes de mise en œuvre et d'évaluer l'avancement du projet par rapport à la programmation initiale.
- ☑ Cinq étapes président à la conception et à la spécification d'un système de suivi :
 - analyser les objectifs du projet
 - passer en revue les procédures de mise en œuvre
 - passer en revue les indicateurs
 - concevoir les formats de rapports
 - préparer un programme de mise en œuvre du système de suivi
- ☑ Il est important toutefois de relier les besoins d'information aux différents niveaux de la structure de gestion. En réalité, le niveau de précision des informations requises et la fréquence des rapports varieront en fonction du niveau de management.
- ☑ On peut citer parmi les problèmes couramment rencontrés lors de la sélection des indicateurs :
 - la sélection d'un trop grand nombre d'indicateurs
 - la sélection d'indicateurs par trop complexes
 - une concentration excessive sur les indicateurs d'avancement

Chapitre 7: Revue et évaluation du projet

Ce chapitre définit l'évaluation et expose les principaux critères à l'aune desquels les projets sont évalués. Il relie les critères d'évaluation au cadre logique et détermine le rythme usuel des évaluations.

7.1 Introduction

On peut définir l'évaluation comme une vérification périodique de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact, de la viabilité économique et financière et de la viabilité d'un projet dans le contexte des objectifs qui lui ont été assignés. Le but de l'évaluation est d'examiner les réalisations d'un projet par rapport aux attentes initiales et de tirer parti de l'expérience acquise dans ce projet pour améliorer la conception des projets et programmes à venir. L'évaluation se base sur les comptes-rendus réguliers produits pendant la mise en œuvre et peut comporter des enquêtes supplémentaires réalisées par des auditeurs externes ou par des missions ad hoc.

Schéma 33: Evaluation

Evaluation: Aspects importants



L'évaluation:

- ✦ est une vérification du succès d'un projet
- ✦ évalue la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité du projet vis-à-vis des objectifs exprimés
- ✦ met plus l'accent sur les objectifs au niveau « résultats vers objectif spécifique » et « objectif spécifique vers objectifs globaux »
- ✦ vérifie la cohérence de la planification du projet
- ✦ vérifie l'influence des hypothèses importantes
- ✦ est basé sur les principes directeurs: impartialité, indépendance, crédibilité

7.2 Critères d'évaluation

Une question majeure qui se pose dans toute évaluation est celle du choix des critères. L'UE a recours aux critères suivants :

- ① **Pertinence** - l'adéquation des objectifs du projet avec les problèmes qu'il était censé résoudre et l'environnement physique et politique dans lequel il s'est déroulé
- ② **Préparation et conception du projet** – cela concerne la logique et l'intégralité de la programmation du projet ainsi que la logique interne et la cohérence de la conception de celui-ci

Une mémoire pour tous !

- ③ **Efficienc**e – concerne le coût, la rapidité et l'efficienc
- ④ **Efficacit**é - une évaluation de la contribution faite par les résultats en vue de la réalisation de l'objectif spécifique et la manière dont les hypothèses ont affecté l'issue du projet
- ⑤ **Impact** - l'effet du projet sur son environnement le plus large et la contribution du projet aux objectifs sectoriels plus larges résumés dans les objectifs globaux du projet
- ⑤ **Viabilit**é - la probabilité de maintien du flux des avantages produits par le projet, notamment la poursuite des activités et de la réalisation des résultats, avec une référence particulière sur des facteurs de développement, le maintien du soutien politique, des facteurs économiques et financiers, des aspects socioculturels, la prise en compte des questions de genre, une technologie appropriée, des aspects écologiques et les capacités institutionnelles.

7.3 Liaison avec le cadre logique

Les étapes impliquées dans l'exercice d'évaluation suivent scrupuleusement la structure hiérarchique objective de la conception de projet. Le respect de cette approche systématique permet d'évaluer tous les aspects des résultats du projet.

7.3.1 Coûts

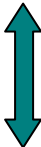
Coût réel des apports par rapport au plan. C'est la base de l'analyse des écarts de coûts. Une révision du budget est-elle intervenue ? Que ressort-il de la comparaison de la nature et du rythme des apports par rapport au plan? L'organisme bénéficiaire ou les autres donateurs ont-ils apporté les contributions qui étaient prévues? Ces éléments devront avoir fait l'objet d'un suivi et d'un compte-rendu dans les rapports d'avancement. Ces rapports sont une source cruciale de l'évaluation des données.

7.3.2 Activités

Déroulement et achèvement réels par rapport au plan. Y a-t-il eu des retards ou des gains de temps ? Quel organisme est responsable des retards ? Quels effets ont eu ces écarts par rapport au plan sur le projet? Ces données devront avoir fait l'objet d'un suivi et d'un compte-rendu dans les rapports d'avancement.

Notez ici vos observations ...

Schéma 34: Corrélation entre les indicateurs et le cadre logique

Les indicateurs et le cadre logique			
<i>Niveau du cadre logique</i>	<i>Nature de l'information</i>	<i>Moment de la collecte</i>	<i>Concept de mesures</i>
Objectifs globaux	Changements importants au niveau du développement du secteur. Mesures reposant sur les tendances utilisant éventuellement des indicateurs sectoriels clés. <u>NB: Le projet n'est qu'un facteur parmi de nombreux autres conditionnant le changement</u>	En fin projet et ex-post	Viabilité "Maintien du flux de bénéficiaires" IMPACT "Changement de l'environnement plus large du projet" PERTINENCE "Répondre aux besoins des groupes cibles"
Objectif spécifique	Changements réalistes et durables de la situation du groupe cible suite à l'intervention du projet	A mi-parcours et en fin de projet	
 Réponse des bénéficiaires	Indicateurs de probabilité de réussite provenant de sondages auprès des bénéficiaires concernant <u>l'accès</u> aux services fournis par le projet, <u>l'utilisation</u> de ceux-ci et leur degré de <u>satisfaction</u>	Trimestriel/ semestriel/ annuel (dans le cadre des suivis des résultats)	INDICATEURS CLES Indices pour un changement pertinent et durable
Résultats	Mesures quantitatives et qualitatives du progrès physique enregistrées dans la fourniture des services Evaluation de la performance sur la base des ratios de coûts et des ratios intrants extrants Comparaison entre les résultats réels et les objectifs prévus	Trimestriel/annuel	EFFICACITE "Avancement vers les objectifs- faire ce qu'il faut faire" EFFICIENCE "Mise en oeuvre efficiente – faire bien les choses"
Activités	Mesures sur la base du calendrier des activités Comparaison entre les dates réelles de commencement et d'achèvement et les dates prévues Ecart par rapport au calendrier prévu Date et événement jalon	Hebdomadaire/mensuel	
Coûts	Contrôles concernant le budget du projet Comparaison entre le budget réel et prévu Analyse des contributions du gouvernement, du bailleur et des bénéficiaires Analyse des écarts de coûts	Hebdomadaire/mensuel	ECONOMIE "Assurer le meilleur rapport coût-qualité et délai"

7.3.3 Résultats

Indicateurs du rendement immédiat des activités du projet par rapport au plan. Nombre de ces indicateurs seront des indicateurs du bon déroulement d'une tâche – p. ex. la mise en place et l'équipement d'un centre d'affaires. D'autres seront des cibles quantifiées comme p. ex. le nombre de gestionnaires formés à l'analyse de marché. Un troisième niveau portera sur l'efficacité des activités du projet.

Les indicateurs d'efficacité comparent les apports réels ramenés à un taux des produits réels: p. ex. le coût moyen de la formation par participant; le nombre de PME par mois ayant reçu les conseils d'un conseiller d'affaires ; le pourcentage des travailleurs du secteur public ayant suivi une reconversion qui ont trouvé un emploi dans le secteur privé. La plupart de ces données pourront être obtenues dans les comptes-rendus du projet et auront été repris dans les rapports d'avancement. Le calcul de ces taux permettra de faire des comparaisons

tout au long de la durée du projet afin de voir si les performances ont été améliorées et de comparer avec d'autres projets.

7.3.4 Objectif spécifique

Indicateurs de réalisation de bénéfices durables pour les groupes cibles. Ces indicateurs d'efficacité montrent si le projet a ou non atteint son but et si les services offerts par le projet sont durables – p. ex. s'ils continueront à être fournis au groupe cible après l'arrêt de l'assistance externe.

Comment mieux faire ?

Si les performances réelles du projet ne correspondent pas avec celles du plan, l'évaluateur doit mener son inspection plus avant. La médiocrité des performances est-elle due à des problèmes lors de l'analyse initiale du problème, de la conception du projet, ou de la mise en œuvre ? Trois des facteurs de viabilité sont ici d'une importance particulière. Dans quelle mesure les capacités institutionnelles et de gestion du projet ont-elles été correctement estimées ? Dans quelle mesure le soutien politique nécessaire a-t-il bien été mis en œuvre ? Dans quelle mesure la viabilité financière du projet a-t-elle été correctement évaluée ?

Enfin, l'évaluation devrait se pencher sur le niveau et la qualité des biens et services engendrés par le projet, d'après l'opinion des bénéficiaires finals - p. ex. les stagiaires ont-ils acquis de nouvelles compétences ? Leurs employeurs trouvent-ils ces compétences pertinentes et bénéfiques ? L'évaluation de l'efficacité et de la viabilité demandera à l'évaluateur de réunir des éléments en dehors de l'organisation du projet, au travers de réunions et de visites auprès des bénéficiaires et d'autres organisations.

7.3.5 Objectifs globaux

Contribution du projet aux objectifs sectoriels plus larges. Parce que chaque projet n'est en lui-même qu'un élément d'un programme d'activités, il est préférable de procéder à l'évaluation des objectifs globaux dans le cadre d'une évaluation thématique ou sectorielle - p. ex. l'évaluation d'un programme national.

7.4 Opportunités d'évaluation

L'approche adoptée par de nombreuses agences, y compris la Commission européenne, consiste à programmer des rapports formels d'évaluation aux divers stades spécifiques du cycle de projet et à les compléter par des études *ad hoc*. Les rapports spécifiques typiques sont les suivants :

Notez ici vos observations ...

- ◆ **A mi-parcours**, un examen de l'avancement du projet et des propositions de modifications dans la conception du projet pour la période de mise en œuvre restante.
- ◆ **En fin de projet**, une documentation sur les ressources utilisées, les résultats et les progrès en vue des objectifs. L'objectif visé est de tirer des leçons du projet qui pourront servir à améliorer les travaux de conception futurs.

On a recours à d'autres études *ad hoc* pour étudier des thèmes tels que les projets sectoriels au sein d'un pays par exemple; ou bien des interventions d'un type particulier dans une région, comme des projets de développement institutionnel. L'avantage des études thématiques est de permettre d'évaluer plusieurs projets en même temps et de relier leurs résultats à des objectifs politiques plus larges.

7.5 Résumé

- ☑ On peut définir l'évaluation comme une vérification périodique de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact, de la viabilité économique et financière et de la viabilité d'un projet dans le contexte des objectifs qui lui ont été assignés.
- ☑ Le but de l'évaluation est d'examiner les réalisations d'un projet par rapport aux attentes initiales et de tirer parti de l'expérience acquise dans ce projet pour améliorer la conception des projets et programmes à venir.
- ☑ L'UE a recours aux critères suivants: pertinence; efficacité; impact; viabilité économique & financière ; et viabilité.
- ☑ L'approche adoptée par de nombreuses agences, y compris la Commission européenne, consiste à programmer des rapports formels d'évaluation aux divers stades spécifiques du cycle de projet et à les compléter par des études *ad hoc*. Les rapports spécifiques typiques sont les suivants :
 - **A mi-parcours**, un examen de l'avancement du projet et des propositions de changements dans la conception du projet pour la période de mise en œuvre restante.
 - **En fin de projet**, une documentation sur les ressources utilisées, les résultats et les progrès en vue des objectifs. L'objectif visé est de tirer des leçons du projet qui pourront servir à améliorer les travaux de conception futurs.

Glossaire

Convention de financement	Document signé entre la Commission européenne et le ou les pays partenaire(s) à la suite d'une décision de financement. Il comporte une description du projet ou programme à financer. Il constitue l'engagement formel de l'Union européenne et du pays partenaire à financer les mesures décrites.
Activités	Les tâches spécifiques à entreprendre pendant la durée d'un projet pour obtenir des résultats.
Analyse des objectifs	Identification et vérification des avantages souhaités à l'avenir auxquels les bénéficiaires accordent une priorité. Le (output) de l'analyse des objectifs est la hiérarchie des objectifs.
Analyse des problèmes	Etude structurée des aspects négatifs d'une situation en vue d'établir les causes et leurs effets.
Analyse stratégique	Evaluation critique des différentes manières d'atteindre les objectifs et sélection de l'une ou de plusieurs d'entre elles en vue de son/leur intégration dans le projet proposé.
Analyse SEPO (en anglais SWOT)	Analyse des Succès et Echecs d'une organisation et des Potentialités et Obstacles auxquelles elle est confrontée. Outil utilisé dans l'instruction du projet.
Approche du Cadre Logique (ACL)	Méthodologie de programmation, de mise en œuvre et d'évaluation des programmes et projets, faisant intervenir une analyse des problèmes, des objectifs et de la stratégie et une planification des activités et des ressources (également ACL). Elle peut se résumer en un cadre logique d'une page.
Approche intégrée	Etude cohérente d'un projet tout au long des phases du cycle de projet, pour veiller à ce que les questions de pertinence, de faisabilité et de viabilité ne soient pas perdues de vue.
Objectif spécifique	Objectif central du projet en termes d'avantages durables à procurer aux bénéficiaires du projet. Il ne s'agit pas des services offerts par le projet (ce sont des résultats), ni de l'utilisation de ces services, mais des avantages que les bénéficiaires du projet tirent du recours aux services du projet.
Cadre logique	Matrice dans laquelle sont présentés la logique d'intervention, les hypothèses, les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification d'un projet. Abrégé de l'Approche du Cadre Logique.
Charges récurrentes (=coûts récurrents)	Coûts encourus pour le fonctionnement et la maintenance qui continueront à être encourus après la période de mise en œuvre du projet.
Commission	La Commission des Communautés européennes. (Voir aussi Commission européenne, CE.)

Conditions préalables	Conditions préalables (s'il y a lieu) attachées à l'octroi de l'aide qui doivent être remplies pour que le projet puisse démarrer.
Coûts récurrents (=charges récurrentes)	Coûts encourus pour le fonctionnement et la maintenance qui continueront à être encourus après la période de mise en œuvre du projet.
Cycle de projet	Le cycle de projet suit la vie d'un projet depuis l'idée initiale jusqu'à l'achèvement. Il fournit une structure permettant d'assurer la consultation des parties prenantes et spécifie les décisions clés, les besoins d'information et les responsabilités durant chaque phase, de façon que des décisions motivées puissent être prises aux étapes clés de la vie d'un projet. Il s'appuie sur l'évaluation pour tirer parti de l'expérience des projets existants dans la conception des programmes et projets à venir.
Diagramme de Gantt	Méthode de présentation des informations sous forme graphique, souvent utilisée pour la programmation des activités. Similaire à un histogramme.
Hiérarchie des objectifs	Représentation sous forme ramifiée des propositions d'interventions du projet planifiées logiquement, faisant suite à une analyse de problèmes et faisant apparaître les moyens, les ressources et les fins proposés.
Viabilité	Condition cruciale de la réussite d'un projet. La viabilité est la capacité à engendrer des résultats après l'arrêt de l'aide extérieure. Même si un projet est limité dans le temps, les avantages doivent persister et les activités doivent être assurées bien après la fin du projet, sans qu'il soit nécessaire de recourir à des apports externes.
Engagement	Un engagement est une décision formelle de la Commission visant à mettre en réserve une certaine somme d'argent pour un but particulier. Aucune dépense ne peut être effectuée en excédent de l'engagement autorisé.
Etude de faisabilité	L'étude de faisabilité, menée durant la phase de formulation, vérifie le bien-fondé du projet proposé et ses chances de répondre aux besoins des bénéficiaires présumés. Cette étude doit permettre de concevoir le projet avec la plus grande précision opérationnelle, en tenant compte de tous les aspects techniques, économiques, financiers, institutionnels, de gestion, environnementaux et socioculturels. Elle fournit à la Commission européenne et au gouvernement partenaire suffisamment d'informations pour justifier l'acceptation, la modification ou le rejet du projet proposé pour un financement ultérieur.

Etude de pré-faisabilité	L'étude de pré-faisabilité, menée au cours de la phase d'identification, pourvoit à l'identification de tous les problèmes et à l'appréciation de toutes les alternatives et sélectionne une solution préférable sur la base de critères de durabilité. Cette étude fournit à la Commission européenne et au gouvernement partenaire suffisamment d'informations pour justifier l'acceptation, la modification ou le rejet du projet dont la formulation est proposée.
Evaluation	Examen périodique de l'efficacité, l'impact, la viabilité et la pertinence d'un projet dans le contexte des objectifs déclarés. Elle se déroule comme un examen objectif et indépendant du contexte, des objectifs, des résultats, des activités et des moyens déployés, en vue de tirer des leçons pouvant orienter des décisions futures.
Facteurs de viabilité	Facteurs connus pour avoir un impact important sur la viabilité des avantages procurés par les projets dans le passé et dont il faut tenir compte dans la conception des projets futurs.
Gestion du cycle de projet	Méthodologie de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation de projets et programmes, basée sur l'approche intégrée et l'Approche du Cadre Logique.
Hierarchie des objectifs	Les activités, les résultats, l'objectif spécifique, les objectifs globaux sont spécifiés dans la logique d'intervention.
Hypothèses	Voir "risques et hypothèses"
Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Indicateurs mesurables qui montrent si les objectifs ont bien été atteints à chaque niveau de la hiérarchie du cadre logique. Les IOV fournissent la base de la conception d'un système de suivi approprié.
Instruction	Analyse d'une proposition de projet afin de déterminer son mérite et son recevabilité en fonction des critères établis. C'est l'étape finale avant l'accord de financement d'un projet. Elle permet de vérifier si le projet est réalisable compte tenu de la situation sur le terrain, si l'ensemble des objectifs reste approprié et si les coûts sont raisonnables.
Parties prenantes	Individus ou institutions intéressés financièrement ou intellectuellement aux résultats d'un projet.
Logique d'intervention	Stratégie qui sous-tend le projet. C'est la description narrative du projet à chacun des quatre niveaux de la 'hiérarchie des objectifs' utilisée dans le cadre logique.
Moyens	Apports nécessaires pour réaliser les travaux (personnel, équipement et matériel).

Sources de vérification	Moyens avec lesquels les indicateurs ou les repères sont enregistrés et mis à la disposition des gestionnaires du projet ou de ceux qui évaluent les performances du projet.
Objectif	Description de l'objet d'un projet ou programme. Au sens large, il s'agit des activités, des résultats, de l'objectif spécifique et des objectifs globaux.
Objectifs globaux	Objectifs auxquels le projet est destiné à contribuer au niveau général des secteurs et des pays.
Phase d'évaluation	Sixième et dernière phase du cycle de projet durant laquelle le projet est examiné à l'aune des objectifs et les leçons sont tirées en vue d'influer sur les futures actions.
Phase de financement	Quatrième phase du cycle de projet, durant laquelle les projets sont approuvés en vue de leur financement et où un contractant est sélectionné pour assurer la mise en œuvre.
Phase d'instruction (instruction)	Troisième phase du cycle de projet. Elle implique la mise au point du détail du projet sur la base d'une étude de faisabilité, suivie d'un examen mené par le personnel de la CE pour évaluer les mérites du projet et sa cohérence avec les politiques sectorielles.
Phase d'identification	Deuxième phase du cycle de projet. Elle implique l'élaboration préalable de l'idée du projet en termes d'objectifs, de résultats et d'activités, en vue de déterminer s'il y a lieu ou non de passer à l'étude de faisabilité.
Phase de mise en œuvre	Cinquième phase du cycle de projet durant laquelle le projet est mis en œuvre et où les progrès vers les objectifs font l'objet d'un suivi.
Phase de programmation	Première phase du cycle de projet durant laquelle le Programme indicatif est préparé.
Calendrier des ressources	Budget du projet.
Calendrier des activités	Diagramme de Gantt, représentation graphique similaire à un histogramme, exposant les délais, l'enchaînement et la durée des activités du projet. Il peut aussi servir à identifier des repères permettant d'assurer le suivi et de répartir les responsabilités pour atteindre ces repères.
Plan de travail	Schéma exposant les activités et ressources nécessaires pour atteindre les résultats et l'objectif spécifique.

Programmes indicatifs	Ils sont préparés par la Commission européenne en coordination avec les gouvernements des pays partenaires. Ils fournissent des orientations générales et des principes de coopération avec l'Union européenne. Ils précisent les secteurs et les thèmes centraux au sein d'un pays ou d'une région et peuvent exposer un certain nombre d'idées de projets.
Proposition de financement	Les propositions de financement sont des documents préliminaires, soumis pour avis par les services de la Commission au comité de financement compétent et à la Commission pour décision. Ils décrivent le contexte général, la nature, l'étendue ainsi que les objectifs et les modalités des mesures proposées et indiquent le financement prévu. Après avoir reçu un avis favorable du comité de financement, elles font l'objet d'une décision de financement de la Commission et de l'accord de financement qui est signé avec le pays partenaire concerné.
Étapes importantes (milestones)	Type d'IOV fournissant des indicateurs pour les objectifs à court terme (généralement des activités) qui facilitent la mesure des réalisations tout au long d'un projet et plutôt qu'à la fin. Ils indiquent aussi les moments où il est possible de prendre des décisions.
Résultats	Produits issus de la réalisation d'un ensemble d'activités. Les résultats recouvrent ce que le projet a réalisé au moment de son achèvement.
Risques, contraintes & hypothèses	Facteurs externes qui pourraient affecter l'avancement ou la réussite du projet, mais sur lesquels le gestionnaire du projet n'a pas de contrôle direct.
Suivi	Collecte, analyse et exploitation systématiques et continues des informations aux fins de contrôle de gestion et de prise de décision.
Termes de Référence	Les termes de référence définissent les missions du contractant et indiquent le contexte du projet ainsi que ses objectifs, les activités prévues, les apports et les produits attendus, le budget, le calendrier et une description des tâches.

Références utiles

Gestion du cycle de projet: Approche intégrée et cadre logique

Commission européenne, DGVIII, Unité Evaluation, 1993 (disponible en anglais, français et Espagnol, Portugais, Français, Néerlandais, Allemand))

The Logical Framework Approach (LFA) - A Handbook for Objective-Oriented Planning

NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation), July 1996

LFA - a Flexible Tool for Participatory Development

Danida (Danish Agency for International Development Cooperation), February 1996

Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management

SIDA (Swedish International Development Agency), Methods and Institutional Development Unit, March 1996

Project Cycle Management (PCM) and Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP) - Guidelines

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), 1996