

Outils de gestion

pour les projets
de coopération
au développement

Module MAP: Action humanitaire et travail social

Prof. Emmanuel Fridez & Prof. Marc Widmer (Co-responsables du module)

Introduction

Cadre logique et gestion d'équipe

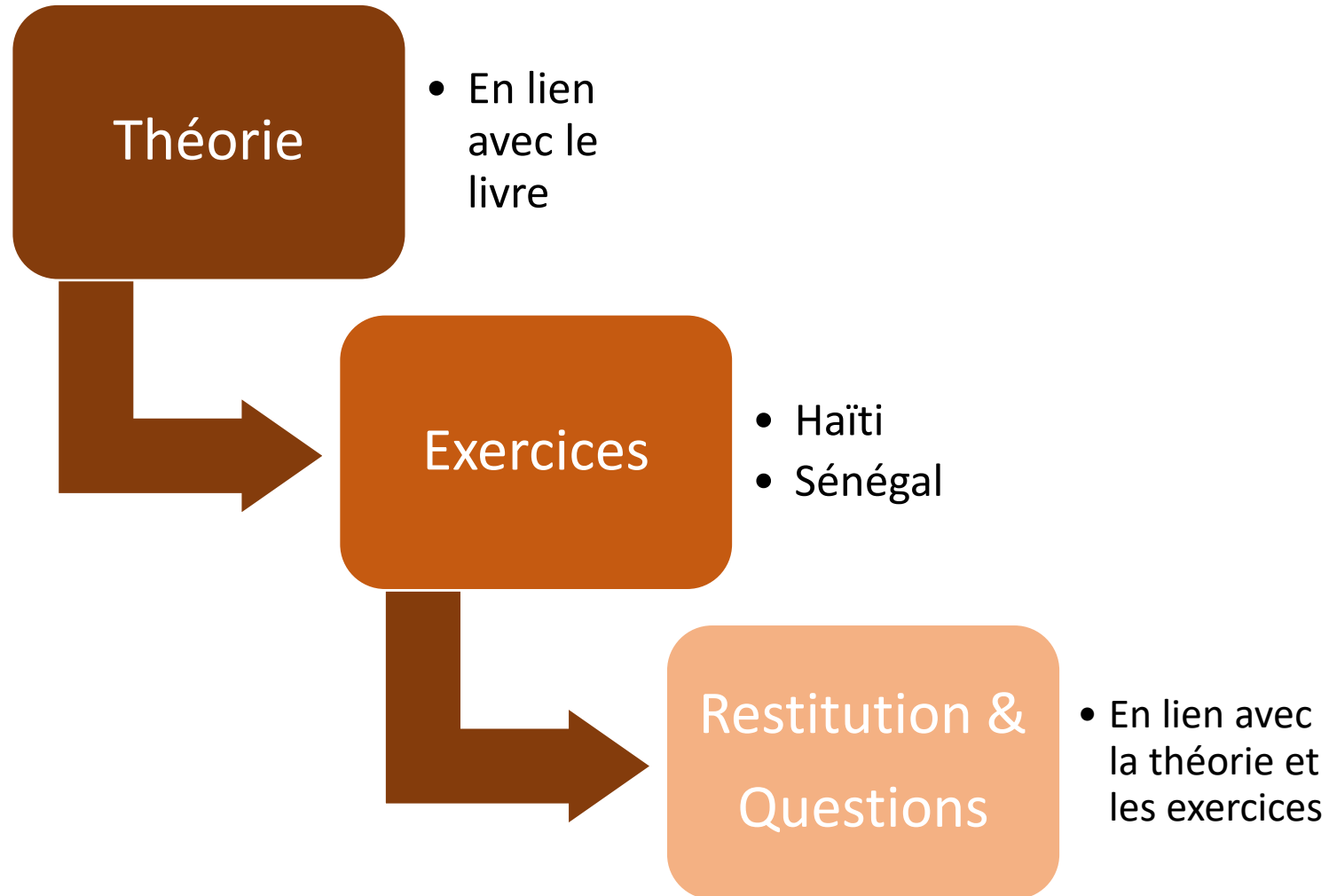
Une grande partie des illustrations, schémas, graphiques de ce PPT sont tirés de Naiaretti Claudio et al. (2010) : Outils de gestion pour projets de coopération au développement. Fosit, Lugano

Objectifs du cours :

L'étudiant-e sera capable de

- Comprendre la nécessité d'utiliser un outil universel et interprofessionnel : le Cadre Logique (CL).
- Maîtriser les différentes étapes fondamentales du CL et son processus d'élaboration.
- Comprendre les principes du CL et les transversaliser à une ou des réalité-s de terrain.
- **Appliquer une partie du CL au travail de validation.**

Modalités pédagogiques du cours



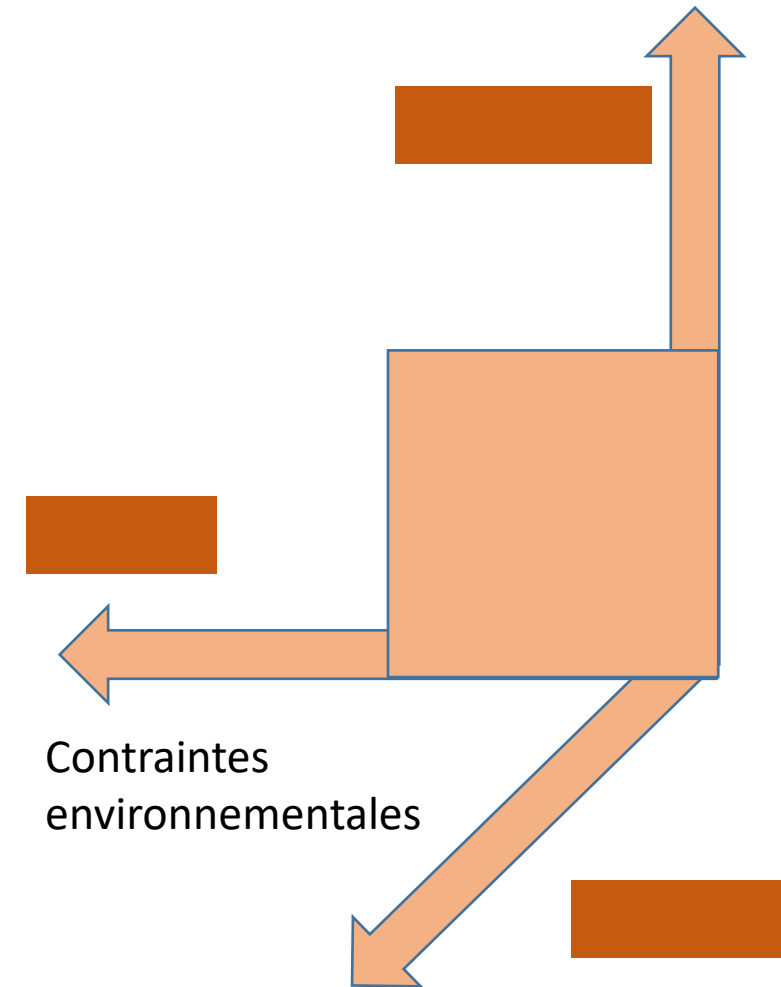
**«Les gens adorent couper du bois.
Dans cette activité, les résultats
sont immédiatement visibles.»**

Albert Einstein

Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet est une entreprise temporaire, unique et structurée, visant à produire un résultat spécifique dans un cadre défini, tout en respectant des contraintes prédéterminées telles que les délais, les ressources, et les orientations prises.

Il peut s'agir **d'un produit tangible** (par exemple, la construction d'un bâtiment), **d'un service** (par exemple, le développement d'une formation), ou **d'un objectif** (comme l'amélioration d'un processus organisationnel ou l'analyse d'une structure).



Gestion d'équipe : des petits rappels nécessaires

AUSSI VITE
QUE POSSIBLE
AUSSI LENTEMENT
QUE NÉCESSAIRE

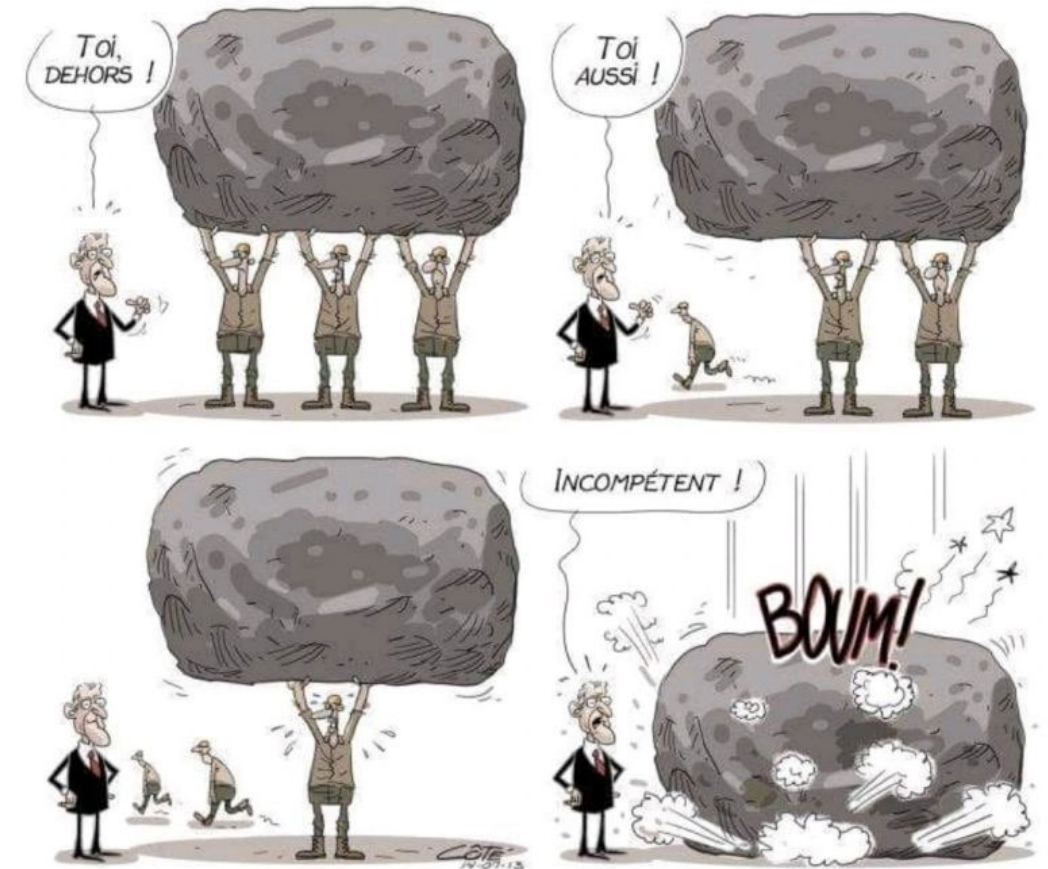


Tout est sur Moodle – à consulter sans modération !!!

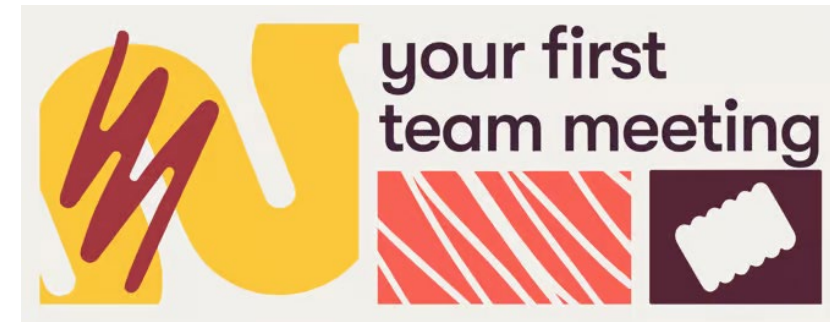
Une équipe c'est compliquée ???

Une équipe de projet doit se constituer, normaliser ses comportements et commencer à donner des résultats en très peu de temps, de plus :

- Une équipe peut être dispersée géographiquement
- Ses membres peuvent avoir d'autres tâches à accomplir
- Les personnes les plus appropriées peuvent ne pas être disponibles



La première réunion d'équipe



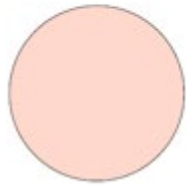
- Inviter chaque participant.e à se présenter et à exposer, en quelques mots quels sont ses intérêts en dehors de la HETS-Fribourg. Demander à chaque participant.e de dire quelque chose sur sa vie privée qu'aucune des personnes présentes ne saurait.
- Demandez ensuite à chaque participant.e quel est son niveau d'intérêt pour le projet, pourquoi il-elle voudrait qu'il réussisse et à quel niveau de réussite et surtout ce qu'il-elle est prêt-e pour faire cela.
- Lorsque chaque personne a terminé de parler, chaque participant.e expose les compétences et capacités qu'ils-elles pensent ou savent que la personne possède. Seuls les points positifs sont abordés.

La théorie des deux pizzas

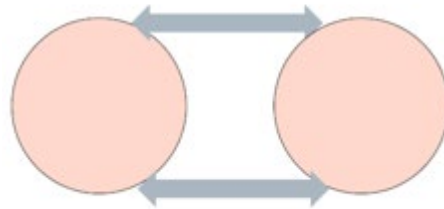


Dynamique d'équipe : composition efficace d'une équipe

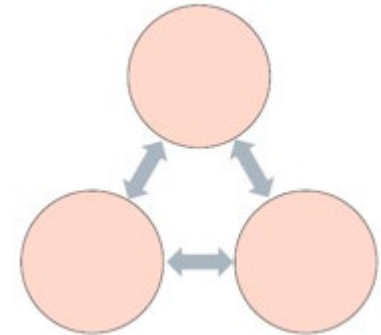
Indépendant



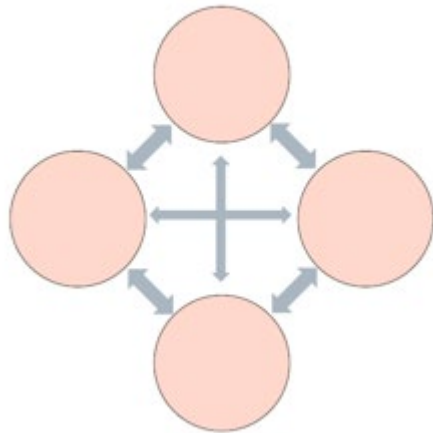
Duo



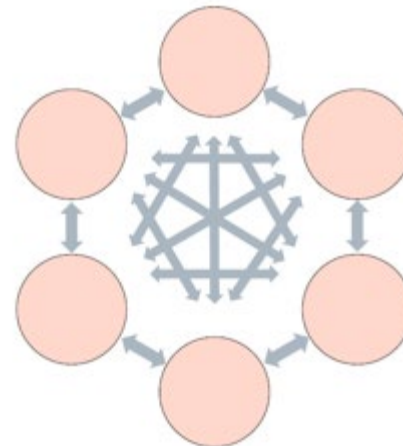
Trio



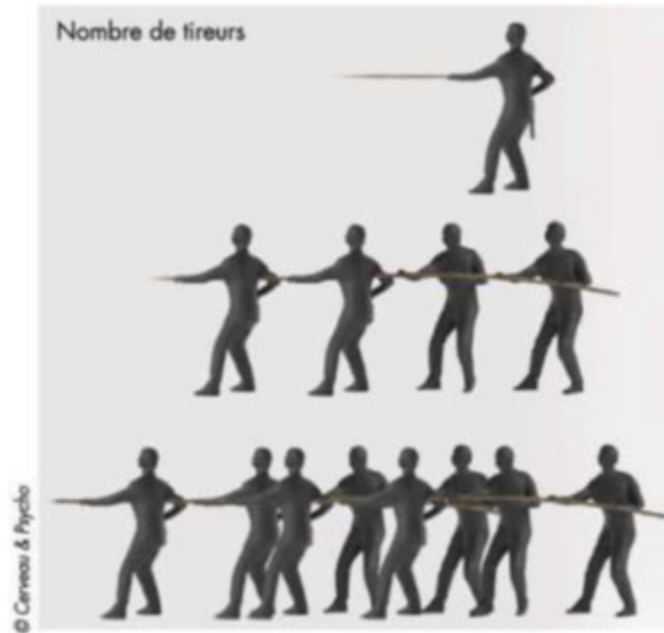
Groupe parfait : 4-6 personnes



6 et +

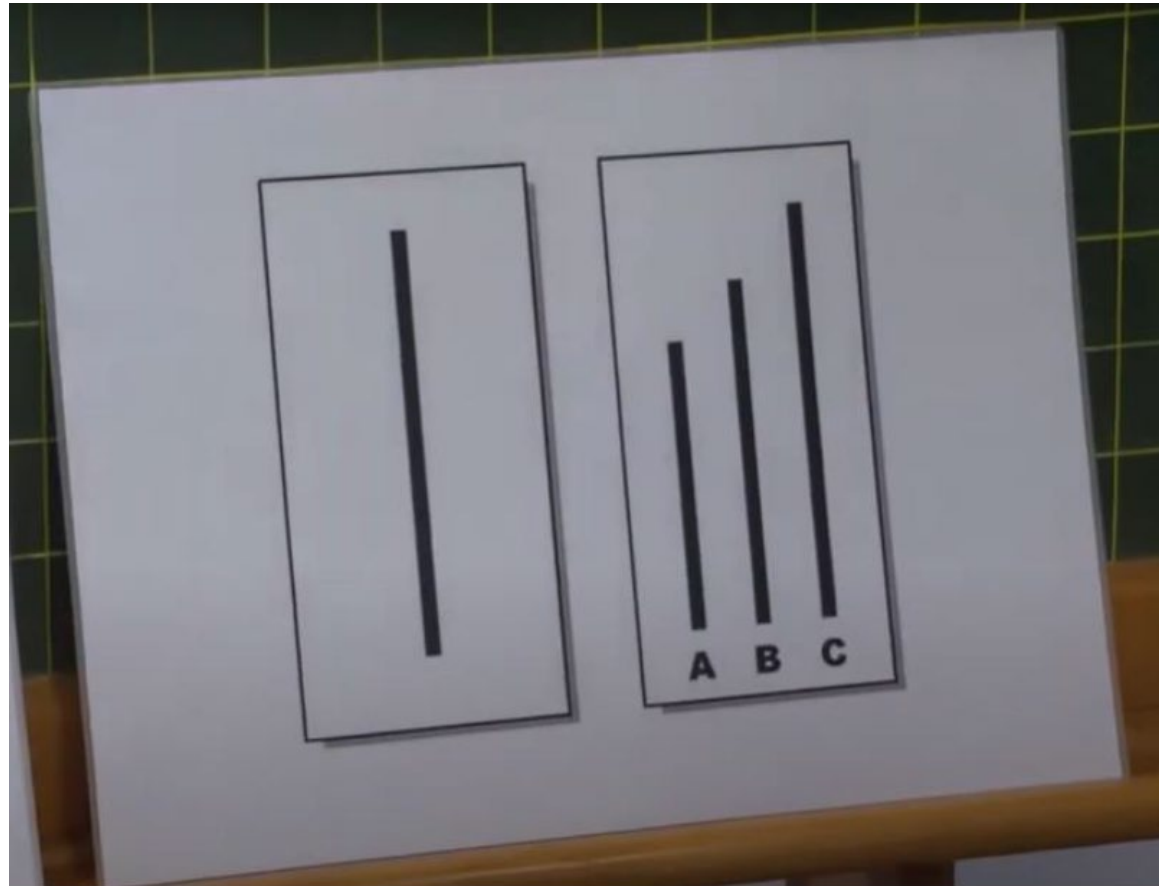


La paresse sociale



L'union fait-elle la force? Pas toujours, révèlent les expériences de tir à la corde. La force exercée par chaque individu baisse à mesure que le nombre de joueurs augmente. Jusqu'à - 50 % pour huit tireurs.

L'expérience de Asch – conformité sociale



La courbe de performance de l'équipe

Orientation	Insatisfaction	Résolution	Production

Le Yaka – Faucon les deux réflexes à éviter

LA MINUTE OPTIMISTE

EPISODE 77 Le Yaka-Faucon

 FIMECO
WALTER FRANCE
Expertise comptable | Audit | Conseil

 FI
NO
VA

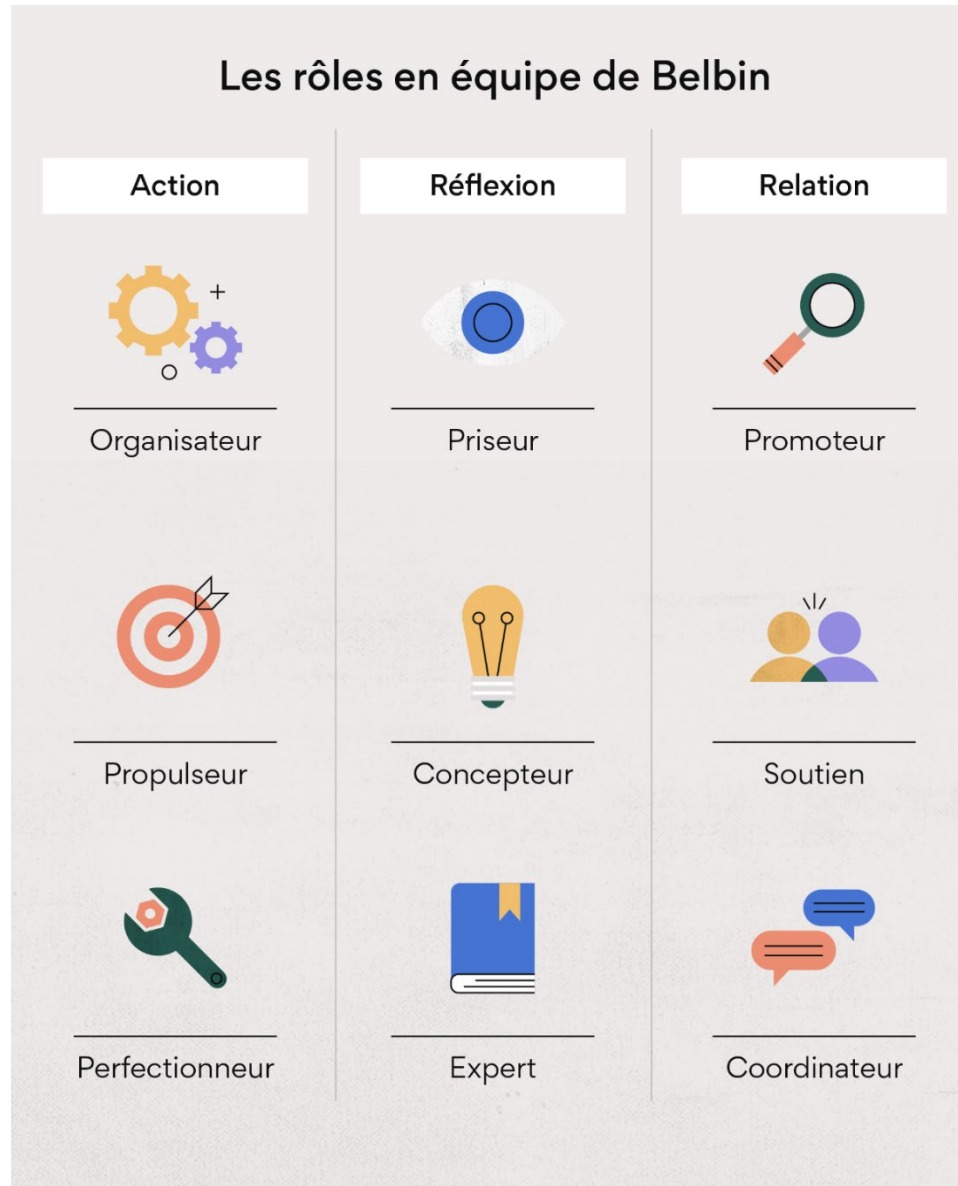
1. Le « YAKA »

Vient de : « y a qu'à... ».

2. Le « FAUCON »

Vient de : « faut qu'on... »

Le rôles de Meredith Belbin – voir capsule vidéo



Des outils nécessaires – Pour partager les fichiers



Google Drive



Dropbox



Des outils nécessaires – un GANTT



Des outils nécessaires – un GANTT



Dynamique participative

Consensus

Consentement

Dynamique participative décision par consentement

Déroulement :

- 1) Présentation de la proposition et argumentation
- 2) Questions de clarification de la proposition
(1^{er} tour de table)
- 3) 2^e Tour de table : y-a-t-il des objections oui/non
- 4) Récolter les objections
- 5) Bonifier la proposition
- 6) Rédiger la décision
- 7) Approuver
- 8) Evaluer le processus

Dynamique d'équipe – une charte

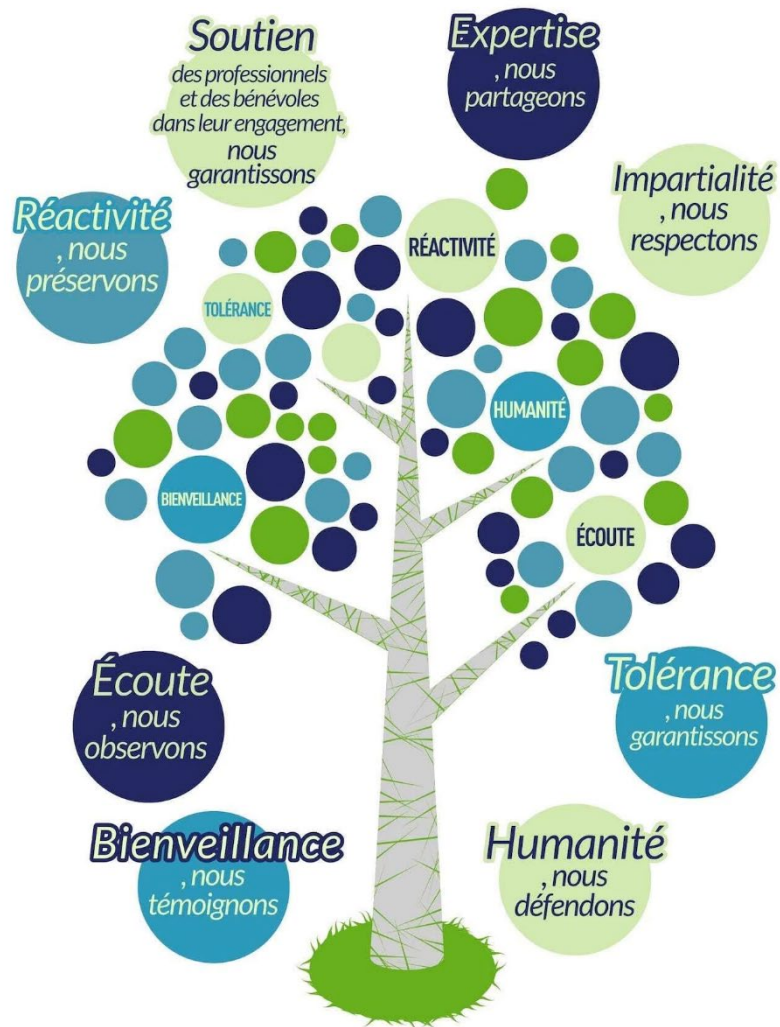
Quelle vision ?

Quelle mission ?

Quelles valeurs ?

Quels objectifs ?

Exemples de chartes d'équipe

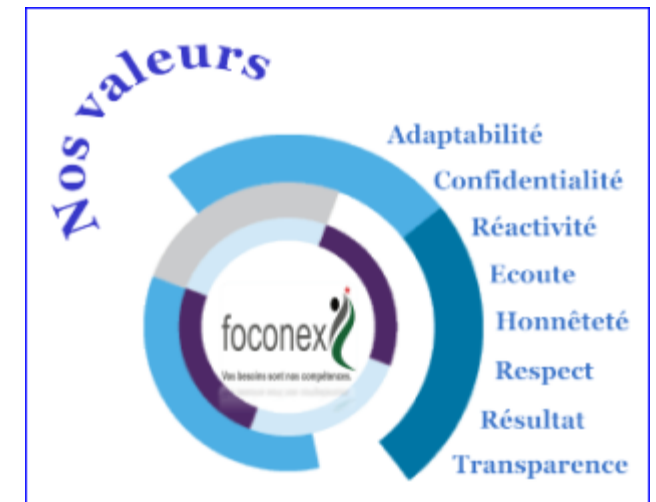


LES VALEURS
QUI ENCADRENT NOS PRATIQUES
ET NOTRE ACTION



Charte des valeurs: 3C + 3H + 3P

cv-redacteur-web.com



Un peu d'histoire...

«**La MCL, la Méthode du Cadre Logique, est l'une des bonnes et nombreuses méthodes utilisées pour la planification d'un projet ciblée sur les objectifs.** Au **début des années 60** déjà, les planificateurs de projets ont commencé à employer la MCL et depuis cette méthode s'est répandue **dans le monde entier.** L'ONU, l'UE, l'Asdi, l'agence norvégienne NORAD, la GTZ allemande et les Australiens de AUSaid ne sont que quelques-unes des organisations qui œuvrent pour que leurs partenaires utilisent la MCL lors de la planification d'un projet. **Ces organisations appliquent cette méthode pour l'examen, le suivi et l'évaluation des projets et des programmes**».

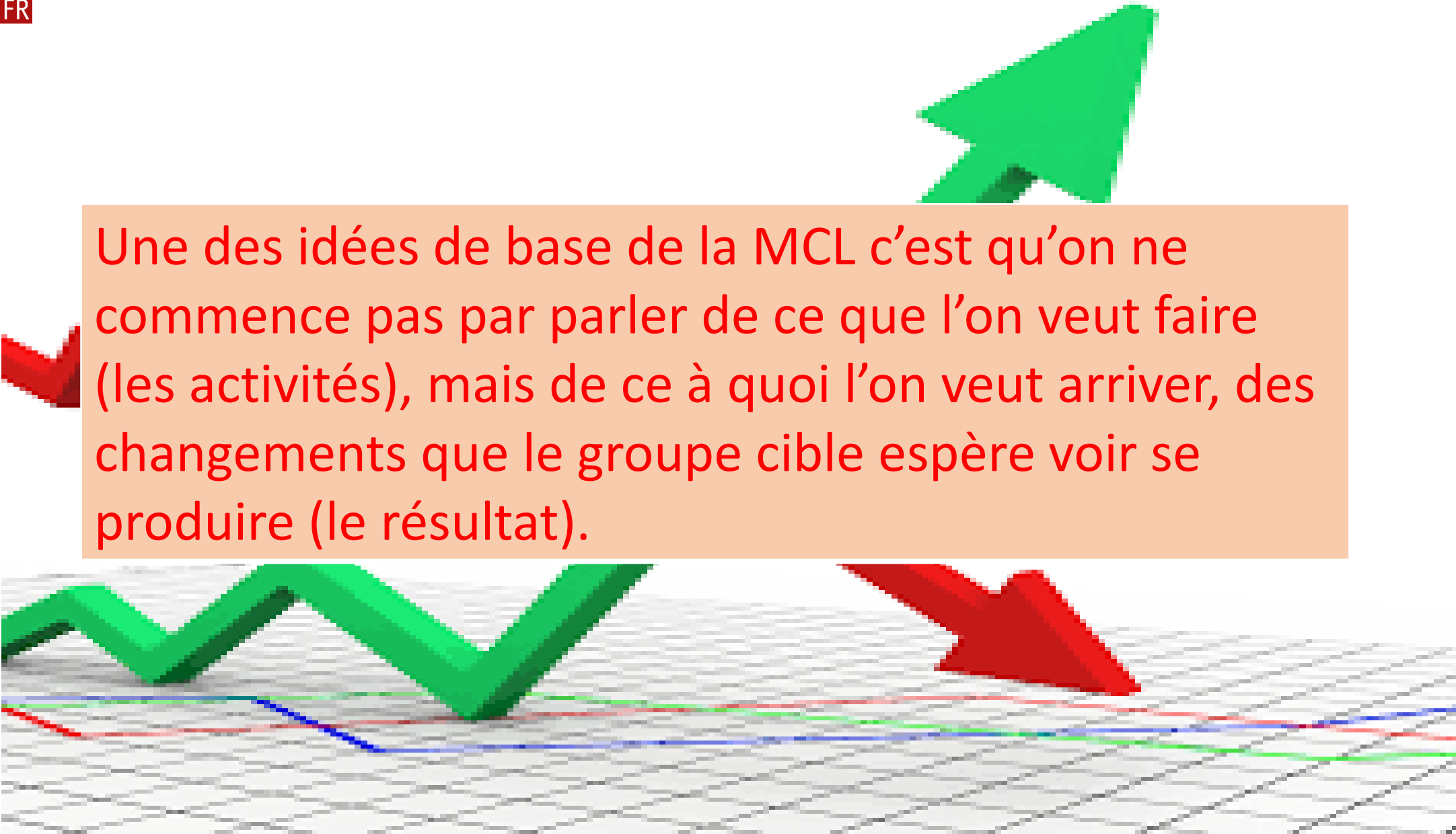
La MCL est également appliquée par la DDC, et les fédérations cantonales de coopération.



Une cadre logique: pour qui, pourquoi, quel intérêt ?

Une plus-value ?





Une des idées de base de la MCL c'est qu'on ne commence pas par parler de ce que l'on veut faire (les activités), mais de ce à quoi l'on veut arriver, des changements que le groupe cible espère voir se produire (le résultat).

Cinq critères pour les projets

Durabilité

Economique, Socio-économique, environnementale, institutionnelle, managériale, technique, politique, ...

Objectifs

Ressources

Activités

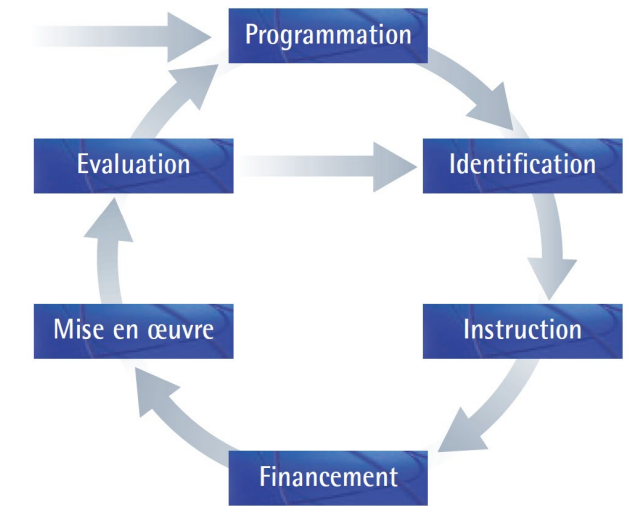
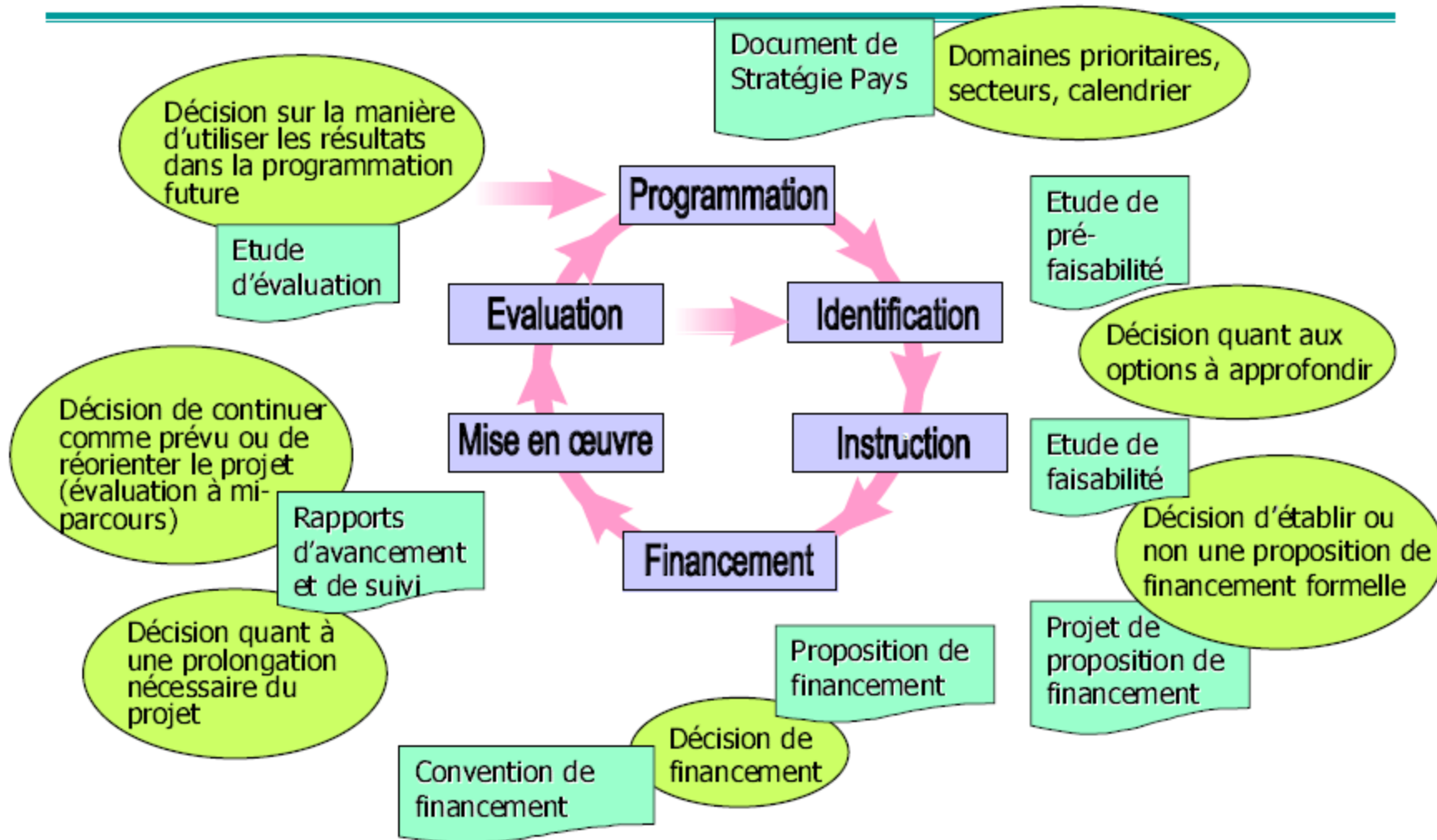
Résultats

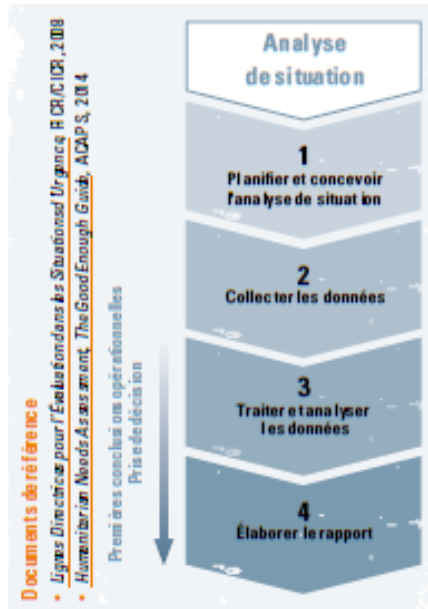
Besoins

Les quatre grandes étapes du cycle de projet // Plan du cours

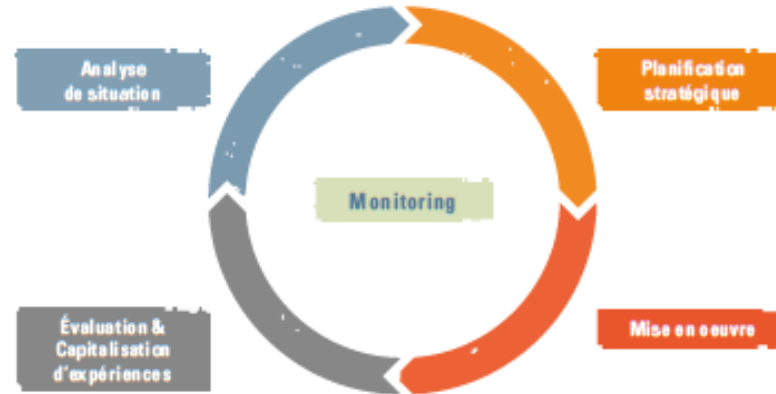


Le Cycle de Projet: Documents majeurs et décisions clés





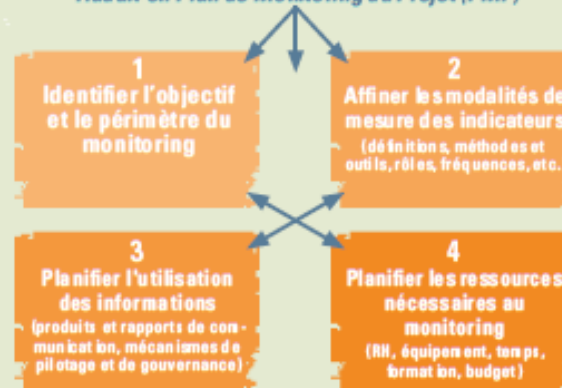
La gestion de cycle de projet en contexte d'urgence et crise humanitaire en un coup d'œil



Les règles d'or de la GCP en contexte d'urgence et de crise humanitaire

- Utilisez votre bon sens et soyez simple.
- Vous disposez de plus de temps que vous ne le pensez.
- Évaluez, pensez, planifiez, agissez et contrôlez.
- Soyez participatif, inclusif, flexible, dynamique, orienté vers la qualité et l'éthique.
- Gestion axée sur les résultats et continuum Urgence, Réhabilitation et Développement sont votre devise.

Système de monitoring Traduit en Plan de Monitoring du Projet (PMP)

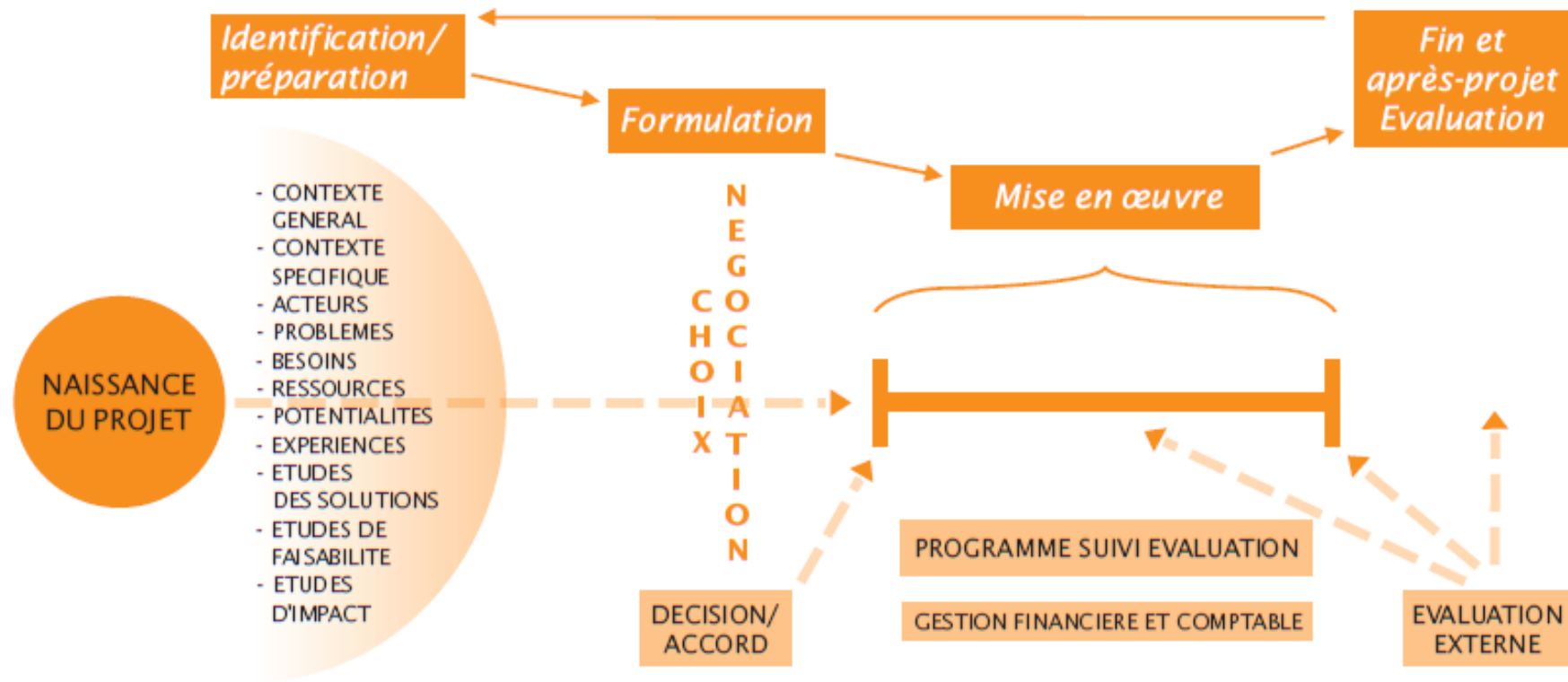


- Documents de référence*
- *Guide pour le Suivi et l'Évaluation de Projets/Programmes*, FICR, 2011
 - *Guide de l'Évaluation de l'Action Humanitaire*, ALNAP, 2016

Documents de référence clés

- Tdh**
- Planification stratégique 2016/2020
 - Politiques thématiques
 - *Manuel de cycle de projet*, 2012
 - *Concevoir et mettre en œuvre un système de monitoring*, 2016
- Autres**
- Norme humanitaire fondamentale (NHF)
 - Le Projet Sphère
 - Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire (CPMS)

Les étapes (cycle) d'un projet



Les acteurs impliqués

- Représentants des communautés de base
- Représentants de l'Etat, gouvernement local
- Membres des Organisations de base, des ONG, des services techniques
- Membre d'une agence de coopération
- Consultants / équipes techniques

- Représentants des groupes sociaux concernés
- ONG/services techniques
- Gouvernement
- Bailleurs de fonds

Responsables opérationnels et financiers

D. Fino - IHEID, novembre 2009



Analyse du contexte



Dans une situation de pauvreté, il est tentant d'imaginer des solutions immédiates qui résoudraient tous les problèmes. Il faut savoir trouver un compromis entre son propre bagage et la réalité constatée, en respectant le contexte et les personnes. C'est pourquoi la connaissance et la lecture du contexte sont le point de départ de toute action. Cette analyse n'est pas seulement importante pour les intervenants extérieurs plongés dans un monde nouveau, elle sert aussi de point de départ fondamental pour les partenaires locaux, qui doivent pouvoir mettre leurs ressources en valeur et reconnaître leurs limites.

Au Nord aussi, tout démarrage de projet part d'une analyse de la situation et d'une étude du contexte et des conditions de départ. Pourquoi ne pas agir de même au Sud?



Les trois types de contextes

Contexte général – le contexte à connaître - Macro

Il s'agit du contexte national, historique, géographique et politique dans lequel s'inscrit le projet. Il n'est pas influencé par le projet, mais il peut le conditionner. Quoiqu'il en soit, il faut le connaître et en tenir compte.

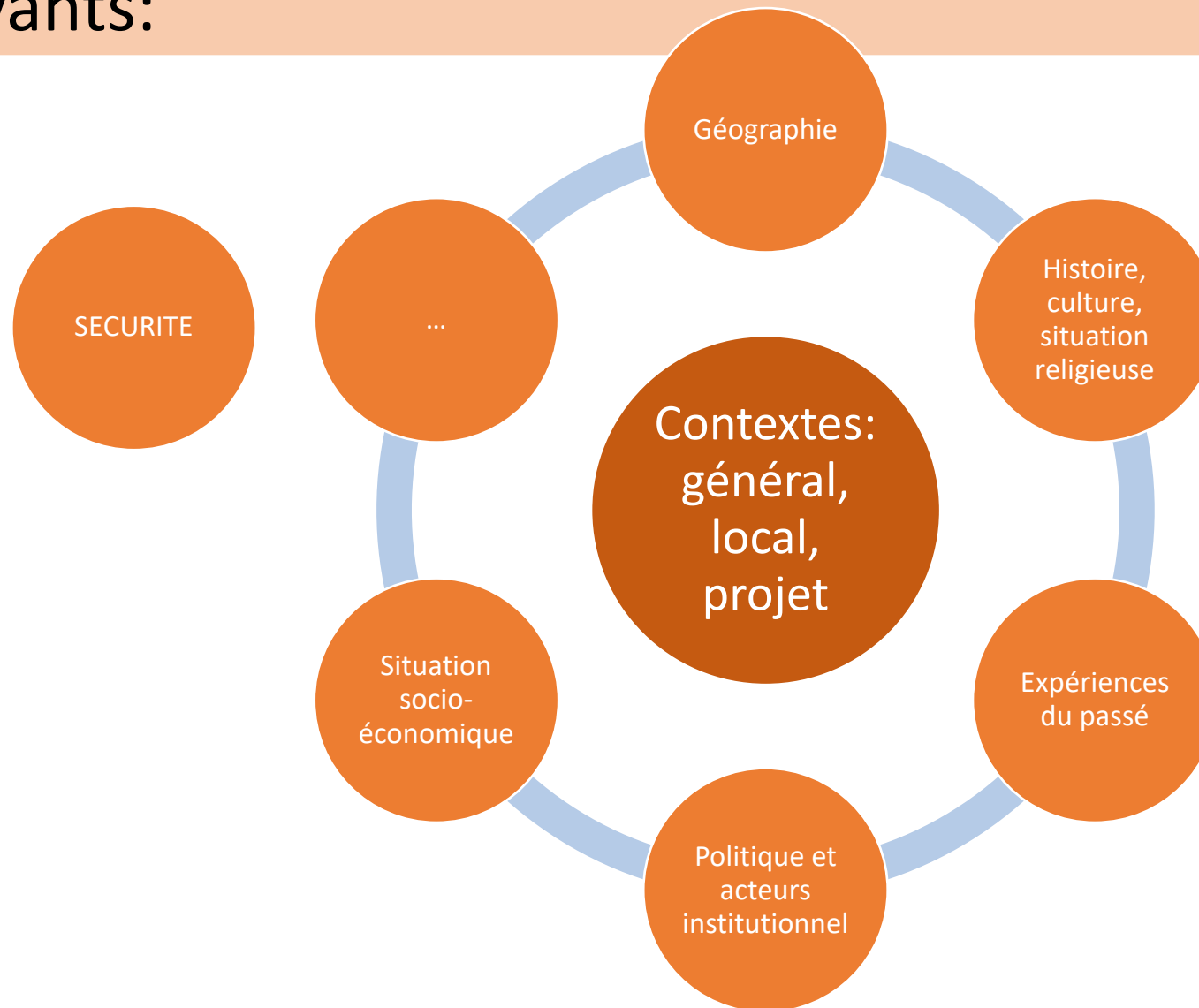
Contexte local – la situation à influencer - Méso

Le contexte local se circonscrit, sur le plan géographique, à la région, au village et à ce qui dépend de la communauté concernée. Au-delà de l'aspect historique, géographique et politique, il est important de tenir compte également des acteurs, institutionnels et autres, actifs dans la région. Ce contexte est lié au projet et peut l'influencer à moyen terme.

Contexte du projet – la situation contrôlée - Micro

C'est le contexte où le projet a un rayon d'action directe. Outre les autres aspects, il est fondamental **de considérer l'ONG partenaire, mais aussi et surtout ce qui concerne les bénéficiaires: besoins, attentes, limites et ressources, soit les capacités existantes**. C'est le contexte dans lequel on entend agir, il est donc fondamental d'en connaître les mécanismes

Les trois types de contextes qui tiendront compte des aspects suivants:



Exercices: Les trois types de contextes

Contexte général

- Géographie
- Histoire, culture et situation religieuse
- Expérience du passé
- Politique et acteurs institutionnels
- Situation économique
- Sécurité
- ...

Contexte local

idem

Contexte du projet

idem

Résultats : Les trois types de contextes – EIRENE Haiti Nouvelle planète - Sénégal

Contexte local

- Géographie
- Histoire, culture et situation religieuse
- Expérience du passé
- Politique et acteurs institutionnels
- Situation économique
- Sécurité
- ...

Résultats : Les trois types de contextes – EIRENE Haiti Nouvelle planète - Sénégal

Contexte du projet

- Géographie
- Histoire, culture et situation religieuse
- Expérience du passé
- Politique et acteurs institutionnels
- Situation économique
- Sécurité
- ...

Questions fondamentales à retenir – les contextes

1. Quelle est l'histoire du pays, de la région ? Qu'a vécu la population ? Quels enseignements en a retiré la population ?
2. Quelle est la culture du pays, de la région ?
3. Quelle est la situation religieuse et comment influence-t-elle le contexte ?
4. Quelle est la situation politique ? Quel est le fonctionnement des institutions (justice, parlement, etc...) ?
5. Quelle est la situation économique (taux de chômage, indice de développement, etc.) ?
6. Quelles sont les particularités géographiques et climatiques ? Quelles influences ?
7. Quelle est la situation sécuritaire (criminalité, corruption, violence étatique, etc.) ?
8. Quelles sont les ... ?

Denscombe, M. and Druquet, N. (1999) Critical incidents and invulnerability to risk: Young people's experience of serious health-related incidents and their willingness to take health risks. *Health, Risk and Society*, 1(2): 195-207.

Department of Health (2017) *Towards A Smoke-free Generation: A Tobacco Control Plan for England*. London: Department of Health.

DiClemente, C.C., Fava, D.M., Johnson, C.A., Welle, L., Goggin, W., Longueue, M.M. and Rossi, J.S. (1995) The process of smoking cessation: an analysis of precontemplation, contemplation, and preparation stages of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 39: 295-304.

D

Sources

F

Fleming, J., Mann-Boyce, J. (2017) Tobacco cessation interventions for young people. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 11: CD003289.

Social Research Foundation (2018) *Smoking and Drinking in the UK*. Available at: <http://www.srf.org.uk/research/2018/04/04/smoking-and-drinking-in-the-uk>

Stanton, W.R., Ferry, D., Elwood, C. and McClelland, M. (1996a) Prevalence, reliability and bias of adolescents' reports of smoking and quitting. *Addiction*, 91(11): 1705-1714.

Stanton, W.R., Gillespie, A.M. and Lowe, J.B. (1996b) Adolescents' experiences of smoking cessation. *Drug and Alcohol Dependence*, 43(1/2): 63-70.

WHO (2018) *Tobacco: Key Facts*. Geneva: World Health Organization.

Questions fondamentales – les contextes / Sources d'information

1. Quelles sources d'information pour comprendre les contextes et pouvoir problématiser, analyser et proposer des objectifs d'intervention ?
2. Quel sont les intérêts de la source et ses orientations ? La fiabilité ?
3. Autres points à définir et à intégrer dans le système d'analyse des contextes

Questions fondamentales – les contextes / Sources d'information

- Sources internationales vs Sources nationales
- Sources nationales, régionales, locales
- Sources étatiques vs Sources privées
- Sources officielles vs Sources non officielles
- Sources politiques vs Sources société civile
- Hommes vs Femmes vs Jeunes vs Aînés vs Vulnérables
- ...

Questions fondamentales – les contextes / Sources d'information – Niveau International et National

- PNUD: index de développement: <https://www.undp.org/fr>
- OCHA Relief Web: <https://www.unocha.org/> <https://reliefweb.int/>
- OMS : <https://www.who.int/fr>
- PAM : <https://fr.wfp.org/>
- FAO: <https://www.fao.org/home/fr>
- UNICEF: <https://www.unicef.org/fr>
- DFAE et MAE : <https://www.dfae.admin.ch/eda/fr/home.html>
- HCR: et IOM : <https://www.unhcr.org/fr/> <https://www.iom.int/fr>
- CICR : <https://www.icrc.org/fr>
- Human Rights Watch : <https://www.hrw.org/fr>
- Presse internationale et nationale :
- ONG internationales : Handicap international, ACF, ... : <https://www.handicap-international.ch/fr/>
<https://www.actioncontrelafaim.org/> <https://www.transparency.org/>
- ONG nationales: ...
- ...

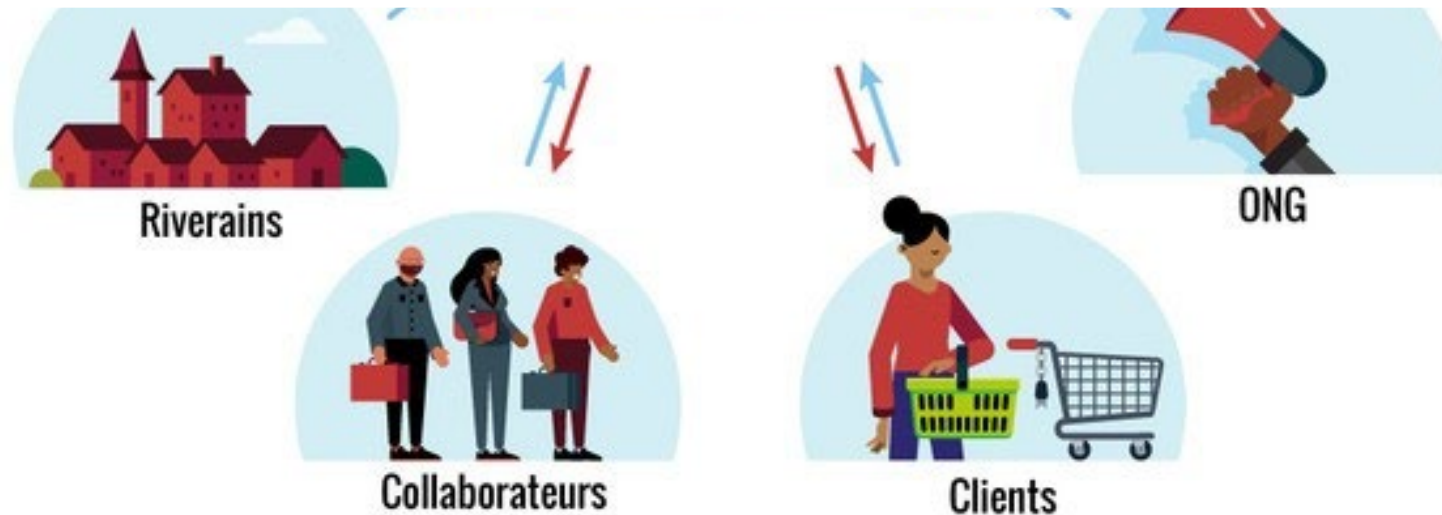
En conclusion

- Les sources internationales s'inscrivent davantage dans une méthodologie scientifique – vérification terrain et sont donc plus crédibles
- Faire attention aux sources mobilisées (locales, gouvernementales, etc.)
- Les Fake news
- ...





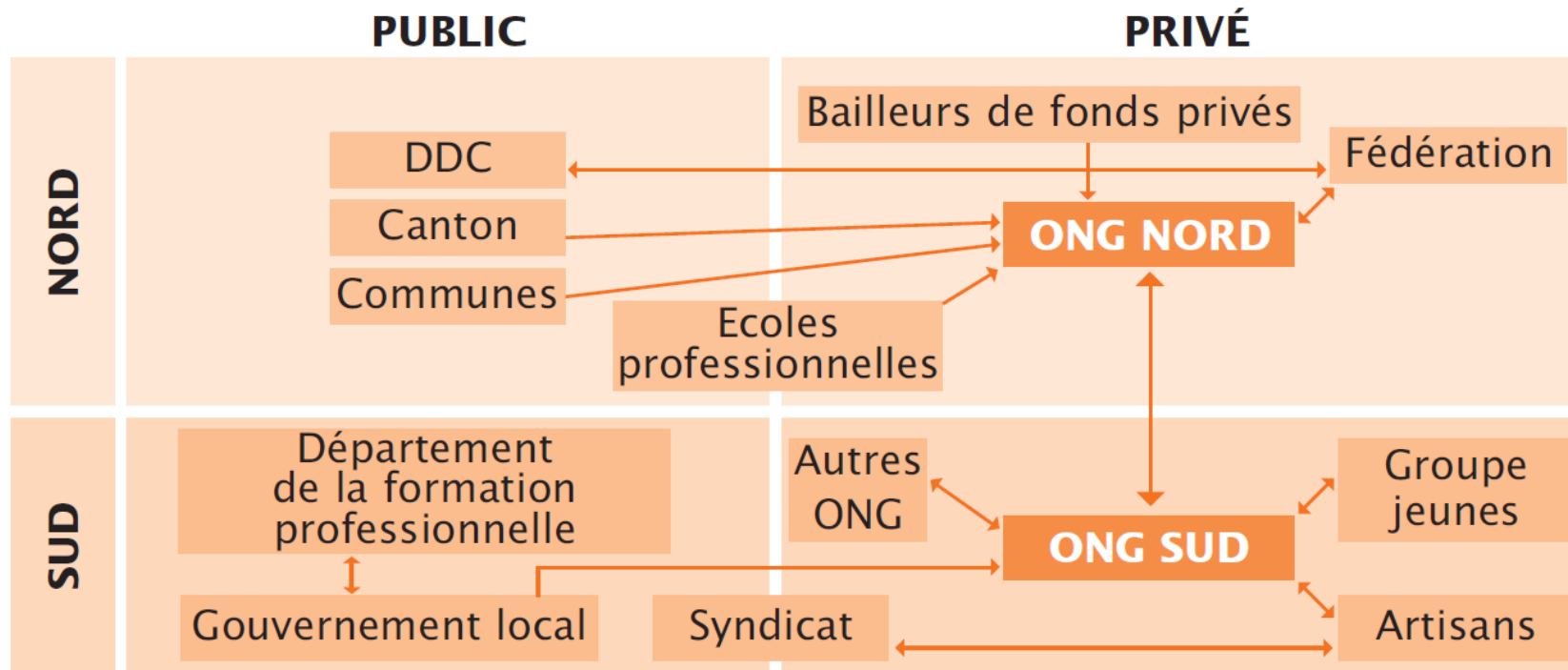
Analyse des parties prenantes, des acteurs



Analyse des parties prenantes – acteurs directs et indirects -

Acteur direct : Personnes, groupes de personnes, organisations directement concernées et impliqués dans le projet.

Acteur indirect : Personnes, groupes de personnes, organisations à prendre en considération même s'ils n'interviennent pas directement dans le projet.



Analyse des parties prenantes – acteurs directs et indirects -

Public cible



Your Company Name

Les bénéficiaires ?

Analyse des parties prenantes – acteurs directs et indirects -

	Public	Privé
Nord		
Sud		

Exercice - analyse des parties prenantes – acteurs directs et indirects

	Public	Privé
Nord		
Sud		

Proposition de schéma : Haïti

		Public	Privé
Nord	Direct		
	Indirect		
Sud	Direct		
	Indirect		

Proposition de schéma : Sénégal

		Public	Privé
Nord	Direct		
	Indirect		
Sud	Direct		
	Indirect		

Matrice d'analyse des acteurs

ACTEURS	BUTS ET INTÉRÊTS	CAPACITÉ CHANGEMENT	NIVEAU D'INFLUENCE	ACTIONS POSSIBLES	RESSOURCES
<i>Liste des acteurs et des principales caractéristiques</i>	<i>Description des besoins, des buts, des intérêts de chaque acteur et dans quelle mesure chacun est concerné par le problème.</i>	<i>Description de la capacité et de la motivation à apporter des changements</i>	<i>Mesure du niveau d'influence et d'engagement dans le projet. Peut être positif ou négatif.</i>	<i>Description des actions que l'acteur est en mesure d'entreprendre</i>	<i>Liste des ressources humaines, matérielles, financières, du savoir-faire dont dispose l'acteur.</i>

Exercice - matrice d'analyse des acteurs: Haïti

Acteurs	Buts et intérêts	Capacité de changement	Niveau d'influence	Actions possibles	Ressources

Exercice - matrice d'analyse des acteurs: Sénégal

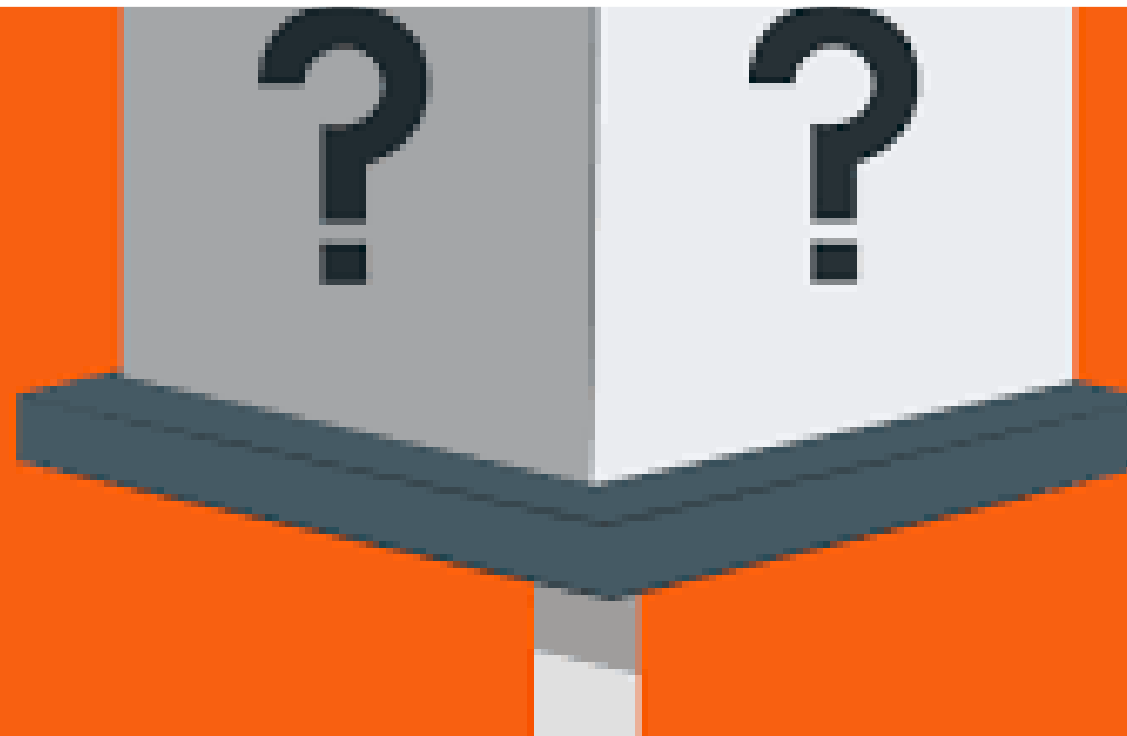
Acteurs	Buts et intérêts	Capacité de changement	Niveau d'influence	Actions possibles	Ressources

Questions fondamentales à retenir – les acteurs / parties prenantes

1. Quelles sont les autorités, les organisations, les groupes et les individus qui pourront influencer le projet ou sur lesquels le projet aura des répercussions, directes ou indirectes? Préciser le rôle de chacun dans la relation des uns par rapport aux autres.
2. Décrire le groupe cible (sexe, âge, revenus, situation de travail, etc.) et analyser les répercussions du projet sur chacun au sein du groupe.
3. De quelle manière le groupe cible participe- t-il à la planification, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Jusqu'à quel point le groupe cible est-il le «propriétaire du projet»?
4. De quelle façon les acteur-trice.s du projet apporteront- ils une aide ou seront- ils une gêne pour les individus ou les groupes d'individus faibles/pauvres?
5. Quels effets le projet aura-t-il sur les femmes et sur les hommes en tant que groupes, voire les enfants ?
6. Peut- il y avoir des effets négatifs sur certains groupes par rapport à d'autres groupes, lesquels, pourquoi ?
7. Etc.

COMMENT DÉFINIR UNE PROBLÉMATIQUE PERTINENTE?

Problématique – arbre à problème



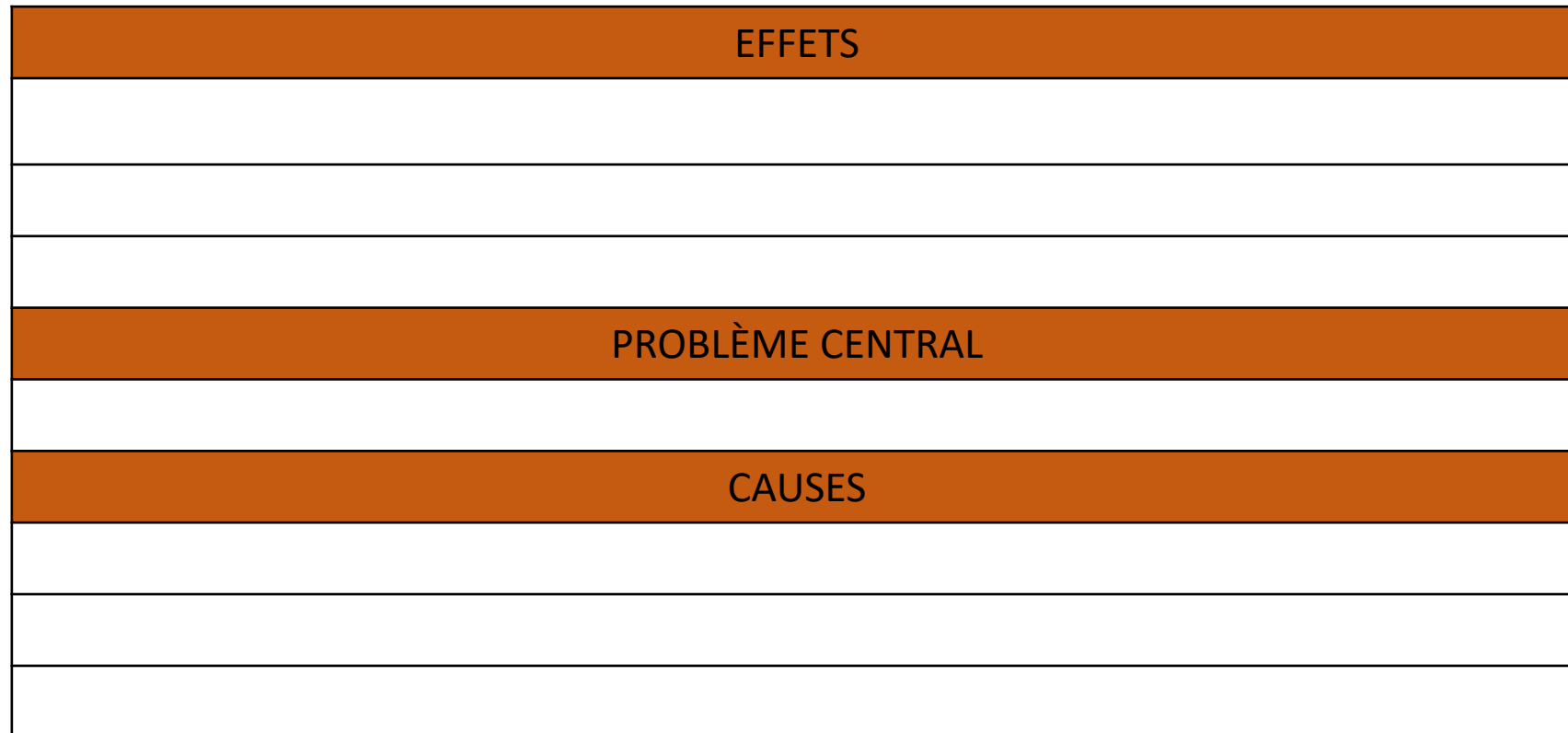


Comment identifier un problème: l'arbre à problème

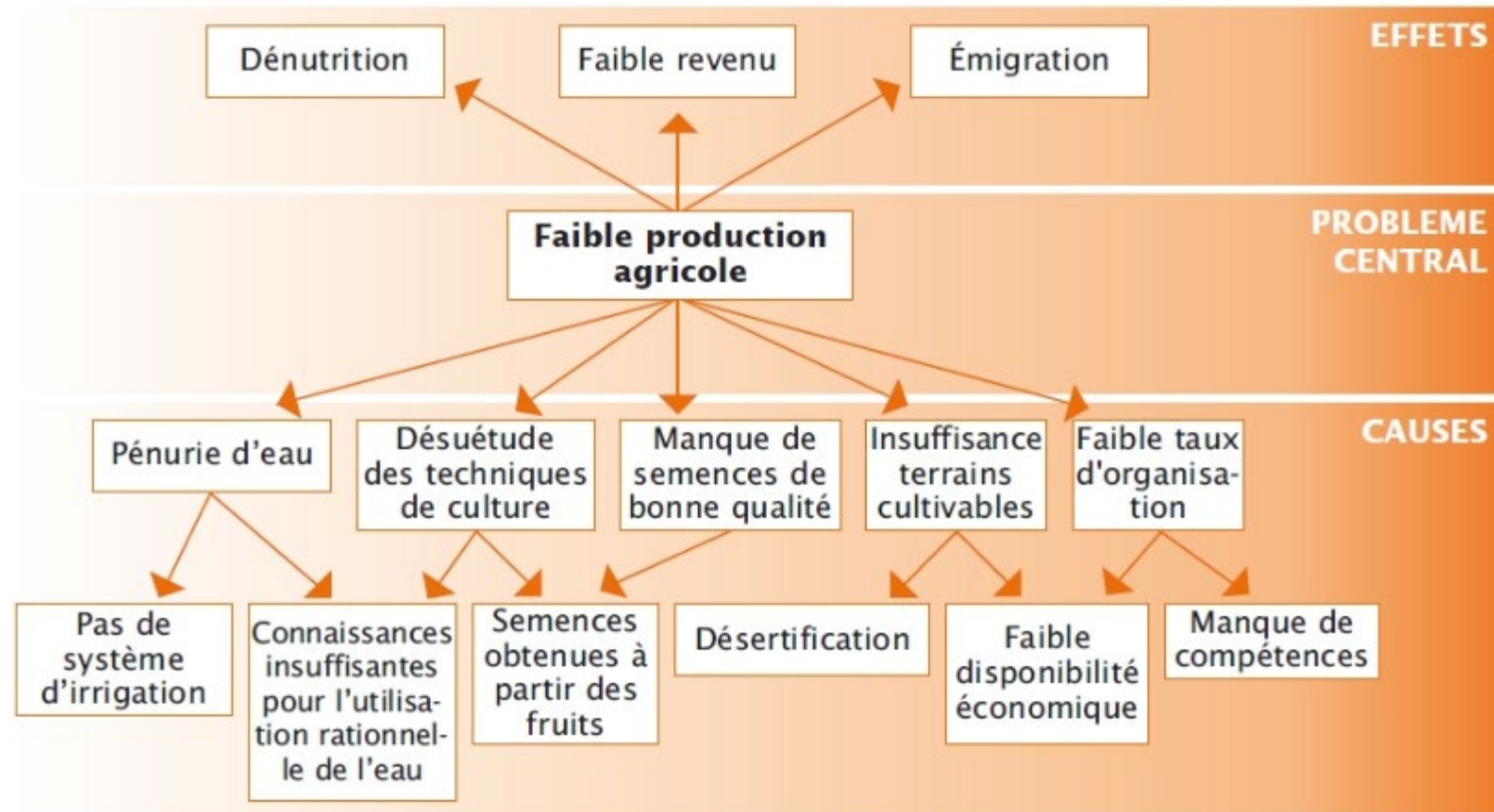
Concrètement, pour créer **l'arbre des problèmes**, nous conseillons d'agir de la façon suivante:

1. **Réaliser un «*brainstorming*»** des problèmes portant sur un région, une communauté, etc. - définir des priorités;
2. **Définir un problème central**, qui servira de base;
3. **Choisir les problèmes liés au problème central**;
4. À partir des problèmes liés, **définir une hiérarchie cause-effet**;
5. Disposer à la base les problèmes qui sont à l'origine du problème central (causes);
6. Disposer au sommet les problèmes qui sont la conséquence du problème central (effets);
7. Ordonner les différents problèmes sur leurs niveaux correspondants;
8. Relier les problèmes entre eux, à l'image d'un arbre, en illustrant le rapport de cause à effet;
9. Vérifier et, si nécessaire, compléter le diagramme;
10. Discuter de la validité de l'analyse avec les différents acteurs.

L'arbre à problème schématisé



Arbre à problème



Exercice - arbre à problème Haïti

EFFETS
PROBLÈME CENTRAL
CAUSES

Exercice - arbre à problème Sénégal

EFFETS
PROBLÈME CENTRAL
CAUSES

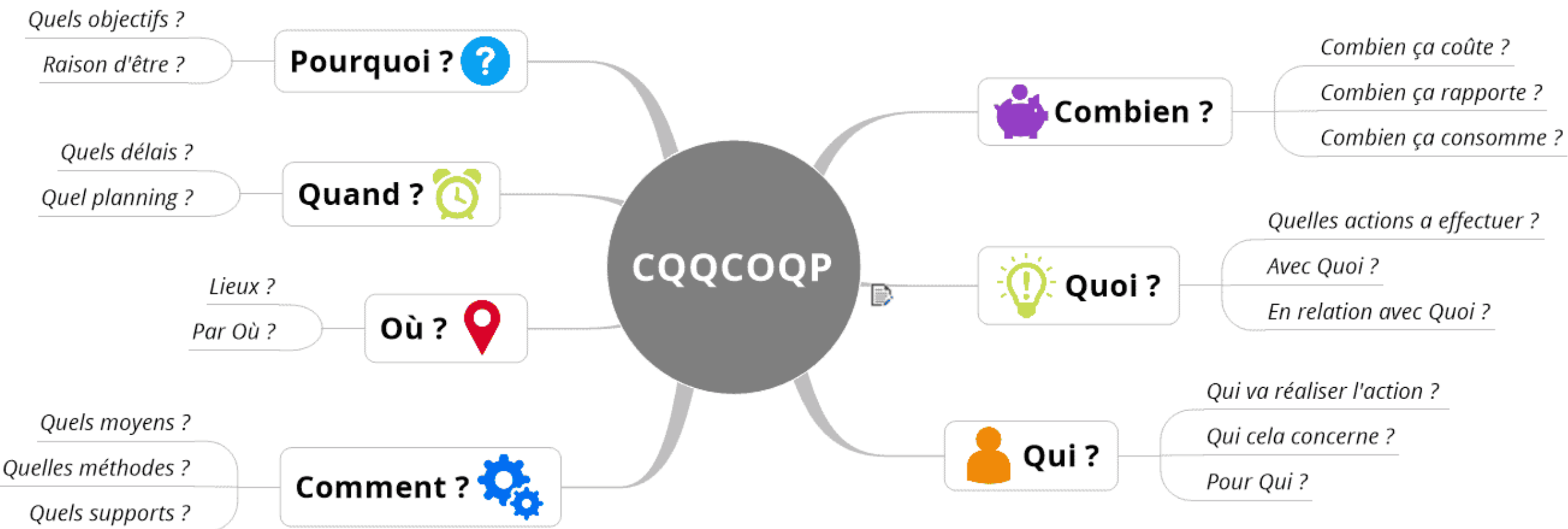
COMMENT FORMULER UNE PROBLÉMATIQUE ?

WWW.JURISTUDES.COM

Méthodologie pour la problématique

- Recenser ce que vous savez déjà sur le sujet (contexte, ONG, etc.)
- Interroger le sujet avec la méthode quintilienne
- Chercher les réponses à vos questions, une compréhension globale des contextes d'intervention, des défis, des dilemmes à travers une recherche documentaire et le dialogue avec vos référent.e.s-terrain
- Une problématique s'articule autour de plusieurs axes fondamentaux:
 - 1) .
 - 2) .
 - 3) .
 - 4) .
 - 5) .

Une base de réflexion de départ à tout projet



Une base de réflexion de départ à tout projet

	Comment ?	Combien ?	Pourquoi ?
Qui ?			
Quoi ?			
Où ?			
Quand ?			

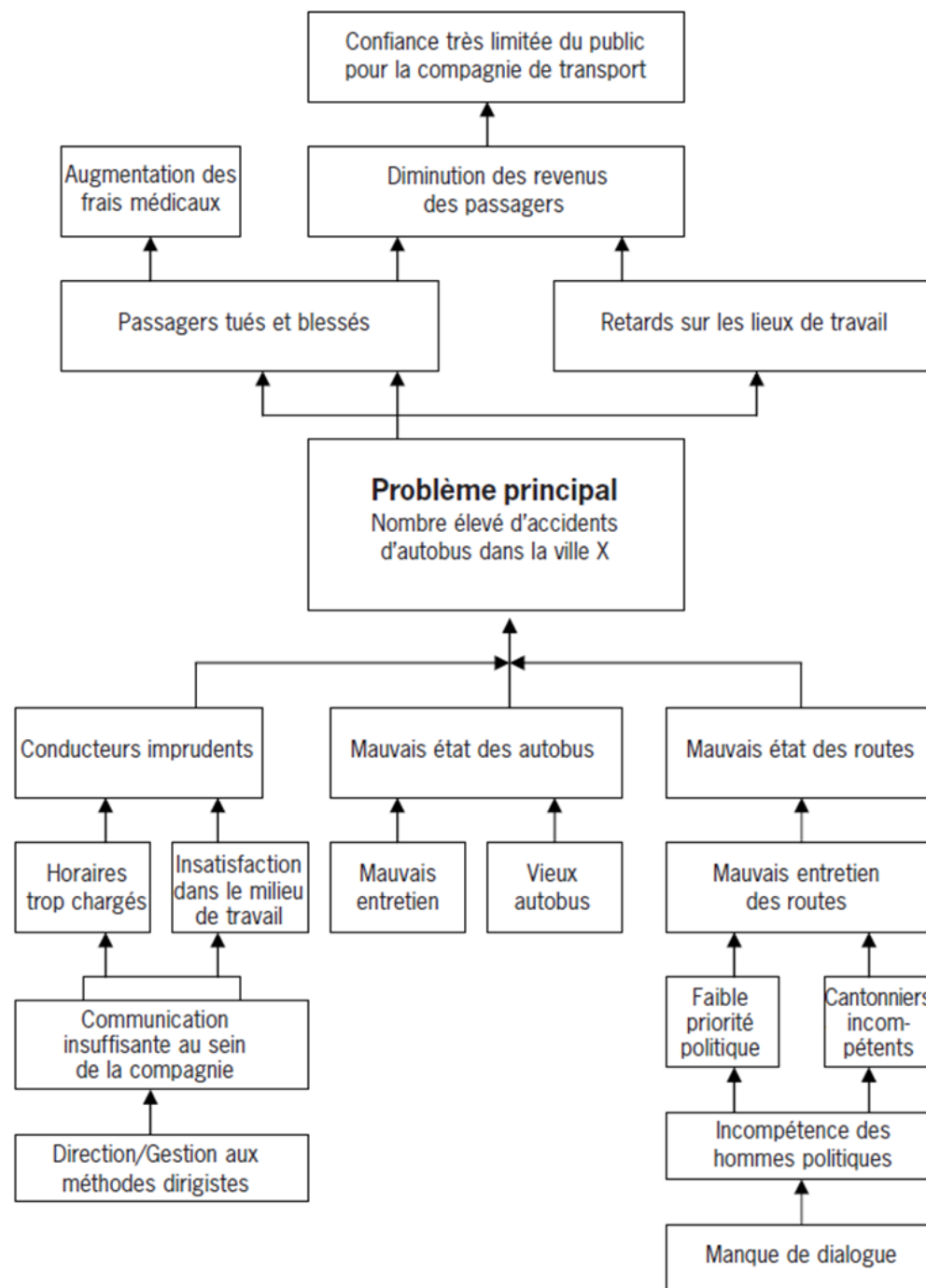
Arbre à problème

Exercice supplémentaire - Accidents de bus

EFFETS
PROBLÈME CENTRAL
Nombre élevé d'accident d'autobus dans la ville X
CAUSES

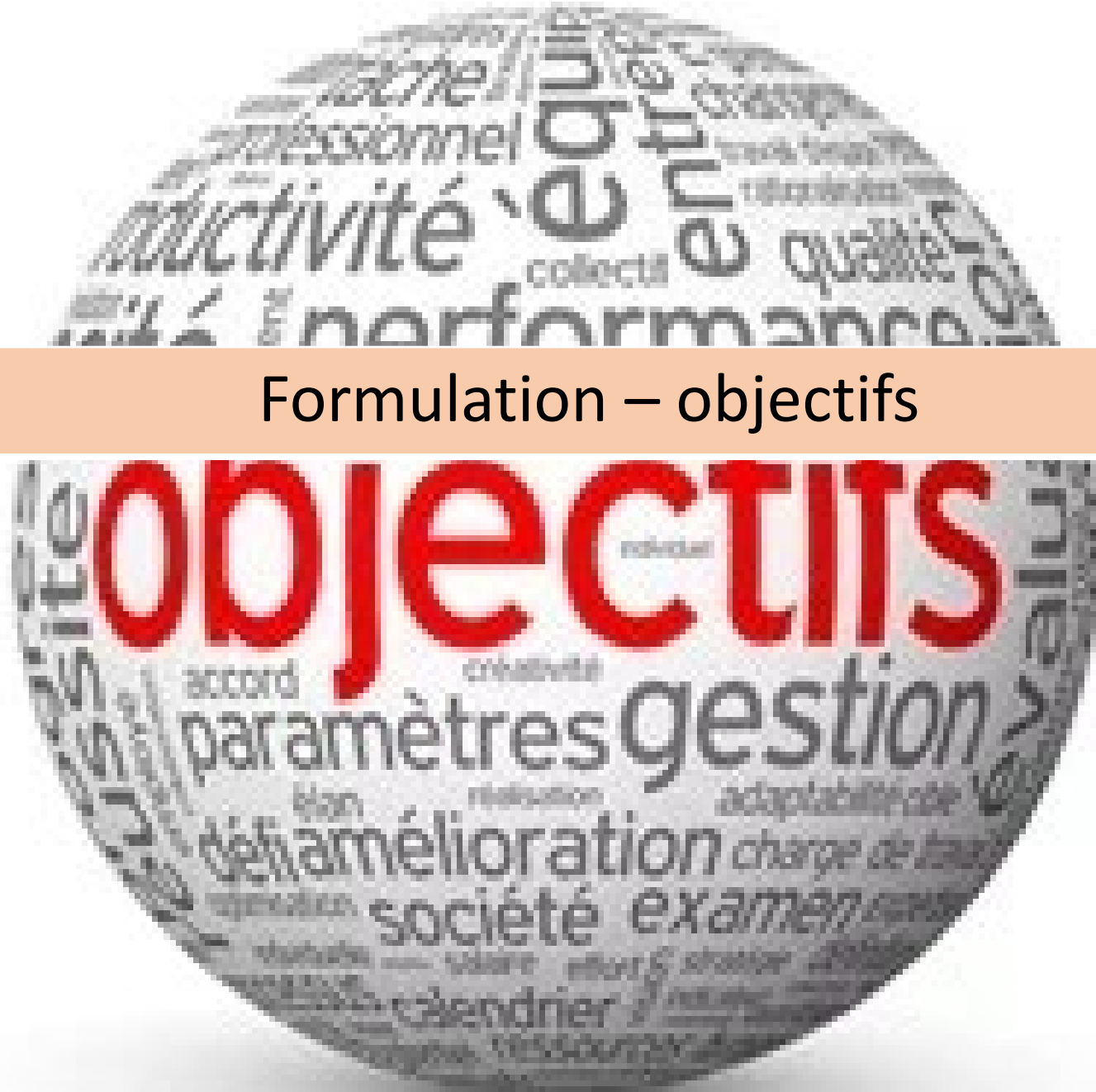
Corrigé

Exercice



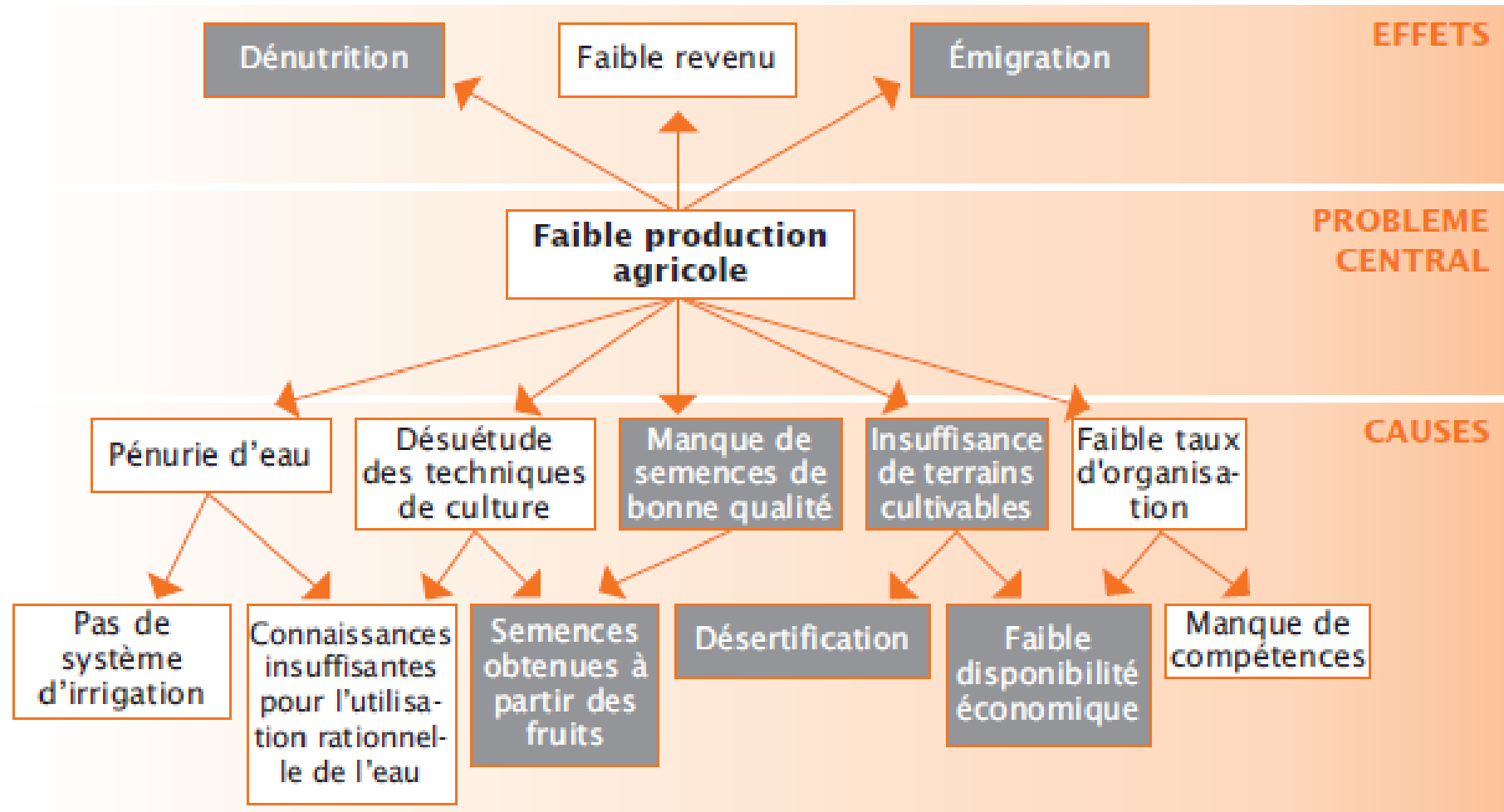
Les questions essentielles auxquelles doit répondre une analyse du problème/une analyse de la situation sont les suivantes:

1. Quel est le principal problème que doit résoudre le projet ? Il est nécessaire d'arriver, au sein du groupe de travail à une définition commune du problème principal. Le problème doit être défini en tenant compte du groupe cible envisagé pour le projet et pas seulement à un niveau macro-économique.
2. Qui est touché par le problème? Qui est «propriétaire» du problème ?
3. À quoi le problème est- il dû? Quelles sont les causes profondes réelles qui sont à l'origine du problème et qui sont identifiées par les parties prenantes ?
4. Quelles sont les conséquences qu'entraînent le problème ?
5. Qu'est-ce qui empêche les parties prenantes (le pays/ le groupe cible) de résoudre elles- mêmes le problème ? Pourquoi l'aide au développement est- elle nécessaire?
6. Existe- t- il des études qui ont analysé le secteur du problème et sur lesquelles il est possible de se baser?
7. Quels sont les défis, les enjeux liés au problème ?
8. Etc.

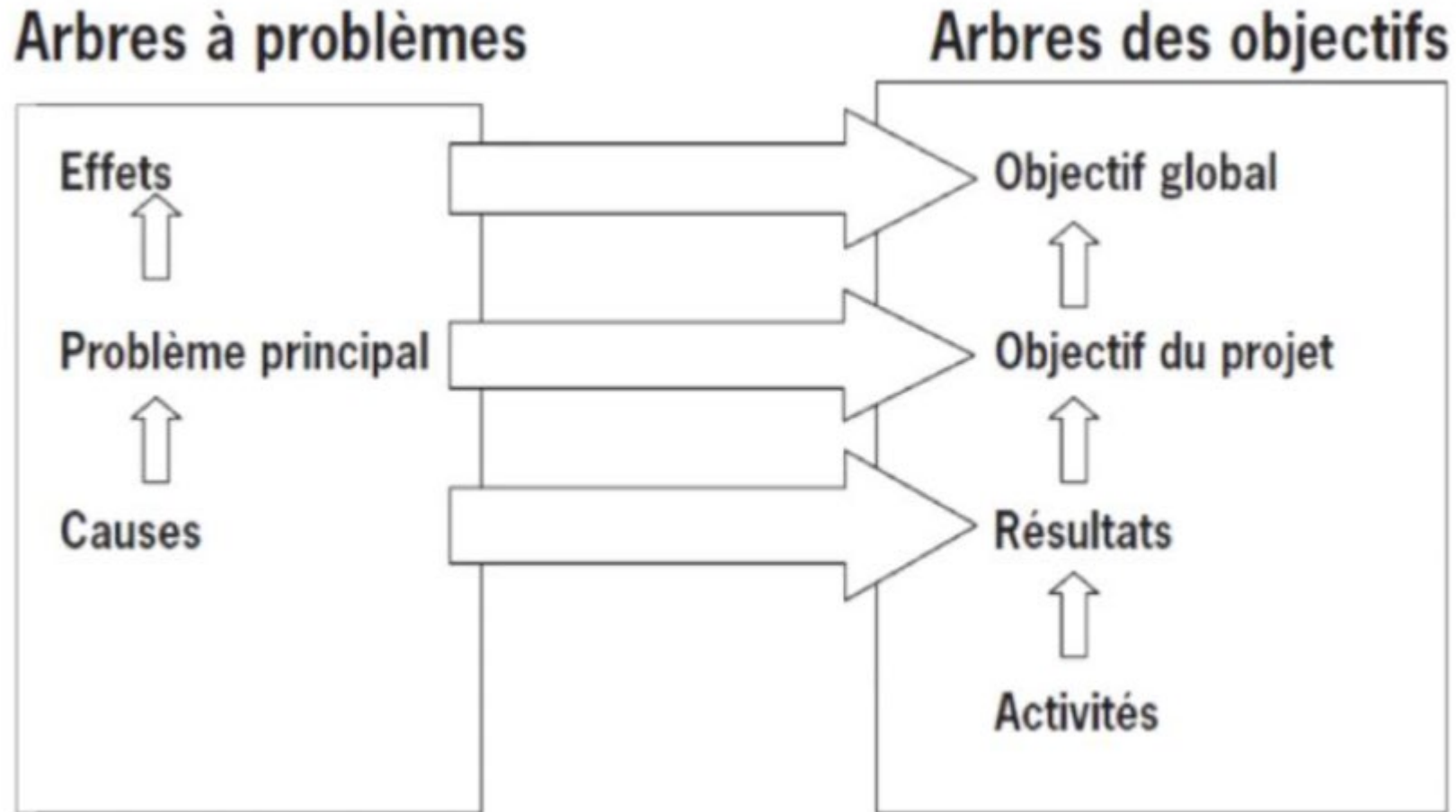


Formulation – objectifs

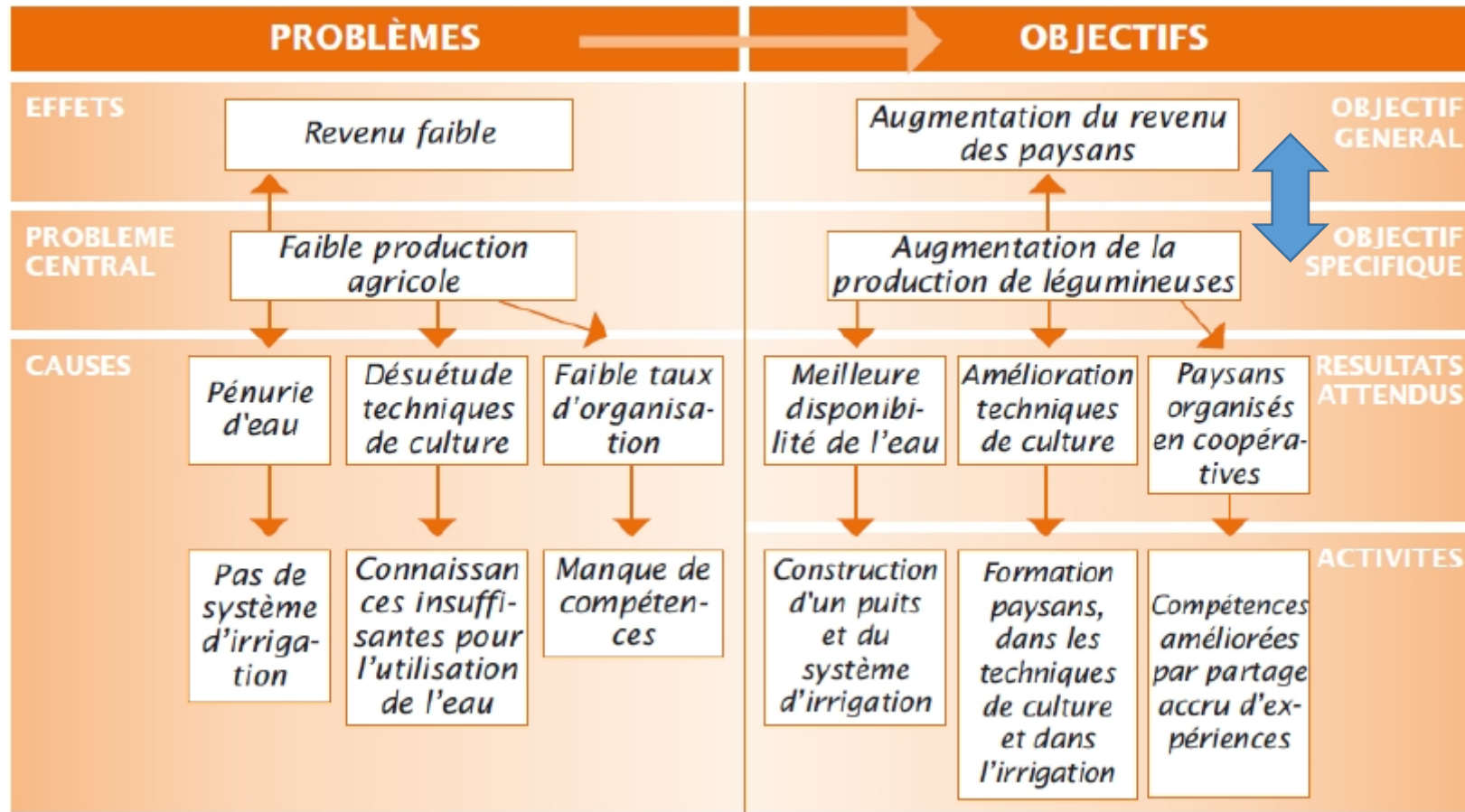
De la problématique aux objectifs



De la problématique aux objectifs

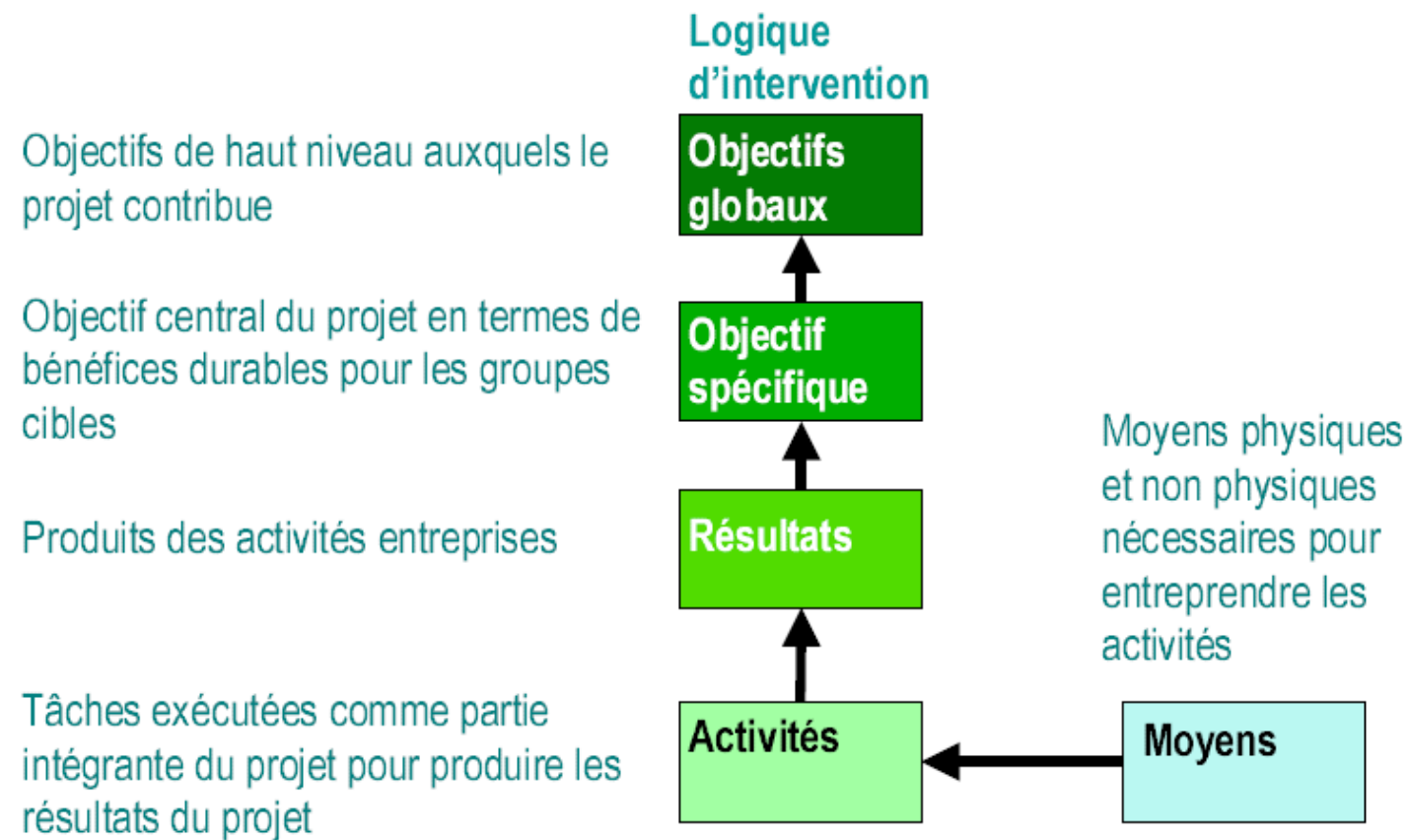


De la problématique aux objectifs



De la problématique aux objectifs

Niveaux des objectifs



De la problématique aux objectifs

**ARBRE
DES PROBLEMES**

**CHOIX ET
NEGOCIATION**

**NAISSANCE
DU CADRE LOGIQUE**

Objectif SMART

MÉTHODE SMART MIEUX FORMULER SES OBJECTIFS POUR LES ATTEINDRE

S**Spécifique**

Être aussi précis et concret que possible.

M**Mesurable**

Déterminer des objectifs quantifiables.

A**Atteignable**

S'assurer que les objectifs sont à la portée des moyens à disposition.

R**Réaliste**

Prendre en compte la situation et l'environnement.

T**Temporellement défini**

Avoir une échéance.



Objectif SMART

SMART signifie Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound, en français Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini.

Exemple :

La qualité de l'eau va mieux et les habitants développent moins de maladie.

L'eau est traitée avec des produits occidentaux qui permettent une meilleure santé des enfants.

Dans une année, la qualité de l'eau des puits contiendra 2 fois moins de bactéries qu'actuellement, via un traitement de l'eau adaptée au contexte réalisé par des ingénieurs locaux.

Exercice - Haiti

EFFETS	OBJECTIF GENERAL
PROBLÈME CENTRAL	OBJECTIF SPECIFIQUE
La qualité de l'enseignement scolaire est insuffisante	
CAUSES	RESULTAT - activités

EFFETS	OBJECTIF GENERAL
PROBLÈME CENTRAL	OBJECTIF SPECIFIQUE
<p>Dans la région de Sédhiou au Sénégal, la récolte de riz n'est pas valorisée</p>	
CAUSES	RESULTAT - activité

Questions fondamentales à retenir – les objectifs

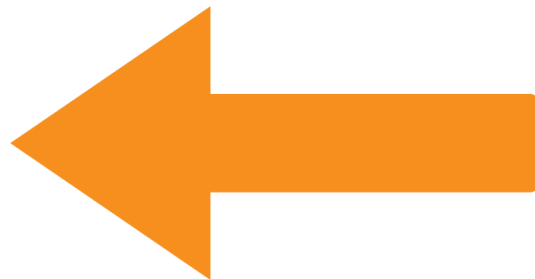
1. Quels sont les objectifs de développement que le projet en question devrait aider à atteindre dans le secteur concerné?
2. Quel est l'objectif du projet exprimé en termes concrets, réaliste et si possible mesurable. (L'objectif du projet est d'éliminer les causes du problème principal qui a été identifié).
3. À quoi s'attend- on que le projet aboutisse par rapport à ses objectifs de développement?
4. Pourquoi le projet envisagé est- il important pour le groupe cible, la région, le pays?
5. Quelle relation existe-t-il entre le projet et d'autres activités de développement en cours de réalisation dans le secteur?
6. À quels résultats concrets les activités doivent- elles aboutir? Quels sont les biens et les services que le projet devrait fournir au groupe cible?
7. L'ensemble des résultats du projet mène- t- il à la réalisation de l'objectif du projet?
8. ...

Cadre logique (matrice) & Indicateurs d'évaluation

Indicateurs QUANTITATIFS

RÉPONSES

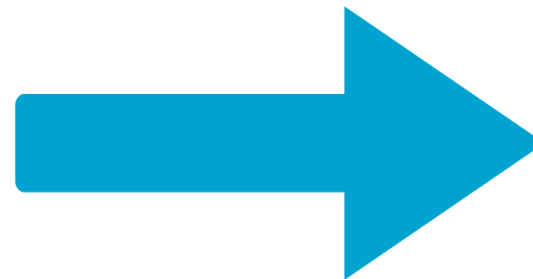
Quelle quantité ?
Combien de fois ?
Quelle proportion ?
Combien ?



Indicateurs QUALITATIFS

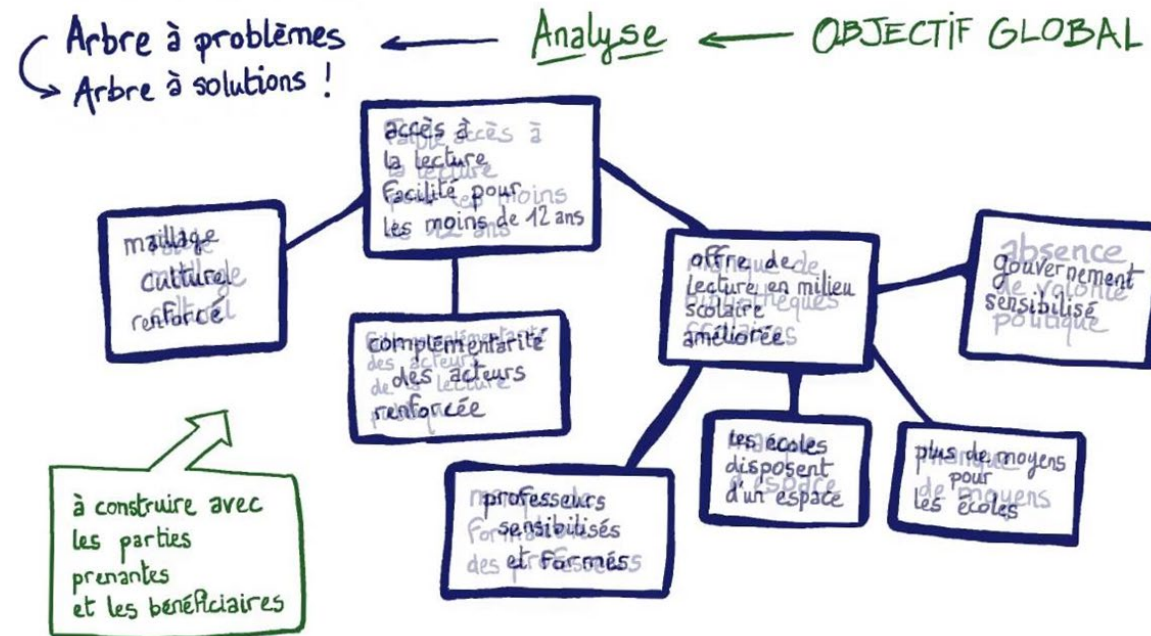
RÉPONSES

Que
ressentez-vous ?
Que
percevez-vous ?



Cadre logique

Le Cadre logique (CL) est une matrice permettant de représenter une synthèse des éléments fondamentaux d'un projet et leurs relations causales, afin de les vérifier de façon objective

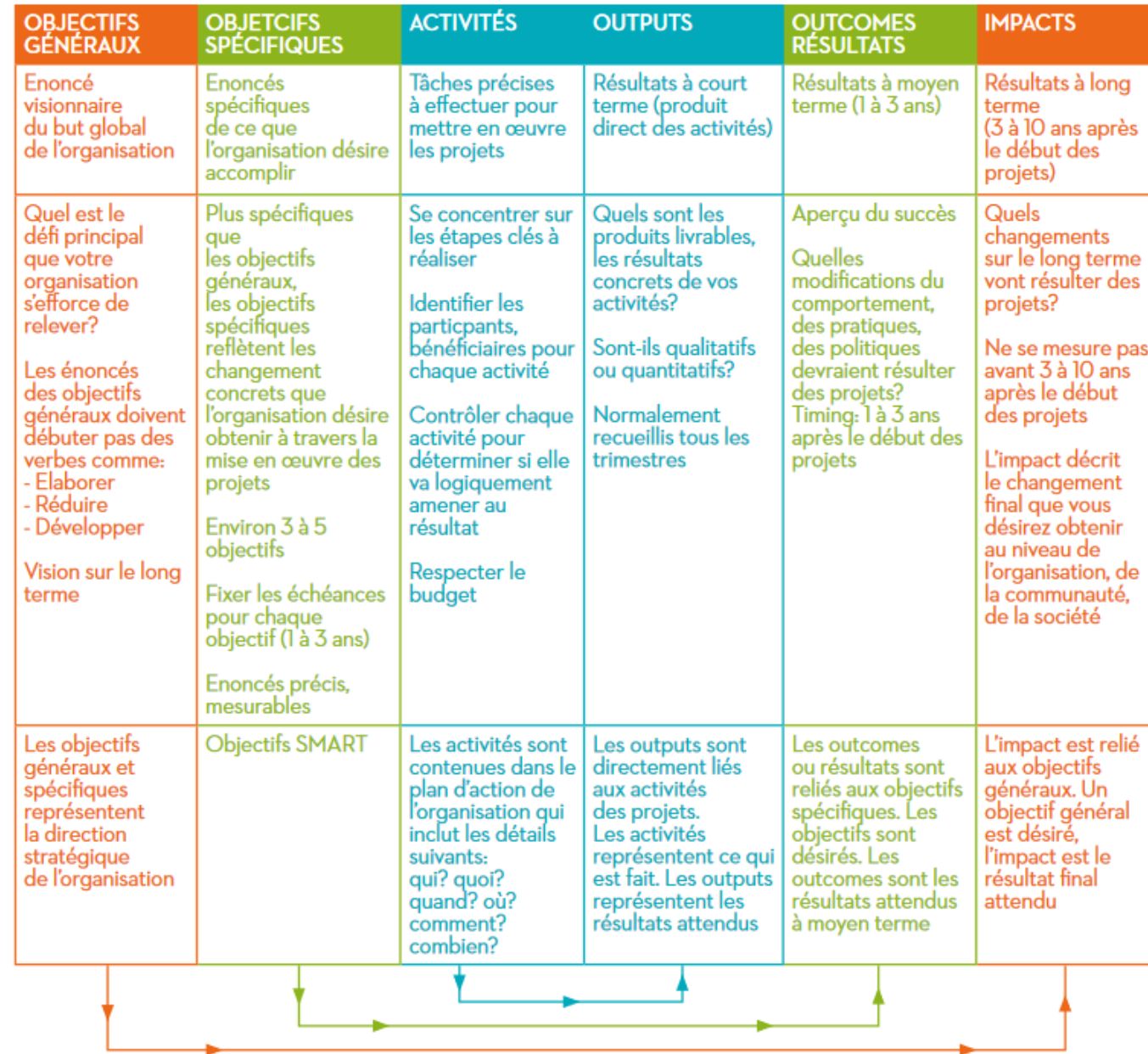


Cadre logique

Objectif général	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèse
Le revenu des paysans de la région a augmenté	Augmentation du revenu de 50% en 2 ans	Augmentation du niveau de vie (téléviseurs, motos, scolarisation, etc.)	Le marché des légumineuses est stable Construction de la route vers la ville
Objectif spécifique			
La production de légumineuses a augmenté	Doublée en 2 ans	Rapport de production Évaluation annuelle	Conditions climatiques Qualité des semences
Résultats attendus (produits)			
1. Les paysans sont organisés en coopérative	80% des paysans de la région font partie de la coopérative	Liste des membres de la coopérative	Conflits parmi les paysans
Activités			
1. Renforcer et organiser le groupe de paysans <ul style="list-style-type: none"> · Former des leaders · Sensibiliser et informer les paysans · Organiser les assemblées et créer les instances 	(80-100 paysans) janvier-mars	Rapports d'activité trimestriels Fiches de suivi des activités (3 fiches)	Conflit entre clans familiaux Conditions climatiques favorables Soutien du chef du village

Cadre logique

Modèle logique



Source: adapté du guide «Performance améliorée» développé par le Ministère de l'Ontario.

Cadre logique

les outputs: sont des résultats à courts termes, directs et immédiats, liés aux activités, aux prestations. Les outputs sont davantage de natures quantitatives, comme des statistiques. Le suivi est facile à réaliser. Les résultats sont obtenus grâce à un suivi régulier et continu des progrès, sur la base de production de rapports statistiques et narratifs. L'important étant de saisir les informations de manière consistante et constante.

Cadre logique

Les outcomes : sont des résultats attendus à moyen terme, qui impliquent un changement de comportement, d'attitude, de connaissance, d'apprentissages pour la personne bénéficiaire de la prestation. Les outcomes sont liés aux objectifs généraux. Ils sont davantage de natures qualitatives. Ce sont les résultats qui présentent le plus d'intérêts pour les bailleurs de fonds.

Cadre logique

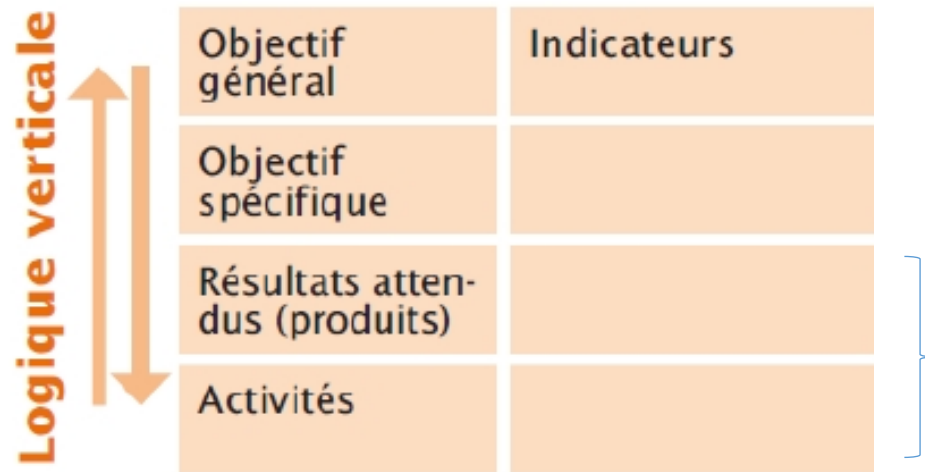
L'impact : est un résultat attendu sur le long terme. En d'autres termes, c'est le changement de société que l'organisation souhaiterait voir dans le futur en apportant des modifications dans la vie des populations cibles. L'impact nécessite beaucoup de ressources et est complexe à mettre en place, car il faut montrer, prouver que, la prestation de l'organisation est responsable du changement de la société.

Cadre logique

Cadre logique

Vision	Objectifs	Prestations/ activités	Outputs	Outcomes	Impacts
Enoncé visionnaire du but global de l'organisation	Enoncés spécifiques de ce que l'organisation désire accomplir	Tâches précises é effectuer pour mettre en œuvre les objectifs	Résultats à court terme (produit direct des activités)	Résultats à moyen terme	Résultats à long terme

Cadre logique



A ↑ Si nous réalisons ces «*activités*», nous obtenons ces «*résultats*»
 Si nous obtenons ces «*résultats*», nous atteignons cet «*objectif spécifique*»
 Si nous atteignons cet «*objectif spécifique*», nous contribuons à atteindre l'«*objectif général*».

B ↓ Pour contribuer à atteindre l'«*objectif général*», nous devons atteindre l'«*objectif spécifique*»
 Pour atteindre l'«*objectif spécifique*», nous devons produire ces «*résultats*»
 Pour produire ces «*résultats*», nous devons réaliser ces «*activités*»

Cadre logique

DESCRIPTION	INDICATEURS
<p>OBJECTIF GÉNÉRAL (impact)</p> <p>Objectif de développement humain que le projet peut contribuer à réaliser</p>	<p>Paramètres qui permettent de mesurer la réalisation de l'objectif général</p>
<p>OBJECTIF SPÉCIFIQUE (outcome)</p> <p>Situation dans laquelle l'on se trouvera à la fin du projet.</p>	<p>Paramètres qui permettent de mesurer la réalisation de l'objectif spécifique</p>
<p>RÉSULTATS ATTENDUS (output)</p> <p>Produits directs et immédiats des activités réalisées</p>	<p>Paramètres qui permettent de mesurer concrètement la réalisation des résultats</p>
<p>ACTIVITES (input)</p> <p>Actions à entreprendre pour obtenir les résultats</p>	<p>Indicateurs temporels (échéances), dates-butoirs de réalisation des activités et autres paramètres indispensables</p>

Cadre logique production agricole

Objectif général	Indicateurs
Le revenu des paysans de la région a augmenté	Augmentation du revenu de 50% en 2 ans
Objectif spécifique	
La production de légumineuses a augmenté	Doublé en 2 ans
Résultats attendus (produits)	
1. Les paysans sont organisés en coopérative	80% des paysans de la région font partie de la coopérative
2. Le terrain est équipé d'un système d'irrigation	100 ha dotés d'un système d'irrigation
3. La population est formée sur la gestion optimale de l'eau et sur les techniques de culture	100% des cultivateurs ont suivi les cours sur la gestion de l'eau et les techniques agricoles 80% l'appliquent dans les 6 mois suivants la fin du cours

Exercice - cadre logique production agricole

Description	Indicateurs
<p>Objectif général Le revenu des paysans de la région a augmenté</p>	<p>Impact:</p>
<p>Objectif spécifique Dans une année, la production totale des légumes effectué par les agriculteurs a progressivement augmentée dans l'ensemble de la région.</p>	<p>Outcomes:</p>
<p>Résultats attendus 1. Modernisation des technique agricole, la population est formée</p>	<p>Outputs</p>
<p>2. Le terrain est équipé d'un système s'irrigation</p>	
<p>Activités La population est formée sur la gestion optimale de l'eau et sur les techniques de culture</p>	

Exercice - cadre logique – Haïti

Objectif général	Indicateurs - Impact
Améliorer la qualité de l'enseignement au niveau primaire et secondaire dans la province de ...	
Objectifs spécifiques	Indicateurs - Outcomes
Résultats	Indicateurs - Outputs
ACTIVITE - Outputs	

Exercice - cadre logique - Sénégal

Objectif général	Indicateurs - Impact
Améliorer la situation économique de 215 familles dans la région de et réduire l'exode rural.	
Objectifs spécifiques	Indicateurs - Outcomes
Résultats	Indicateurs - Outputs
ACTIVITE - Outputs	

Exercice supplémentaire accidents de bus

Exemple simplifié d'une matrice selon la MCL *

<p>1. OBJECTIF GLOBAL</p> <p>1. Service à niveau élevé pour les usagers des autobus</p>	<p>INDICATEURS</p> <p>90% des départs avec un retard inférieur à cinq minutes</p> <p>La compagnie augmente ses parts de marché</p>
<p>2. OBJECTIF DU PROJET</p> <p>2. Réduction du nombre d'accidents</p>	<p>INDICATEURS</p> <p>Moins de X accidents par an après 12 mois</p> <p>Moins de Y accidents graves par an après 12 mois</p>
<p>3. RÉSULTATS</p> <p>1. Des conducteurs formés</p> <p>2. X autobus neufs en service</p> <p>3. Un atelier d'entretien équipé</p> <p>4. Existence de routines d'entretien</p>	<p>INDICATEURS</p> <p>Voir page opposée</p>
<p>4. ACTIVITÉS</p> <p>1. Démarrage d'un programme de formation</p> <p>2. Appel d'offres pour l'achat d'autobus</p> <p>3. Appel d'offres pour l'achat d'outils et de pièces de rechange</p> <p>4. Développement de routines d'entretien</p>	<p>5. RESSOURCES</p> <p>1. Instructeur pour former à la conduite d'autobus pendant X mois</p> <p>2. Moyens financiers pour l'achat d'autobus</p> <p>3. Moyens financiers pour l'achat d'outils et de pièces de rechange</p> <p>4. Instructeurs pour former à l'entretien pendant Y mois</p>

Questions fondamentales à retenir – Les indicateurs

1. Quels sont les indicateurs pertinents à retenir pour l'évaluation de votre projet, tant quantitatifs (outputs) que qualitatifs (outcomes) ?
2. Quel est l'impact visé par le projet ?
3. Quelle est la crédibilité de vos indicateurs ?
4. Quels sont les enjeux inhérents à vos indicateurs (politiques, économiques culturels, sociaux, etc.) ?
5. Qu'est ce que j'évalue et pourquoi ?
6. Comment je communique mes indicateurs, à qui et pourquoi ?
7. Mettre en lien les indicateurs avec les notions d'efficience, d'efficacité, de pertinence, de durabilité, etc.
8. Etc.

Réalisation et suivi



Les activités ne sont pas l'objectif du projet !
Elles ne sont que les moyens d'y parvenir !

Planification, Chronogramme, GANTT, Echancier

Activités	Responsable	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
1. Réalisation de prélèvements													
1.1 Trouver des instruments de mesure	Arouna	x											
1.2 Trouver un responsable et 3 assistants	Mohammed	x	x										
1.3 ...													
2. Élaborer le projet canaux													
2.1 Contacter une entreprise spécialisée	...	x											
2.2 Effectuer une inspection			x										
2.3 ...													
3. Achat de pompe						x							
4. Achat de matériaux de construction													
5. Organiser la main-d'œuvre locale													
6. Construire des canaux et le centre pompe								x	x	x	x		

Questions fondamentales – le chronogramme

1. Des dates ont- elles été fixées pour le début et la fin de chaque activité?
2. Un plan a- t- il été élaboré et une date a- t- elle été prévue pour mettre progressivement un terme au projet?
3. ...

De manière générale, un projet de développement s'échelonne entre _____

Phase de réalisation

Paramètre	Définition	Question-clé
Aspect opérationnel	Suivre l'évolution dès le début des activités prévues	<i>Sommes-nous en train de faire ce qui a été programmé?</i>
Aspect temporel	Savoir si le calendrier des activités est respecté	<i>Suivons-nous le calendrier des activités tel que prévu?</i>
Aspect financier	Avoir un contrôle des dépenses	<i>Dépensons-nous comme prévu?</i>
Contrôle des résultats	Connaître le niveau de réalisation des résultats attendus	<i>Les activités effectuées tendent-elles effectivement à la réalisation des résultats prévus?</i>
Contrôle des activités	Constater immédiatement si un correctif des activités prévues s'impose	<i>Est-il nécessaire d'intervenir en modifiant ce qui a été programmé au départ?</i>
Base de données pour l'évaluation	Obtenir les données fondamentales pour effectuer l'évaluation	<i>Les données rassemblées seront-elles suffisantes pour servir de point de départ de l'évaluation?</i>

Evaluation



Procédé durant lequel on analyse, commente, interprète et jauge les données rassemblées durant la phase de suivi pour tester **l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité** d'un projet.



Revenir sur des notions clés

Paramètres d'évaluation	Rapport au cadre logique
Pertinence	La situation problématique relevée est-elle pertinente, autrement dit est-elle considérée comme prioritaire par les bénéficiaires, est-elle ciblée par le projet, et, donc, l'objectif spécifique est-il pertinent et important?
Efficacité	Des résultats attendus à l'objectif spécifique (dans quelle mesure les services et les produits ont-ils été utilisés pour résoudre les problèmes?)
Efficiences	Des moyens à travers les activités aux résultats attendus (avec quelles ressources les résultats ont-ils été obtenus, et à quel prix?)
Impact	Contribution de l'objectif spécifique à l'objectif général (contribution à un changement de long terme)
Durabilité	La durée du changement doit être perçue à tous les niveaux du cadre logique

Cinq critères pour les projets

Durabilité

Economique, Socio-économique, environnementale, institutionnelle, managériale, technique, politique, ...

Objectifs

Ressources

Activités

Résultats

Besoins

Quelles sont les questions qui permettent d'évaluer les notions de pertinence, d'efficacité, d'impact et de durabilité ?

Evaluation du projet et de ses résultats - Haïti

Cinq critères d'évaluation d'un projet :

PERTINENCE	
EFFICACITE	
EFFICIENCE	
IMPACT	
DURABILITE ECONOMIQUE	
DURABILITE SOCIO- CULTURELLE	
DURABILITE ENVIRONNEMENTALE	
DURABILITE INSTITUTIONNELLE	
DURABILITE POLITIQUE	
...	

Evaluation du projet et de ses résultats - Sénégal

Cinq critères d'évaluation d'un projet :

PERTINENCE	
EFFICACITE	
EFFICIENCE	
IMPACT	
DURABILITE ECONOMIQUE	
DURABILITE SOCIO- CULTURELLE	
DURABILITE ENVIRONNEMENTALE	
DURABILITE INSTITUTIONNELLE	
DURABILITE POLITIQUE	
...	

Les Ressources

La planification des ressources est bien entendu étroitement liée à celle des activités. Les ressources dont un projet va disposer pour pouvoir effectuer les activités prévues peuvent par exemple consister en:

- **assistance technique** (locale ou étrangère)/planification des besoins de différentes sortes de savoir- faire
- **équipement**, prévoir un besoin éventuel de pièces de rechange et de formation pour l'entretien des équipements
- **ressources financières/financement** (répartition des coûts, question du financement à plus long terme etc...)
- **durée** (combien de temps faut- il pour réaliser chacune des activités).
- **locaux/bureaux**, locaux pour la formation etc...

Exercice

Identifier les différentes ressources à mobiliser dans le cadre des deux projet: Haïti et Sénégal

Il faut simplement les lister et les argumenter. Inutile de faire un budget à ce stade.

Exercice - Haïti

Les ressources

Exercice - Sénégal

Les ressources

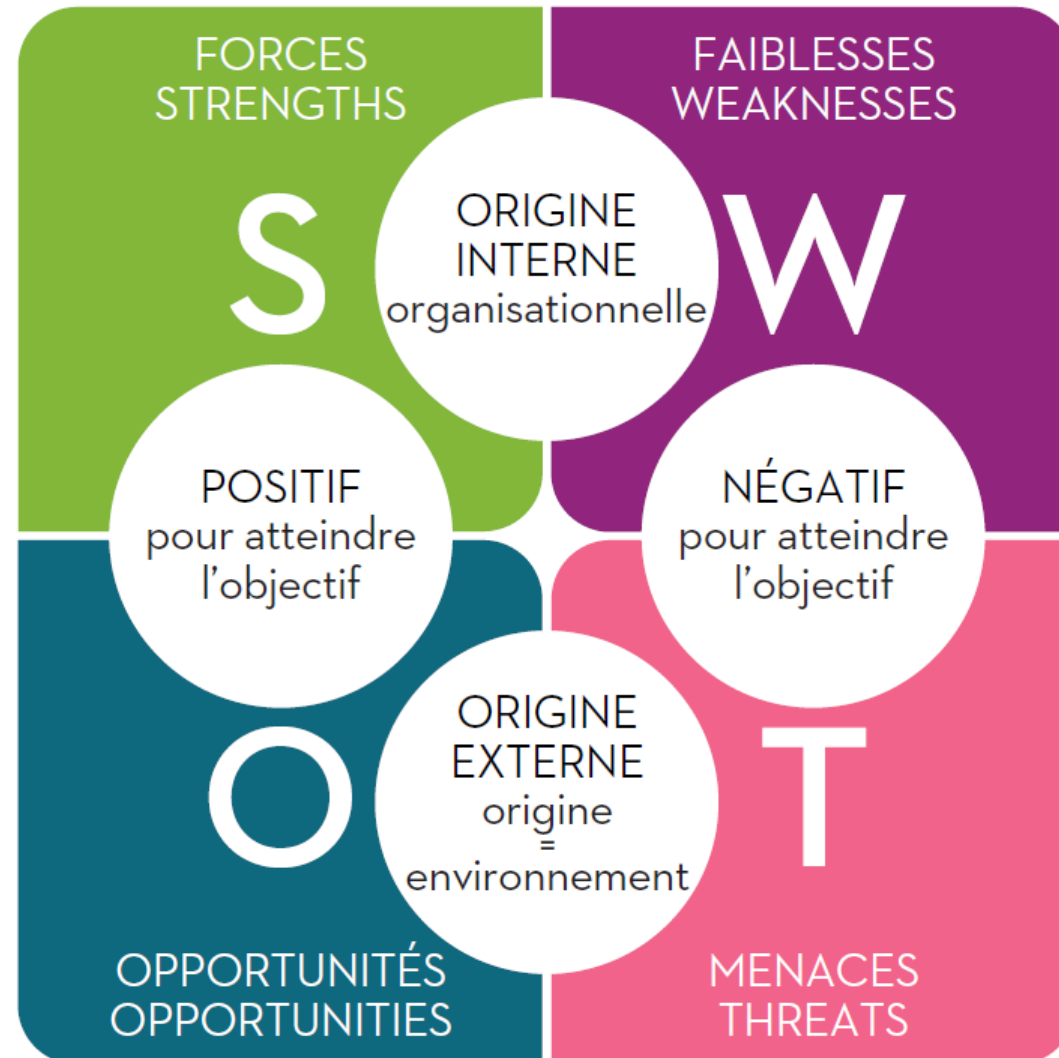
Les risques / Matrice SWOT

Une analyse d'éventuels facteurs de risques, externes ou internes. Généralement les risques sont répartis en deux catégories, les risques internes et les risques externes.

Facteurs externes/risques: Ce sont les risques qui se situent en dehors du cadre du projet, ce que l'on appelle des risques occasionnés par une situation extérieure (un développement politique, une catastrophe naturelle, de la corruption par exemple). Le plus souvent il n'est pas possible pour le groupe du projet d'influer sur ces risques. Si ces facteurs externes entrent en jeu ils peuvent entraver la réalisation des objectifs.

Risques internes: Il s'agit de risques sur lesquels le projet a des possibilités de contrôle. Il peut s'agir de questions pratiques telles que des retards de livraison, des changements parmi le personnel etc. Dans la plupart des cas la direction du projet peut minimiser les effets de tels risques. Pour diminuer un type de risque interne, celui par exemple de la « fuite des personnes compétentes » parmi le personnel formé pour le projet, il est possible de former 20 personnes au lieu de 10 et de veiller à ce que ce soit une « formation de formateurs », c'est à dire que ceux qui ont été formés forment à leur tour leurs collègues et qu'il existe des documents/du matériel/des manuels etc pour cette formation.

La matrice SWOT



Exercice

Effectuez pour les deux projets une matrice **SWOT**

Exercice - Haïti

SWOT

	En faveur du projet	En défaveur du projet
Facteurs internes		
Facteurs externes		

Exercice - Nouvelle planète - Sénégal

SWOT

	En faveur du projet	En défaveur du projet
Facteurs internes		
Facteurs externes		

Questions fondamentales – les risques

1. Quels sont les facteurs ou les conflits d'intérêt – tant internes qu'externes – qui peuvent soit empêcher, soit sérieusement entraver, soit retarder la mise en œuvre du projet?
2. Apprécier les risques externes (conflits ou autres facteurs qui pourraient perturber) et l'ampleur de leurs répercussions possibles sur le projet. Comment se prémunir contre ceux- ci?
3. Existe- t- il des facteurs déterminants qui sont des préalables à la réussite du projet? Que prévoit le pays bénéficiaire pour les prendre en compte?
4. Quels effets annexes négatifs le projet peut- il entraîner?
5. Des stratégies alternatives ont- elles été envisagées pour pouvoir atteindre l'objectif qui a été prévu pour le projet ?
6. ...

Les objectifs de développement durable



OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE




<https://www.eda.admin.ch/agenda2030/fr/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>

Merci de votre attention et n'hésitez pas à prendre contact !

Emmanuel.fridez@hefr.ch

Marc.widmer@hefr.ch