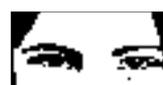




© Tdh / Odile Meylan

Manuel de cycle de projet



Terre des hommes

Aide à l'enfance.

tdh.ch

La Fondation Terre des hommes est la plus importante organisation suisse d'aide à l'enfance. Créée en 1960, Terre des hommes construit un avenir meilleur pour les enfants démunis et leurs communautés grâce à des approches novatrices et des solutions concrètes et durables. Active dans plus de 30 pays, Terre des hommes développe et met en place des projets de terrain qui permettent d'améliorer la vie quotidienne de plus d'1,4 million d'enfants et de leurs proches, notamment dans les domaines de la santé et de la protection. Cet engagement est financé par des soutiens individuels et institutionnels dont 85% sont affectés directement aux programmes de Terre des hommes.

© 2012, Terre des hommes
– aide à l'enfance

Table des matières

ACRONYMES ET TERMES INSTITUTIONNELS	5
SYMBOLES UTILISÉS DANS CE MANUEL	5
INTRODUCTION	7
1. L'IDENTIFICATION	11
1.1. Les raisons d'agir et les orientations des interventions	12
1.2. Les préalables	13
1.3. L'analyse préliminaire	14
1.4. L'élaboration de l'avant-projet	26
2. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	29
2.1. La gestion axée sur les résultats	30
2.2. Les différents niveaux de résultats	31
2.3. Planification collective et participative	32
2.4. Les quatre étapes de la planification stratégique	33
2.5. L'analyse des risques et hypothèses	46
2.6. Les indicateurs et les moyens de vérification	48
2.7. La matrice du cadre logique – avec canevas annoté	49
2.8. Les critères d'appréciation	52
2.9. Le document de projet	53
2.10. Une méthode alternative: l'outcome mapping	53
3. LA PROGRAMMATION OPÉRATIONNELLE	59
3.1. Les principes	60
3.2. Quel période?	60
3.3. Que faut-il programmer?	61
3.4. Comment programmer?	61
4. LE SUIVI ET LES RAPPORTS	65
4.1. Qu'est-ce que le suivi ou le monitoring?	66
4.2. Distinction entre le suivi, l'évaluation,	67
4.3. La récolte et l'analyse des informations	67
4.4. Qui assure le suivi?	68
4.5. Les étapes du suivi d'un projet	69
4.6. Les rapports	71
5. L'ÉVALUATION	75
5.1. Les principes	76
5.2. La démarche	78
5.3. Les documents	84
6. LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES	87
6.1. Les principes	88
6.2. Comment capitalise-t-on les expériences?	90
BIBLIOGRAPHIE	94
GLOSSAIRE	97

SCHÉMAS

1. cycle de projet	8
2. modèle d'action général de Tdh	13
3. préalables et identification d'un projet	13
4. arbre à problèmes	21
5. exemple simplifié d'un arbre à problèmes lié à une problématique eau/hygiène/assainissement	22
6. exemple d'un arbre à problème centré sur le développement communautaire	22
7. objectif et résultats finaux	27
8. chaîne des résultats	32
9. étapes de la planification stratégique	34
10. enchaînement de causalité	36
11. modèle d'action	40
12. modèle d'action centré sur la problématique de la malnutrition aiguë	40
13. représentation de l'action	42
14. représentation de l'action dans un projet de protection d'enfants	43
15. représentation de l'action d'un projet visant la prévention de la malnutrition aiguë	44
16. exemple d'une structure d'une stratégie de projet	45
17. cycle de projet dans l'approche OM	55
18. étapes de planification, de suivi et de reporting	70

MATRICES

1. exemple d'analyse des acteurs	18
2. analyse des capacités d'un projet de protection des enfants	23
3. exemple de l'analyse SWOT	38
4. cadre logique, première partie - finalité, objectif et résultats finaux	50
5. cadre logique, deuxième partie - résultats intermédiaires et actions par résultat final	51
6. diagramme de GANNT	62
7. plan de suivi du projet	69
8. matrice de suivi	72

TABLEAUX

1. conditions opérationnelles	25
2. situation générale	25
3. actions et activités par résultat final	44
4. types de risques	46
5. risques et mesures de gestion	47
6. critères d'évaluation	79

ANNEXES

1. Le processus décisionnel de la phase d'identification d'un projet	
2.1. Le processus décisionnel de la planification d'un projet	
2.2. Le programme type et l'organisation d'un séminaire de planification	
2.3. Le canevas annoté du document de planification stratégique	
4.1. Le rapport mensuel (sitrep)	
4.2. Le rapport annuel projet et la matrice de suivi	
5.1. Le processus décisionnel dans l'évaluation d'un projet	
5.2. Le canevas de la réponse à l'évaluation	
6. Les termes de référence d'une capitalisation d'expériences	

Les annexes inhérentes à ce manuel sont disponibles sur la base de données KIT

ACRONYMES ET TERMES INSTITUTIONNELS

CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CP	Chargé de programme
CR	Conseiller régional (expert thématique basé dans une région)
Délégation	Bureau de représentation de Terre des hommes dans un pays d'intervention
Fondation	La Fondation Terre des hommes
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OM	Outcome Mapping
ONG	Organisation Non Gouvernementale
Politique thématique	Document de référence qui définit une thématique et cadre les activités par rapport à cette thématique
PR	Personne ressource thématique de Tdh
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RP	Responsable de programme
Sitrep	Rapport mensuel
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, faiblesses, opportunités, menaces)
Tdh	Fondation Terre des hommes
Tdr	Termes de Références
Zone géographique	Equipe au siège constituée d'un RP, d'un CP et d'un administrateur, responsable pour un ensemble de pays

SYMBOLES UTILISÉS DANS CE MANUEL

	Méthodes
	Outils
	Démarches obligatoires
	Références bibliographiques (<i>voir bibliographie vers la fin du manuel pour les URL qui permettent d'accéder aux documents</i>)
	Juste
	Faux

Introduction

Pourquoi ce manuel ?

Ce manuel publié en 2012 est une version révisée, actualisée et complétée du « Manuel de cycle de projet » de 2001 de la Fondation Terre des hommes. La publication du premier manuel, sa dissémination accompagnée d'une série de formations et la mise en œuvre d'un système de capitalisation et de gestion du savoir ont permis une bonne appropriation d'un cadre de référence et de méthodes standardisés en matière de planification et gestion de projet par l'organisation.

L'évolution du contexte ainsi que des développements au sein de l'organisation ont nécessité une réactualisation du manuel.

L'introduction de cette nouvelle version vise à consolider les procédures et à améliorer les méthodes et pratiques en matière de gestion de projet au sein de toutes les équipes de Tdh en vue des objectifs suivants :

- La planification de projets rationnels et clairs produisant des améliorations concrètes dans la vie des enfants
- L'adoption d'un langage commun facilitant la communication et l'échange
- Un apprentissage continu dans l'institution
- Une meilleure capacité de rendre des comptes aux bailleurs, aux donateurs, aux autorités locales ainsi qu'aux bénéficiaires

Ce manuel doit permettre au lecteur et à la lectrice d'acquérir :

- une vision d'ensemble et une compréhension des objectifs, principes, processus et normes des différentes étapes de la gestion de cycle de projet
- une connaissance des éléments essentiels et des outils et méthodes pratiques pour l'identification, la planification et le suivi d'un projet qui lui permettent de comprendre et de mettre en œuvre ces démarches
- une compréhension des éléments essentiels d'une évaluation et d'une capitalisation d'expériences et de leçons apprises qui lui permettent de les gérer, superviser et d'en interpréter et utiliser les résultats

A qui est destiné ce manuel ?

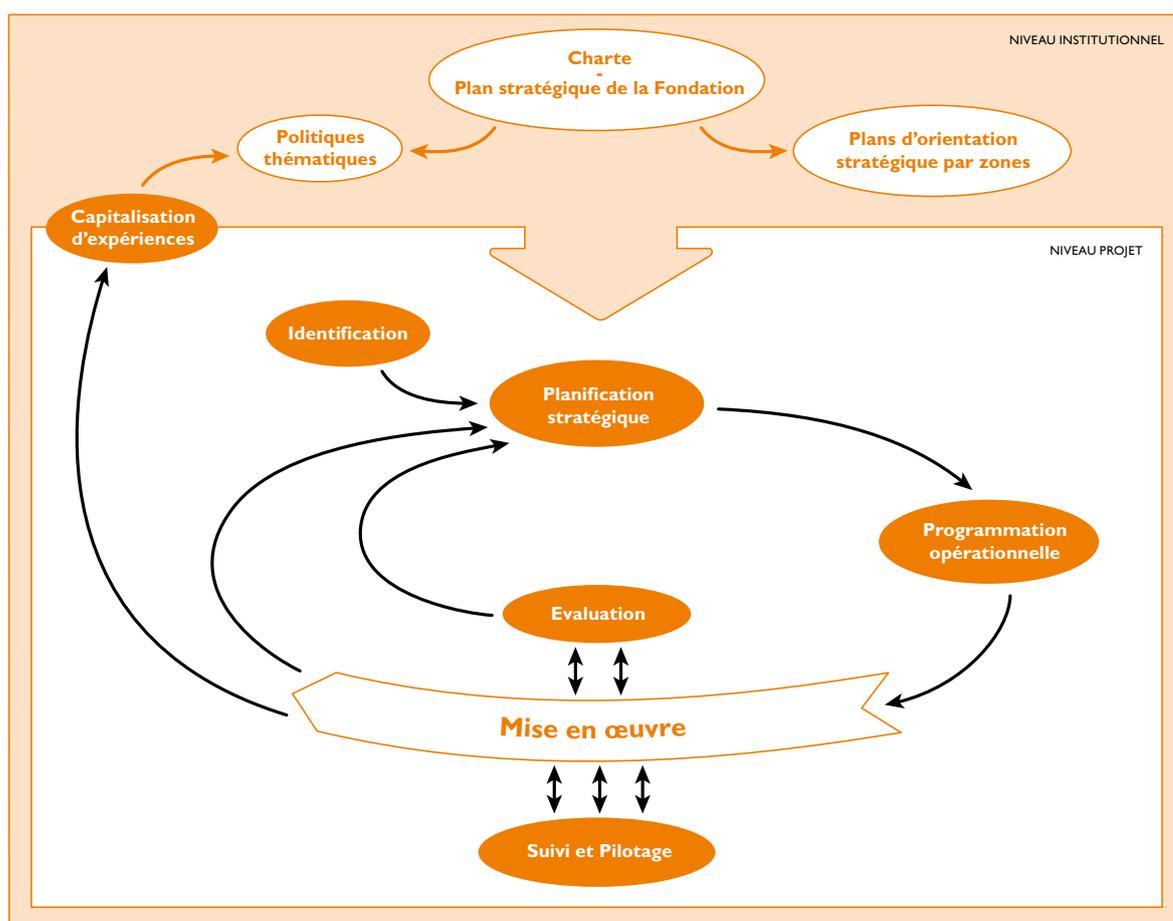
Ce manuel est principalement destiné aux équipes opérationnelles dans les délégations et au siège de Tdh ainsi qu'aux cadres de nos organisations partenaires.

Comment ce manuel est-il structuré ?

La structure du manuel suit le cycle de vie d'un projet, de sa conception à sa fermeture ou au début d'une nouvelle phase. Ce cycle comporte les étapes suivantes :

- L'**identification** d'un projet qui part du cadre défini par l'institution (les préalables) et consiste en une analyse préliminaire et la formulation d'un avant-projet
- La **planification stratégique** dans laquelle l'analyse de la situation est approfondie et l'objectif du projet, les résultats attendus et les autres éléments de sa stratégie sont définis.
- La **programmation opérationnelle** qui prépare la mise en œuvre concrète du projet et aboutit à l'établissement d'un plan opérationnel
- Le **suivi** ou monitoring du projet tout au long de sa mise en œuvre qui consiste en la production et la récolte de données liées au projet pour rendre compte sur son déroulement, pour le réajuster et pour en tirer des leçons
- L'**évaluation**, qui est une appréciation systématique et objective de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un projet à un moment donné
- Bien qu'il s'agit plus d'une démarche de la gestion des savoirs que de la gestion d'un projet, nous considérons à Tdh la **capitalisation d'expériences** comme partie intégrante du cycle de projet. Il s'agit d'un processus d'apprentissage dans lequel nous analysons et documentons les leçons apprises d'un projet afin de pouvoir utiliser ce savoir dans l'avenir

Schéma I : cycle de projet



Comment ce manuel doit-il être utilisé ?

Ce document sert de référence au fur et à mesure que l'on avance dans le cycle de projet. L'information est accessible via le sommaire général, les sommaires de chaque chapitre et au moyen du glossaire lié aux termes de la gestion de cycle de projet qui se trouve à la fin du document.

Les ouvrages sur lesquels certains chapitres se basent ou s'inspirent sont indiqués dans le texte. A la fin, une bibliographie propose des textes permettant d'approfondir certains sujets. Avant d'utiliser une méthode ou un outil, il est conseillé de consulter les ouvrages de référence indiqués qui fournissent des exemples et/ou de plus amples explications. Tous les textes indiqués sont librement disponibles sur l'internet.

Les méthodes (💡), les outils (🔧) et les démarches obligatoires (⚠️) sont identifiés par ces symboles, facilitant ainsi la lecture.

Chaque contexte est particulier et a ses spécificités culturelles et institutionnelles. Tout en respectant les principes et méthodes définis dans le manuel, il s'agit d'adapter chaque démarche aux réalités locales dans laquelle elle est inscrite.

Ce qui ne se trouve pas dans ce manuel

Ce manuel est focalisé sur les principes, procédures et méthodes en matière de gestion de cycle de projet. Il fait référence aux documents institutionnels de référence de Tdh, notamment le Plan stratégique de la fondation, les Plans d'orientation par zone géographique, la Politique de Terre des hommes en matière d'urgence & réhabilitation et les Politiques thématiques. Cela dit, il ne couvre pas un nombre de sujets-clé qui sont approfondis dans d'autres documents de référence de Tdh, notamment :

- la Politique de protection de l'enfant
- la Politique de sécurité
- la Politique anti-fraude et corruption
- les Lignes directrices Genre pour les projets Tdh
- le Document de référence psychosocial

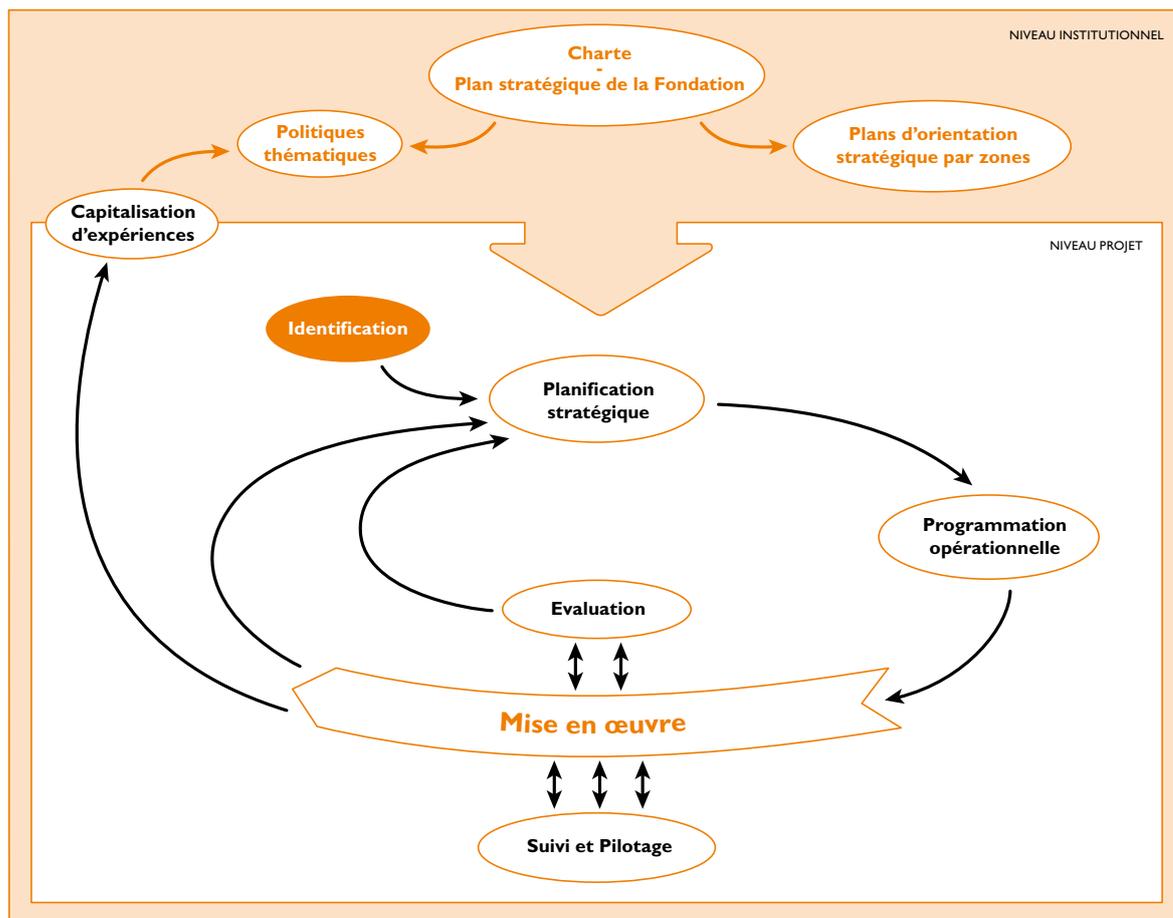
Ce manuel n'est non plus un manuel d'opération pour les délégations. Un ensemble de documents issus des départements des finances et des ressources humaines remplissent cette fonction.

1

L'identification

Table des matières

I.1. LES RAISONS D'AGIR ET LES ORIENTATIONS DES INTERVENTIONS	12
I.2. LES PRÉALABLES	13
I.3. L'ANALYSE PRÉLIMINAIRE	14
I.3.1. Déroulement selon le type de contexte	14
I.3.2. La consultation et la participation des bénéficiaires et des partenaires	15
I.3.3. Les étapes de l'analyse préliminaire	17
I.3.3.1. Analyse des acteurs	17
I.3.3.2. Analyse des problèmes	20
I.3.3.3. Analyse des ressources	24
I.3.3.4. Analyse du contexte	24
I.4. L'ÉLABORATION DE L'AVANT-PROJET	26
I.4.1. Format et canevas de l'avant-projet	27
I.4.2. L'objectif de l'avant-projet	27
I.4.3. La stratégie de l'avant-projet	27



I.1. LES RAISONS D'AGIR ET LES ORIENTATIONS DES INTERVENTIONS

Tous les projets de Terre des hommes sont inspirés par la Mission et la Charte de la Fondation et sont cadrés par le Plan stratégique de la Fondation, les plans d'orientation par zone géographique, les politiques thématiques et un cadre budgétaire prédéfini.

L'action de Terre des hommes s'inscrit dans la **vision** d'un monde où les enfants se développent avec dignité dans un environnement qui les protège et qui répond à leurs besoins. La mission de Tdh, selon le Plan stratégique de la Fondation, consiste à **améliorer la condition des enfants les plus vulnérables de façon durable** :

- en apportant aux enfants un soutien direct,
- en agissant avec eux et leurs familles pour que leurs droits soient promus et respectés,
- en renforçant les communautés et les institutions pour améliorer leurs capacités d'organisation et de réponses aux problèmes des

enfants vulnérables en matière de santé et de protection, et

- en soutenant ces actions par un plaidoyer efficace, adapté et pertinent.

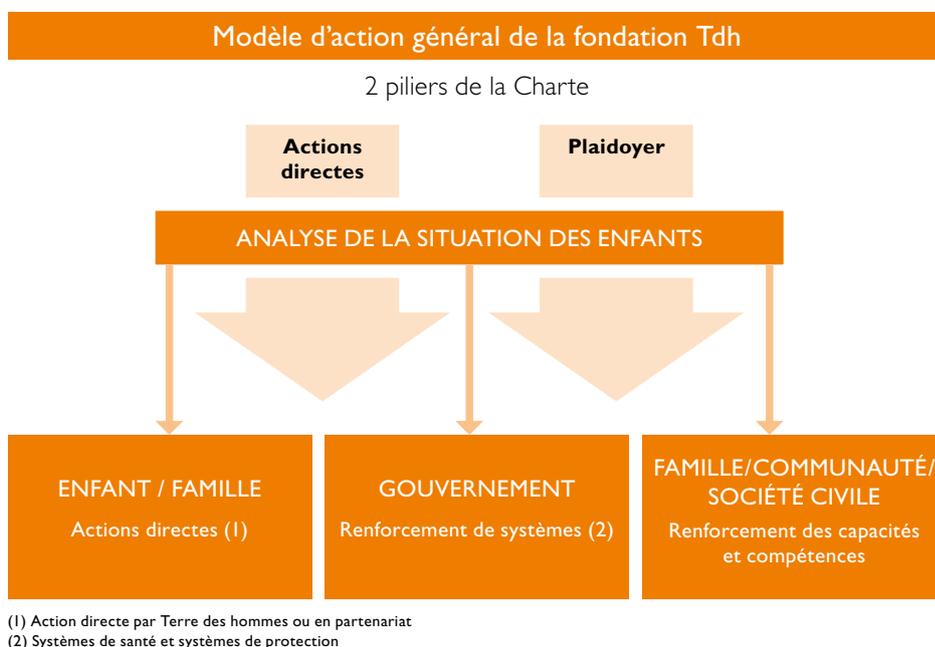
En règle générale ce sont des collaborateurs dans les délégations ou au siège qui prennent l'initiative de proposer de nouveaux projets. C'est par l'observation du contexte ou suite à des sollicitations, demandes d'acteurs internes ou externes que nous identifions les idées d'interventions, les lieux où elles devraient être mises en œuvre, les partenariats possibles et le genre de population qui pourrait constituer le groupe bénéficiaire.

Sur la base de premiers renseignements, nous pouvons commencer à ébaucher une éventuelle intervention. Il convient d'abord de délimiter le champ et le cadre d'un projet potentiel. La mission de Tdh citée ci-dessus, ses priorités et compétences institutionnelles, ses principes d'action et manières de

travailler tels que définis dans le *Plan stratégique de la Fondation* déterminent les priorités et le cadre de nos actions.

De manière très générale, Tdh entreprend les types d'actions suivantes :

Schéma 2: modèle d'action général de Tdh



Il est important de rappeler ici que les **politiques thématiques** approfondissent ce cadrage d'un point de vue thématique et technique, et que les **plans d'orientation par zone** définissent le dé-

veloppement et les perspectives opérationnelles et thématiques de chaque zone géographique d'intervention de Tdh.

I.2. LES PRÉALABLES

Tout lancement d'une phase d'identification de projet obéit à des décisions stratégiques quant au positionnement géographique et thématique ainsi qu'aux partenariats envisageables. Une décision est aussi prise au sujet du volume budgétaire potentiel. Il dépend notamment des perspectives de financement. Nous appelons **préalables** ce cadrage d'une future analyse préliminaire. Les préalables forment la base des termes de référence pour l'identification d'un projet potentiel.

! DÉMARCHE OBLIGATOIRE

La **décision** d'initier une analyse préliminaire et la **définition des préalables** appartiennent au chef du département des opérations sur proposition du responsable de la zone géographique.

Schéma 3: préalables et identification d'un projet



1.3. L'ANALYSE PRÉLIMINAIRE

Les données récoltées et analysées dans le cadre de l'analyse préliminaire servent tout d'abord à la formulation d'un **avant-projet**. Elles permettent une **appréciation globale** de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'un éventuel projet. Leur **objectif** est donc de fournir la base pour une future décision quant à l'entrée en matière pour une planification stratégique.

L'analyse préliminaire se réalise à travers un **examen de la documentation existante** - rapports d'autres organismes, littérature sur le sujet et le contexte, statistiques officielles, options de financement par des bailleurs, etc. - et une **visite avec analyse de situation** sur le lieu d'intervention.

1.3.1. Déroulement selon le type de contexte

La durée et l'ampleur de l'analyse préliminaire dépendent du contexte, des délais et des ressources à disposition. Selon la situation, cette étude préliminaire peut durer quelques semaines, voire plusieurs mois. Dans un contexte d'urgence, ce délai peut être réduit à une semaine ou quelques jours.

A) Contextes de développement

Dans les contextes de développement, l'analyse préliminaire peut se réaliser selon différentes modalités. S'il s'agit d'une problématique dans un pays où Tdh assure déjà une présence, la délégation ou une ou plusieurs personne(s) mandatée(s) par celle-ci mènent une **analyse de situation**. Cette étude vise à acquérir une bonne connaissance du contexte et de la problématique, et inclut obligatoirement une visite sur place et des échanges avec les personnes concernées.

Une **mission exploratoire** dans un pays où Tdh n'est pas encore présent est conduite par un ou des représentant(s) de la Fondation – du siège ou du terrain – ou par une ou des personne(s) externe(s). Il n'y a pas de règles strictes quant au choix de celui/celle qui mène cette mission, tout dépend du contexte, du type d'intervention envisagé et des ressources à disposition.

Les **termes de référence** de l'analyse préliminaire sont élaborés sous la responsabilité du/de la RP de la zone géographique concernée.

Si, sur la base de l'étude ou de la mission exploratoire, la délégation ou la zone géographique conclut à la

pertinence et la faisabilité d'une action, un **avant-projet** est préparé.

B) Contextes d'urgence

Dans un contexte d'urgence où Tdh est déjà présent, on se réfère le cas échéant au **plan de contingence** préalablement établi par la délégation. Dans un tel contexte, selon l'ampleur et la complexité de la problématique, ainsi qu'en fonction des capacités de l'équipe de la zone géographique, l'intervention d'urgence est dirigée soit par la zone, soit par la cellule urgence, suivant la décision du chef des opérations. La délégation sur place est consultée dès le début et apporte tout son appui en fonction des besoins.

Les interventions dans des **situations d'urgence de grande ampleur** et dans les pays où Tdh n'est pas présente sont généralement placées sous la responsabilité de la cellule urgence.

Dans la majorité des cas, une **équipe multidisciplinaire** est recrutée/mobilisée et envoyée sur le terrain, si possible dans un délai très court en cas de catastrophe naturelle. Les tâches de l'équipe multidisciplinaire consistent à proposer et mettre en œuvre une **réponse humanitaire rapide** en faveur des victimes. Typiquement une telle action inclut la distribution de biens de première nécessité et d'abris. Ce projet d'urgence s'étend sur une durée limitée, pouvant aller jusqu'à trois ou quatre mois. Il est en général préfinancé durant les premiers jours par des fonds à libre disposition, couverts ensuite par des financements externes.

En parallèle, l'équipe travaille à l'identification d'un **projet de plus longue durée** (de 6 mois à 2 ans) qui prend le relais de la réponse humanitaire et se situe dans une ou plusieurs des thématiques prioritaires de Tdh. Lorsque c'est possible, ou exigé par un ou des bailleurs, l'équipe soumet un **avant-projet** (concept note) dans les plus brefs délais et prend des contacts sur place en vue d'identifier des bailleurs et le cas échéant des partenaires pour la mise en œuvre d'un projet. La planification de ce projet suit les étapes régulières de la planification stratégique, mais de manière accélérée.

Dans les contextes d'urgence complexes, les évaluations initiales se font parfois conjointement avec d'autres organisations, internationales et/ou locales. Plus efficaces grâce au partage des coûts et plus efficaces grâce à la collaboration qui favorise l'échange d'expertises et la coordination des

actions qui sont mises en place, les **analyses initiales conjointes** peuvent aussi être plus lentes à planifier et à mettre en œuvre, et plus lourdes en matière de coordination. Peu pratiqué à ce jour par Tdh, ce type de collaboration peut néanmoins présenter de réels avantages.



BIBLIOGRAPHIE

Voir ODI, *Humanitarian Practice Network*, «*Common Needs Assessments and humanitarian action*», *Network Paper Number 69*, January 2011

1.3.2. La consultation et la participation des bénéficiaires et des partenaires

Dans l'étude de terrain, le contact avec de futurs partenaires et bénéficiaires en vue de solliciter leurs points de vue et analyses est un **élément clé**. Cette consultation et participation contribuent grandement à assurer la pertinence des interventions prévues et leur mise en œuvre adéquate. En tant qu'organisation d'aide à l'enfance, Tdh met un accent particulier sur la participation des enfants dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets. La participation constitue, par ailleurs, un des fondements qui augmente la capacité de rendre des comptes aux enfants, familles et communautés quant aux projets menés en leur faveur. Cette responsabilité de rendre compte (aussi appelée redevabilité) envers les bénéficiaires est une dimension importante de la légitimité des projets.

Le **degré et les formes de participation** possibles et appropriés varient selon le contexte et le type de projet. L'utilisation de méthodes participatives implique un investissement en temps et ressources et nécessite des compétences particulières pour leur mise en œuvre.

Une attention doit toujours être portée sur les éléments suivants :

- Il est important d'être clair et transparent sur le sens et les limites de la démarche, afin de ne pas créer d'attentes que l'organisation ne pourra pas satisfaire par la suite.

- Dans certains contextes, le processus de consultation peut mettre en danger la sécurité et la protection des interlocuteurs et de l'équipe d'investigation.
- Il faut veiller à inclure des groupes moins visibles, principalement des minorités ou groupes marginalisés, dans le processus de participation.



MÉTHODE

Différents outils et méthodes de consultation et de participation peuvent être utilisés dès la phase de l'analyse préliminaire, notamment dans l'analyse des problèmes et celle des parties prenantes. Parmi les méthodes les plus utilisées figurent :

- **Les réunions de consultation** : l'identification de parties prenantes et de leurs priorités et attentes se fait dans le cadre de rencontres communautaires et/ou de réunions avec des ONG nationales ou internationales, et de représentants des institutions nationales.
- **L'entretien individuel** : avec des informateurs clés ou dans le cadre d'une enquête plus large.
- **Le groupe focal** : il s'agit d'une discussion informelle au sein d'un groupe restreint de personnes concernées par le domaine analysé. Cette méthode permet aussi d'explicitier les attentes vis-à-vis d'une intervention potentielle. Elle est souvent utilisée dans le cadre d'enquêtes qualitatives rapides.
- **L'enquête par questionnaire** : cette méthode permet de quantifier et comparer des données collectées auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'analyse préliminaire. Elle est principalement utilisée pour récolter des informations sur les perceptions, opinions et idées des gens.



BIBLIOGRAPHIE

Pour des détails sur ces méthodes, voir *Europeanid*, «*Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne*» (2006), *Outils d'évaluation*

Dans les analyses de situation concernant les nouveaux projets il est important de s'assurer que l'exercice est **culturellement adapté, proportionné** avec le temps disponible (notamment dans les urgences) et qu'il ne requiert pas de mobilisation trop importante de la part des futurs bénéficiaires prospectifs.

! DÉMARCHE OBLIGATOIRE

Il est indispensable de **faire valider la méthodologie** choisie par une personne ressource ou un conseiller régional du domaine.

💡 MÉTHODE

Pour approfondir la consultation, notamment pour une analyse sociale et culturelle dans des contextes de développement, il est utile d'avoir recours aux **méthodes de la recherche participative, en particulier au diagnostic rural participatif** (*participative rural appraisal – PRA, ou participatory learning and action – PLA*). Ces méthodes reposent principalement sur l'observation directe combinée avec des entretiens avec des particuliers, leaders locaux et représentants locaux du gouvernement. Elles ont l'avantage de nécessiter peu de temps et de moyens. Bien qu'elles aient été développées pour des investigations en milieu rural, elles sont adaptables à la plupart des contextes. Dans la mesure du possible elles doivent être mises en œuvre par une équipe multidisciplinaire.

🔧 OUTILS

En plus des entretiens avec des interlocuteurs clés et de groupes et les ateliers déjà mentionnés ci-dessus, les outils suivants sont utilisés dans le cadre des méthodes de la recherche participative :

- **Observation directe**, soit par la participation dans des activités, soit par le moyen de marches de « transect » (méthode qui consiste en une marche le long d'une ligne droite à travers la zone du futur projet avec entretiens avec les personnes rencontrées en cours de route);
- Élaboration participative de **cartes sociales et économiques**;
- **Matrices de classement et de notation**;
- **Calendriers, chronologie d'événements** (par exemple en fonction des saisons);

Ces méthodes sont utilisées lors de la phase de l'analyse préliminaire, mais elles s'appliquent aussi lors du démarrage du projet pour approfondir notre connaissance des communautés et de leur situation.

📖 BIBLIOGRAPHIE

Pour de plus amples conseils concernant la participation dans la phase d'identification en général et au sujet des méthodes du PRA/PLA, voir: « *Participation by Crisis-Affected Population in Humanitarian Action, A Handbook for Practitioners* », ALNAP, ODI, 2003, *Chapter 3: Assessment*

Ou, en français: « *Évaluation Rurale Rapide (RRA) et Diagnostic Rural Participatif (PRA): Un manuel destiné aux partenaires et aux travailleurs extérieurs de CRS* » (2000)

1.3.3. Les étapes de l'analyse préliminaire

L'identification d'un projet nécessite la collecte et l'analyse d'informations pour permettre une appréciation de la situation, de l'importance des besoins et des moyens à disposition.

! DÉMARCHE OBLIGATOIRE

Dans tous les cas, l'analyse préliminaire doit inclure une **analyse des acteurs** (voir chapitre 1.3.3.1) et une **analyse des problèmes** (voir chapitre 1.3.3.2), complétées par une **analyse des ressources** (voir chapitre 1.3.3.3). L'analyse des acteurs et des problèmes sera par ailleurs revue, approfondie et validée de manière participative lors de la planification stratégique du projet.

! DÉMARCHE OBLIGATOIRE

Si nous abordons **de nouveaux contextes**, par exemple dans le cas d'ouverture d'un projet dans un pays ou une région où Tdh n'est pas encore présente, une **analyse du contexte est** indispensable (voir chapitre 1.3.3.4). Celle-ci inclut une analyse des **conditions opérationnelles** qui examine les éléments qui permettent à Tdh de faire fonctionner une délégation et de mener des projets dans de bonnes conditions.

Pour une **analyse préliminaire rapide en situation d'urgence**, des outils standards sont disponibles (voir aussi chapitre 1.3.3.4).

L'analyse des acteurs et l'analyse des problèmes qui sont présentés ci-dessous sont étroitement liées. Nous ne pouvons pas identifier les acteurs sans avoir défini la problématique que nous voulons adresser, et c'est souvent des lacunes dans l'engagement ou dans les capacités de certains acteurs qui sont au cœur d'une problématique. Les deux types d'analyse ne se font donc pas d'une manière séquentielle, mais en parallèle.

1.3.3.1. Analyse des acteurs

Par acteurs ou parties prenantes, nous entendons tous les individus, familles, groupements de base formels ou informels, initiatives locales, services publics, ONG et agences internationales qui sont affectés ou concernés par la problématique. Leur analyse nous permet de mieux définir qui seront les bénéficiaires et les groupes cibles du futur projet, d'identifier les partenaires dont nous voulons renforcer les capacités, et de faire un choix des parties prenantes envers qui le projet va diriger son plaidoyer.

En faveur de qui allons-nous mener notre intervention? Avec qui allons-nous agir? Qui voulons-nous appuyer, et qui voulons-nous influencer? Les réponses à ces questions dépendent de comment les parties prenantes se situent par rapport à la problématique, et comment elles interagissent face à la problématique.



OUTILS

L'analyse des acteurs se base sur l'établissement d'une **liste** d'acteurs, suivie d'un **classement** (*mapping*) selon les critères suivants :

- **L'intérêt** que les acteurs portent à la problématique
- **L'importance** que les acteurs accordent à la problématique
- La mesure dans laquelle les acteurs **partagent les orientations** défendues par Tdh (alignement)

L'outil suivant est **recommandé** car il s'est avéré efficace. Il suffit normalement pour l'analyse des acteurs :

- La **matrice de l'importance et de l'influence des parties prenantes** vise à apprécier comment les parties prenantes se situent par rapport à la problématique. Dans quelle mesure sont-elles intéressées par la problématique ? Quelle est leur capacité d'influence sur les éléments qui déterminent la problématique ou qui peuvent la résoudre ?



(voir PNUD, *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axes sur les résultats du développement* (2009), pp. 25-29)

Exemple d'analyse des acteurs pour un projet de santé materno-infantile :

Les acteurs sont classés sur une échelle de 1 à 6 selon l'importance du sujet pour l'acteur (0 = l'acteur n'accorde pas d'importance au sujet ; 6 = l'acteur accorde beaucoup d'importance au sujet) et selon l'influence que l'acteur peut exercer sur le sujet (0 = l'acteur n'a aucune influence ; 6 = l'acteur a une grande influence sur le sujet). Ce qui permet de reporter les acteurs dans une matrice qui se présente comme suit :

Matrice 1 : exemple d'analyse des acteurs

Importance du sujet pour l'acteur	6	Enfants		Mères	Pères		
	5						Services de santé du district
	4			Bailleurs			
	3				Pharmaciens	Associations Locales	
	2						
	1						Leaders religieux
	0	1	2	3	4	5	6
Pouvoir & influence de l'acteur sur le sujet							

Ce classement des acteurs nous aide à sélectionner nos partenaires et à décider quels types d'action – appui et renforcement de compétences, ou plaidoyer – nous voulons mener et envers quels acteurs. Pour les acteurs situés en haut et à gauche de la matrice (dans cet exemple les enfants) l'importance de la problématique (dans cet exemple la santé materno-infantile) est fondamentale mais on sait qu'ils n'ont pas de capacité d'influence. Nous devons essayer de renforcer la voix de ces acteurs pour les aider à se faire entendre. Ce sont les acteurs situés en haut à droite sur la matrice (dans cet exemple les services publics de santé) avec qui nous avons les meilleures chances d'obtenir un résultat positif, car ils portent à la fois un fort intérêt et sont dotés d'une bonne capacité pour influencer la situation. Les acteurs en bas à droite (dans notre exemple les leaders religieux) sont influents mais se sentent moins concernés par la problématique. Nous pouvons essayer de les convaincre d'accorder plus d'importance à la problématique.

Un outil semblable mais plus complexe :

- La **matrice «alignement – intérêts – influence»** ajoute la dimension de l'alignement des acteurs à l'analyse de l'importance et de l'influence : les acteurs défendent-ils des points de vues ou positions qui soutiennent ou, par contre, font obstacle aux valeurs ou orientations défendues par Tdh ?



(voir : ODI, *The Alignment, Interest and Influence Matrix*)

L'outil suivant permet une bonne visualisation :

- Le **diagramme de Venn** permet de représenter graphiquement le positionnement des parties prenantes d'une problématique, d'une structure ou d'un projet.



(voir « *Participation by Crisis-Affected Population in Humanitarian Action, A Handbook for Practitioners* », ALNAP, ODI, (2003), pp. 132-133).

Les méthodes ci-dessus nous invitent déjà à considérer les capacités qu'ont les différentes parties prenantes par rapport à la problématique. Il peut parfois aussi être utile de s'intéresser à leurs vulnérabilités face à cette problématique :

- **L'analyse des capacités et vulnérabilités** permet de prendre ces facteurs en compte dans l'identification d'un projet.



Voir : « *Participation by Crisis-Affected Population in Humanitarian Action, A Handbook for Practitioners* », ALNAP, ODI, (2003), pp. 135-138.



BIBLIOGRAPHIE

Des éléments et outils complémentaires pour l'analyse des parties prenantes se trouvent dans DFID, « *Tools for Development, A handbook for those engaged in development activity* », Department for International Development (2003), chapter 2, stakeholder analysis, pp 15-25.



MÉTHODE

Une méthode alternative ou complémentaire de l'analyse des acteurs se base sur **l'approche droits**. Cette approche est fondée sur le constat que dans toute situation ou intervention humanitaire ou de développement, il existe un système de droits et d'obligations correspondants, régis par la loi. Ce système nous offre un cadre d'analyse qui aide à **identifier les parties prenantes** et le **rôle qu'elles devraient jouer** par rapport à la problématique qui nous intéresse. Ils existent donc des normes qui doivent orienter notre action. Et nous pouvons invoquer ces normes dans nos interactions avec les acteurs locaux. Les parents, les responsables communautaires, le personnel des services publics, l'administration locale etc. ont des obligations par rapport à ces normes.

Pour appliquer l'approche droits dans une analyse des acteurs, nous commençons par identifier des **droits qui sont en jeu pour les bénéficiaires**. Il est possible de se référer à la Convention relative aux droits de l'enfant, à la législation nationale ou aux normes coutumières ou religieuses. Ensuite, nous identifions les **acteurs qui ont des responsabilités** par rapport à ces droits. Ce sont eux que nous allons cibler dans notre projet, soit en les appuyant pour améliorer leur capacité de garantir l'exercice de ces droits envers les détenteurs de droits, soit en les amenant à mieux respecter ces droits.



BIBLIOGRAPHIE

Pour de plus amples conseils pour l'application de l'approche droits (Rights Based Approach) dans l'identification d'un projet, voir: «*Getting it Right for Children, A practitioners' guide to child rights programming*», Save the Children UK (2007), chapitres 2 et 3.

I.3.3.2. Analyse des problèmes

La deuxième étape du processus d'identification d'un projet consiste en une identification et analyse des **problèmes**, de leurs **causes** et de leurs **conséquences** qui, ensemble, constituent la problématique qui nous interpelle. Cette analyse a pour but d'identifier les points critiques auxquels les parties prenantes attachent beaucoup d'importance et auxquels elles souhaitent remédier. Une analyse claire des problèmes constitue une base à partir de laquelle il est possible de développer un objectif cohérent et bien focalisé pour le projet.



MÉTHODE

Tdh dispose, pour ses thématiques prioritaires, de politiques thématiques avec des modèles d'action, c'est-à-dire des modèles théoriques centrés sur une problématique. Ces modèles nous guident dans l'analyse des problèmes dans une situation donnée. Un modèle d'action présente les causes et des conséquences d'une problématique. Mais pas exhaustivement: seulement celles sur lesquelles nous agissons parce que nous connaissons, sur la base de notre expérience ou de la littérature scientifique, des méthodes efficaces pour les traiter. Le modèle d'action indique aussi les actions que nous menons pour prévenir ou résoudre ces causes et conséquences.

Les problèmes observés sont donc analysés à la lumière de la politique thématique correspondante.

 **OUTIL**

Un outil souvent utilisé dans l'analyse des problèmes est l'**analyse des liens de causalité**, ou «arbre à problèmes». L'arbre à problèmes détermine les relations de cause à effet entre des problèmes et conséquences identifiés. Le diagramme ci-dessous montre en-haut les effets d'un problème et en-dessous ses causes. Il se construit en trois étapes :

- Définition du cadre et du sujet de l'analyse (le problème principal).
- Identification des problèmes rencontrés par les bénéficiaires ou le groupe cible en relation avec ce problème principal: Quel(s) est/sont le(s) problème(s)? Qui en souffre?
- Visualisation des problèmes sous la forme d'un diagramme pour faciliter l'analyse et la clarification des relations de cause à effet.

Schéma 4: arbre à problèmes

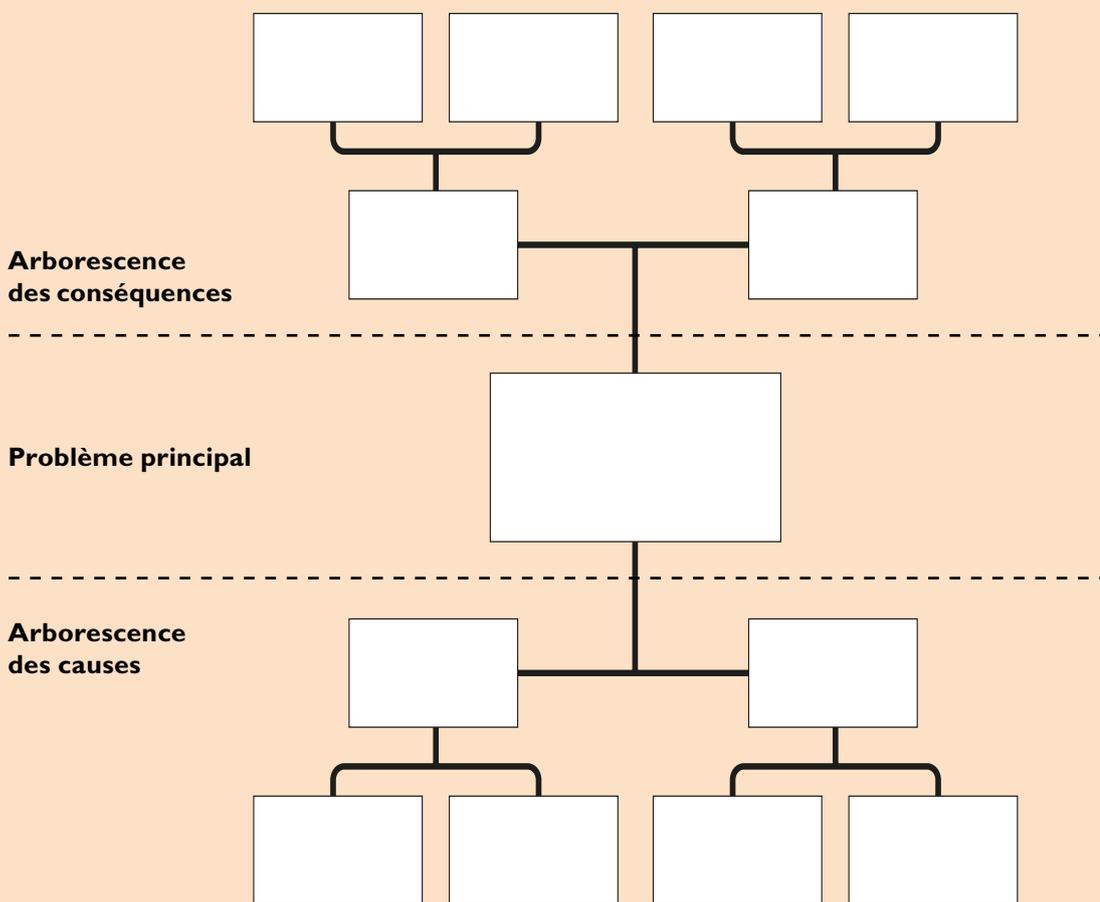


Schéma 5: exemple simplifié d'un arbre à problèmes lié à une problématique eau/hygiène/assainissement

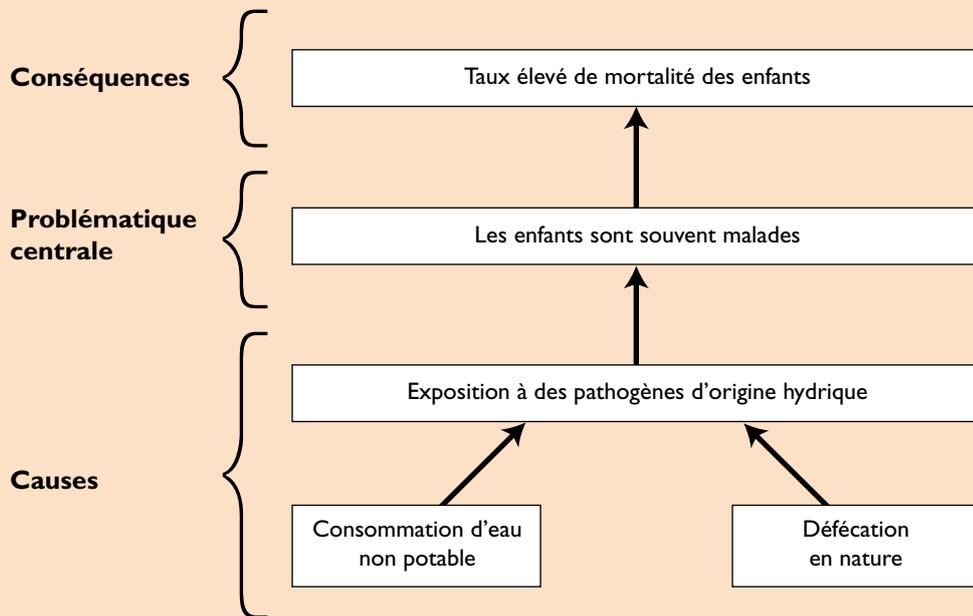
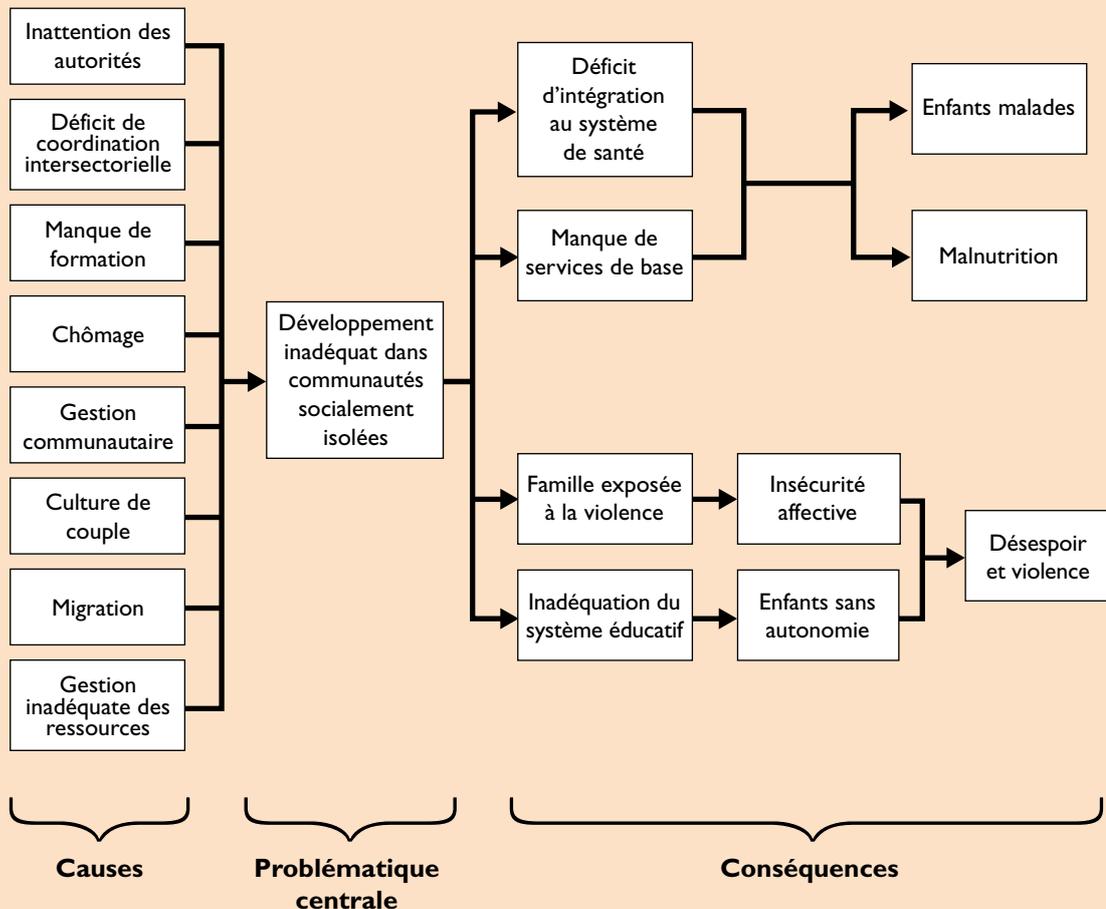


Schéma 6: exemple d'un arbre à problème centré sur le développement communautaire





BIBLIOGRAPHIE

Pour plus d'information concernant la construction d'un arbre à problème, voir: «*Tools for Development, A handbook for those engaged in development activity*», Department for International Development (2003), chapter 3, *Problem and Situational Analysis*

L'arbre à problème est utile pour trier et visualiser les problèmes et pour clarifier les liens de causalité dans des situations complexes. Néanmoins, il faut être conscient que les problèmes déclarés ou observés ne constituent pas les seules portes d'entrée possibles et pertinentes pour l'identification d'une intervention. Nous n'utilisons donc pas, comme il est parfois préconisé dans la littérature, l'arbre à problème de manière mécanique pour en déduire les résultats attendus et les stratégies de nos projets. Ce serait, entre autres, faire l'impasse sur tous les enseignements que nous apporte l'analyse des acteurs.



OUTILS

La **matrice de l'analyse des capacités** est un outil qui permet d'identifier et d'analyser les problèmes de manière plus systématique et ciblée. Elle se base sur l'**approche droits** (voir aussi section précédente «Analyse des acteurs»). Il s'agit d'identifier les droits dont les enfants (ou d'autres bénéficiaires) n'ont pas la jouissance, et de préciser quels sont les obstacles au plein exercice et respect de ces droits. L'identification des **lacunes dans l'exercice ou la garantie des droits** nous permet d'identifier des **actions susceptibles d'y remédier**, en appuyant les enfants, familles et communautés pour faire valoir leurs droits, par le renforcement des capacités de ceux qui ont des obligations par rapport à ces droits, ou par un plaidoyer auprès de ces derniers pour obtenir un changement dans leurs pratiques.

Pour compléter la matrice on remplit d'abord la colonne des détenteurs d'obligations et de leurs responsabilités actuelles ou potentielles. En parcourant les différents types d'acteurs, on ne retient que ceux qui jouent ou qui devraient jouer un rôle significatif dans le contexte donné. Ensuite, on donne dans les trois colonnes de droite une appréciation de la motivation, de l'autorité et des ressources de ces acteurs:

Exemple

Matrice 2: analyse des capacités d'un projet de protection des enfants

Détenteurs d'obligations / Duty-bearers	Responsabilités et rôles de chaque acteur	Motivation et Volonté: Les acteurs acceptent-ils leurs responsabilités?	Autorité: Les acteurs ont-ils l'autorité nécessaire pour assumer leur rôle?	Moyens: Les acteurs ont-ils les connaissances, capacités et ressources humaines et matérielles nécessaires?
Responsables immédiats, par exemple les parents	Responsabilité primaire de protéger les enfants contre des risques d'exploitation et de trafic	Limité par des tabous religieux et sociaux, les relations de force/genre et le manque d'accès à certaines informations	Prise de décision unilatérale par les hommes	Peu de connaissances, autres priorités, faiblesse de la structure familiale, manque de ressources
Communauté, par exemple un leader communautaire	Veiller à la protection des enfants dans la communauté, appuyer les parents	Protection des enfants n'est pas un sujet prioritaire, interventions ponctuelles	Seulement pouvoir informel	Mécanismes de protection traditionnels, manque de ressources
Secteur privé, par exemple une entreprise	Protection des enfants contre des situations de travail nuisible	Ex: Responsabilité peu acceptée et volonté d'exercer une responsabilité sociale peu fréquente	Oui, mais manque de volonté; orientation vers le profit	Manque de savoir faire
Société civile, par exemple une association	Soutien des enfants et parents pour faire valoir leurs droits, pression sur l'Etat pour le respect des droits	Intérêt pour la protection de l'enfance et des droits de l'enfant	Le cadre juridique accorde un rôle limité à la société civile	Capacité organisationnelle, savoir-faire, espace politique

Gouvernement local, par exemple des agents de santé	Protéger les enfants et garantir leurs droits	Motivation existante mais souvent manque de moyens, de ressources et d'un cadre réglementaire; Connaissance limitée de leurs obligations	Autorité existante mais non effective	Défaillance au niveau des capacités techniques, ressources financières, processus de décisions (bureaucratiques)
Gouvernement national, par exemple le Ministère de la Santé	Protéger les enfants et garantir leurs droits	Manque de volonté politique, autres priorités	Ratification des instruments internationaux, mais manque de mécanismes de mise en œuvre	Défaillance au niveau des capacités techniques, ressources financières, processus de décisions (bureaucratiques)
Communauté internationale, par exemple un bailleur ou une agence des NU	Appuyer l'Etat dans la réalisation de ses obligations envers les enfants	Protection des enfants figure dans les priorités	Influence certaine, mais priorités multiples	Selon la nature de l'organisation, manque d'expertise pour une programmation cohérente

Adapté de: *Getting it Right for Children, A practitioners' guide to child rights programming, Save the Children UK, 2007, pp. 30-31*



BIBLIOGRAPHIE

Pour de plus amples conseils concernant l'application de l'approche droits (Rights Based Approach) dans l'identification d'un projet, voir: «*Getting it Right for Children, A practitioners' guide to child rights programming*», Save the Children UK, 2007

permis d'en identifier les principaux. Grâce à la **coopération**, des **alliances** et des **consortiums** nous pouvons créer des complémentarités, éviter des duplications, et le cas échéant contrecarrer des influences contre-productives. Dans les situations d'urgence complexes, les **mécanismes de coordination inter-agences** (clusters) fournissent une source d'information précieuse des opportunités de collaboration possibles.

1.3.3.3. Analyse des ressources

Quelles ressources – externes, sur place et même au sein des communautés concernées – pouvons-nous mobiliser?

Les capacités de notre organisation à intervenir dépendent entre autres des **ressources financières** qui peuvent être mobilisées. Il est donc important lors de l'analyse de la situation d'explorer également les orientations, lignes directrices et fonds des **bailleurs** qui sont présents dans le contexte en question ou connus pour leur intérêt manifesté envers la problématique en question. Une prise de contact prospective et un échange avec des bailleurs déjà lors de l'analyse préliminaire permet aussi de profiter de leur éventuelle connaissance du contexte et de leur analyse de la situation.

Une manière pour renforcer l'impact de nos interventions consiste à joindre nos forces à celles d'autres acteurs externes qui s'engagent dans le même contexte. L'analyse des acteurs nous a déjà

1.3.3.4. Analyse du contexte



DÉMARCHE OBLIGATOIRE

Une **analyse du contexte**, incluant une analyse des **conditions opérationnelles**, est toujours requise lorsqu'il s'agit de **nouveaux terrains**, par exemple dans le cas d'ouverture d'un projet dans un pays où Tdh n'est pas encore présente, ou dans une nouvelle région qui présente des différences significatives (géographiques, sociales, ethniques) avec nos terrains existants d'intervention.

Dans tout nouveau contexte, qu'il s'agisse d'une situation de développement ou d'urgence, nous devons vérifier si les conditions permettent à Tdh de faire fonctionner une délégation et de mener des projets dans de bonnes conditions. Dans cette analyse des **conditions opérationnelles**, les aspects suivants seront examinés:

Tableau 1 : conditions opérationnelles

Sécurité <ul style="list-style-type: none"> • Conditions de sécurité • Facteurs de risque • Aspects liés à la santé 	Administration <ul style="list-style-type: none"> • Aspects administratifs • Conditions d'enregistrement • Obtention de visas 	Infrastructure <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité d'électricité et d'eau • Infrastructures de télécommunications
Bureaux et résidences <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de locaux • Niveau des loyers 	Transports <ul style="list-style-type: none"> • Infrastructures de transports • Accès aux zones concernées • Disponibilité de véhicules • Conditions des routes 	Ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de personnel qualifié • Niveau des salaires • Législation du travail

Selon le type de contexte, les aspects suivants seront ensuite examinés :

A) Dans des contextes de développement

Une analyse approfondie d'un contexte nouveau pour Tdh comporte en général deux dimensions :

I. Une analyse de la situation générale incluant en général les éléments suivants :

Tableau 2 : situation générale

Géographie et population	<ul style="list-style-type: none"> • Données géographiques • Statistiques de population, par genre et groupe d'âge • Structure ethnique, langues
Administration / situation politique	<ul style="list-style-type: none"> • Structure administrative • Structure politique, type de gouvernement • Événements politiques : coups d'Etat, élections etc.
Economie	<ul style="list-style-type: none"> • Situation économique, emploi et chômage, inflation, investissements étrangers • Eventuellement existence d'excédents, de périodes de transition • Solvabilité et capacité d'épargne des ménages
Santé et éducation	<ul style="list-style-type: none"> • Données épidémiologiques : espérance de vie, taux de fertilité, mortalité néonatale et infantile • Taux d'analphabétisme (hommes/femmes, et urbain/rural)
Services publics et privés dans les domaines d'intervention pressentis	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques du gouvernement dans les domaines concernés • Structure et niveau de fonctionnement des services du gouvernement dans le domaine concerné • Présence et fonctionnement de services privés, associatives ou ONG • Disponibilité de personnel qualifié dans les domaines concernés
Situation humanitaire et des droits humains	<ul style="list-style-type: none"> • Lacunes dans la réponse aux besoins de base de la population • Présence et programmes des acteurs humanitaires (ONG et agences internationales) • Situation de droits humains
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Situation de sécurité, facteurs de risque, possible évolution • Présence de forces militaires ou milices

II. Une analyse de la situation sociale et culturelle des communautés concernées par un futur projet nous permet d'acquérir une meilleure connaissance des réalités quotidiennes, des conditions de vie et des contraintes des bénéficiaires et partenaires. Cette analyse doit inclure le domaine des religions, des croyances, des tabous du genre, et autres pratiques acceptables ou non. Elle aide à bien prendre en compte les différentes composantes de l'environnement. Cette analyse est surtout indiquée pour des projets qui s'engagent au niveau communautaire.



MÉTHODE

Les méthodes de la **recherche participative**, en particulier du diagnostic rural participatif (*participative rural appraisal – PRA*, ou *participatory learning and action – PLA*) se prêtent particulièrement bien pour cette analyse sociale et culturelle (voir chapitre 1.3.2 «*Consultation et participation des bénéficiaires et partenaires*»).

B) Dans des contextes d'urgence



OUTILS

Pour les problématiques récurrentes rencontrées lors de **catastrophes naturelles ou de situations de conflits**, les grandes ONG et les agences onusiennes actives dans les urgences ont développé – dans le cadre de l'*Inter Agency Standing Committee (IASC)* – des **outils standards** de collecte de données.



BIBLIOGRAPHIE

Pour des guides et outils actualisés d'analyse de situation générale et spécifique aux différentes thématiques voir : *IASC/OCHA, OneResponse Needs Assessment Toolbox*

I.4. L'ÉLABORATION DE L'AVANT-PROJET

Sur la base de l'analyse des informations récoltées lors de la mission d'exploration et de l'étude préliminaire, un **avant-projet** est élaboré lorsque possible ou exigé par un bailleur afin de proposer, dans les grandes lignes, un cadre d'intervention. L'avant-projet constitue la base pour l'**appréciation préalable**, à savoir une appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'un projet afin de décider d'une éventuelle entrée en matière et d'en initier la planification. Sans trop aller dans les détails, cette appréciation doit fournir les informations nécessaires pour permettre à la zone géographique et au chef des opérations de prendre une décision.

De nombreux bailleurs de fonds demandent la présentation d'un avant-projet, dont l'appréciation positive pourrait ouvrir la voie à l'acceptation d'une demande ultérieure de financement.

Les documents de référence institutionnels orientent l'élaboration de l'avant-projet: les **politiques thématiques et modèles d'action respectifs** donnent un cadre théorique et conceptuel pour la définition de l'objectif et de la stratégie du projet.

Sur conseil de la personne ressource ou du conseiller régional concerné, l'utilisation d'autres sources et l'utilisation d'outils supplémentaires peut être envisagée. La référence aux politiques thématiques et à la littérature scientifique nous aide à veiller à ce que les méthodes et approches proposées soient celles qui, a priori, **offrent la meilleure efficacité**.



MÉTHODE

La formulation de l'avant-projet suit les principes de la **planification stratégique**. Les éléments principaux de cette méthode prévoient que :

- la construction du projet soit **centrée sur un objectif**: l'avant-projet doit définir cet objectif et esquisser une stratégie pour l'atteindre.
- l'action soit construite sur une **réflexion approfondie** et pas simplement en réagissant à des problèmes ou en appliquant des réponses standardisées.

1.4.1. Format et canevas de l'avant-projet

! DÉMARCHE OBLIGATOIRE

Un avant-projet est un **document succinct**. Si le ou les bailleurs pressentis pour le futur projet n'imposent pas un autre format, l'avant-projet ne doit pas excéder 4 pages, hors l'annexe concernant le budget et le financement.

L'avant-projet comporte les éléments suivants:

1. Informations de base

- Nom et localisation
- Auteur/s de l'avant-projet
- Date de soumission

2. Contenu et stratégie de l'avant-projet

- Description de la situation et de la problématique
- Formulation préliminaire de l'objectif
- Groupe cible, bénéficiaires
- Formulation préliminaire des résultats / effets attendus et actions
- Partenaires pressentis

3. Moyens requis

- Volume budgétaire estimé
- Bailleur/s prospectif/s

4. Processus d'élaboration

- Consultations menées/participation des parties prenantes dans l'étude préliminaire
- Processus de planification proposé, y compris participation des groupes cibles et bénéficiaires
- Questions encore en suspens

1.4.2. L'objectif de l'avant-projet

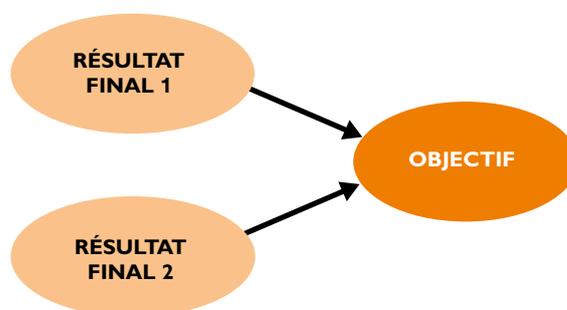
La **formulation de l'objectif** répond à la question suivante: si le futur projet réussit, quel en sera l'effet positif principal sur les bénéficiaires? L'objectif est donc la **description de l'état positif dans lequel se trouvera, à la fin du futur projet, la population en faveur de laquelle il aura été mené**. Cet état doit être concret et mesurable, ce qui veut dire qu'il doit être possible à la fin du projet de vérifier si, et dans quelle mesure, l'objectif a été atteint.

Voir chapitre 2.4.3.4 pour de plus amples conseils sur la manière dont il faut formuler de l'objectif.

1.4.3. La stratégie de l'avant-projet

La stratégie du projet est construite sur un ensemble de **relations de cause à effet** (chaînes de résultats) qui relient les actions, les résultats intermédiaires, les résultats finaux et l'objectif défini. Dans l'élaboration d'un avant-projet, **il suffit de définir l'objectif et les résultats finaux** (il peut y en avoir entre 2 et 5). Les étapes ultérieures sont menées lors de la planification stratégique, si elle a lieu.

Schéma 7: objectif et résultats finaux



Voir chapitre 2.4.4.2 pour une marche à suivre pour la formulation des résultats finaux.

L'OCDE a standardisé les définitions des termes principaux utilisés dans la planification et l'évaluation, mais ils existent parmi les organisations d'aide humanitaire et de développement toujours des variations dans les **terminologies** utilisées pour décrire les différents niveaux de résultats ou d'effets des projets. Dans les avant-projets, nous **adoptons la terminologie du bailleur pressenti**. Les terminologies et les définitions se trouvent dans les manuels, instructions et canevas des demandes des bailleurs, généralement accessibles sur leurs sites web.

☰ BIBLIOGRAPHIE

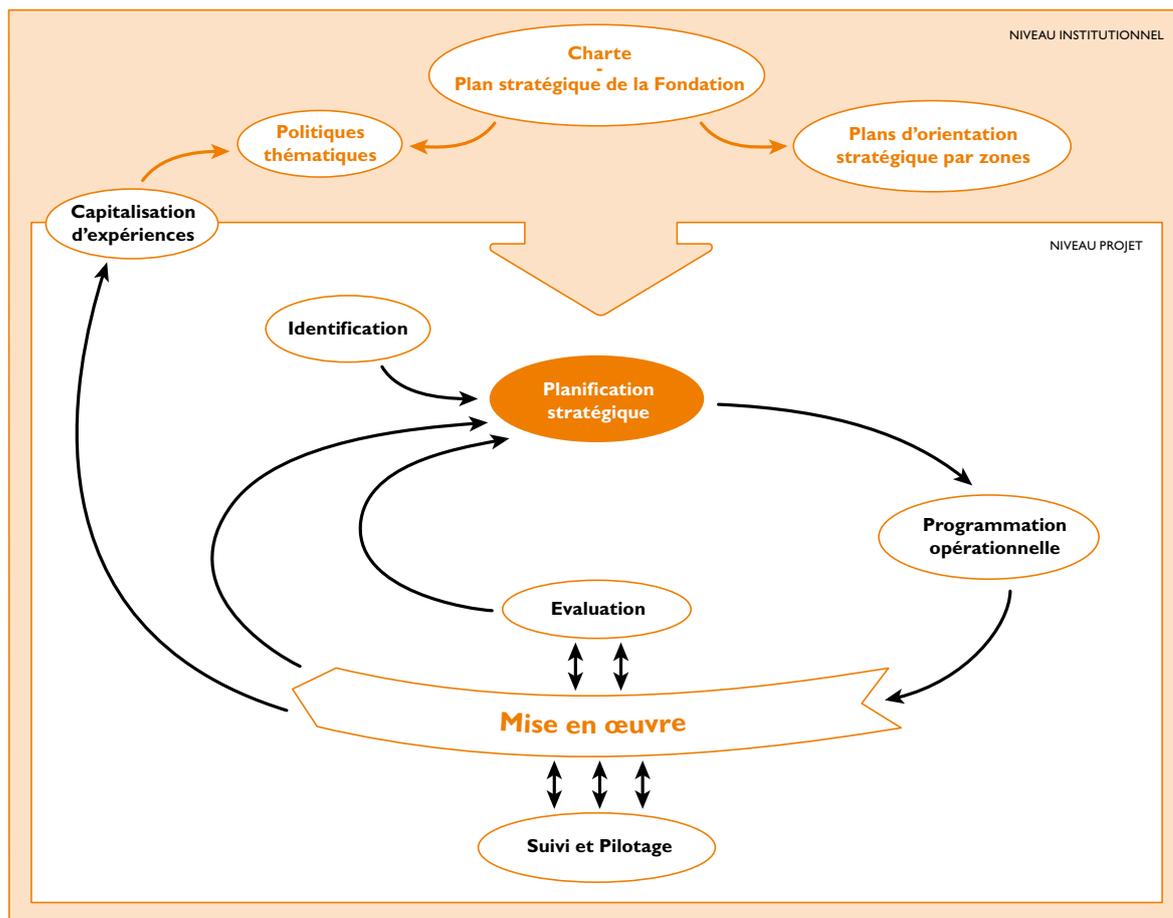
Voir OCDE/CAD, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (2002)*

2

La planification stratégique

Table des matières

2.1. LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	30
2.2. LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE RÉSULTATS	31
2.3. PLANIFICATION COLLECTIVE ET PARTICIPATIVE	32
2.4. LES QUATRE ÉTAPES DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	33
2.4.1. Analyse des acteurs	34
2.4.2. Analyse des problèmes	34
2.4.3. Les étapes de la construction de l'objectif	36
2.4.3.1. La vision, un scénario d'avenir	36
2.4.3.2. La finalité	38
2.4.3.3. Analyse de l'avant projet	38
2.4.3.4. La définition de l'objectif	39
2.4.4. Construction de la stratégie du projet	39
2.4.4.1. Le modèle d'action de référence	39
2.4.4.2. Les résultats finaux	41
2.4.4.3. Les résultats intermédiaires et les actions	41
2.4.4.4. Estimation quantitative des résultats attendus	45
2.4.4.5. L'architecture du projet	45
2.5. L'ANALYSE DES RISQUES ET HYPOTHÈSES	46
2.6. LES INDICATEURS ET LES MOYENS DE VÉRIFICATION	48
2.7. LA MATRICE DU CADRE LOGIQUE – AVEC CANEVAS ANNOTÉ	49
2.8. LES CRITÈRES D'APPRÉCIATION	52
2.9. LE DOCUMENT DE PROJET	53
2.9.1. Le document de planification stratégique	53
2.9.2. La demande de financement	53
2.10. UNE MÉTHODE ALTERNATIVE : L'OUTCOME MAPPING OU CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES	53
2.10.1. Les bases de l'approche OM	53
2.10.2. Les trois phases du cycle de projet selon l'OM	54
2.10.3. L'OM et la planification stratégique	56



2.1. LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La notion d'efficacité devient de plus en plus importante dans l'aide humanitaire et la coopération au développement. Ainsi le principe de la **gestion axée sur les résultats** (*Managing for development results – MfDR*) se retrouve dans les principaux engagements internationaux de la dernière décennie :

- ☰ • En adoptant les **Objectifs du Millénaire pour le développement** en 2000, l'Assemblée générale des Nations Unies a défini des objectifs concrets et mesurables dans 8 domaines-clé en vue d'éliminer la pauvreté à l'horizon 2015.
- ☰ • La **Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide** (2005) est un accord international dans lequel les pays en développement et les pays donateurs ainsi que les organisations multilatérales ont adopté cinq principes de coopération, notamment la gestion axée sur les résultats de l'aide et le suivi des actions et résultats à l'aide d'un ensemble d'indicateurs.

! DÉMARCHE OBLIGATOIRE

Pour être en conformité avec les principes de la gestion axée sur les résultats, **la planification de chaque projet de Tdh doit :**

- 💡 • Être orientée vers un objectif, formulé en termes d'effets auprès d'un groupe-cible ou de bénéficiaires.
- Être basée sur des **hypothèses d'effets** qui relient les actions prévues à des effets attendus. Ces hypothèses doivent être rationnelles et fondées sur une évidence scientifique ou une expérience institutionnelle consolidée.
- Inclure la formulation **d'indicateurs mesurables**, avec des niveaux de départ (baseline) connus et des niveaux attendus clairement définis.
- Comporter un dispositif de **suivi et d'évaluation** des effets du projet

La méthode que nous utilisons pour planifier nos projets répond à plusieurs besoins :

- Garantir la pertinence, l'efficacité et l'efficience des projets.
- Disposer d'un outil de pilotage.

- Offrir à l'ensemble des acteurs des possibilités d'échanges et de réflexion communes.
- Pouvoir communiquer le sens et la démarche d'un projet aux parties prenantes, à l'interne comme à l'externe (bénéficiaires, partenaires, autorités, bailleurs).

2.2. LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE RÉSULTATS

D'emblée, voici quelques notions fondamentales utilisées dans la gestion axée sur les résultats. Notre réflexion est basée sur une hiérarchie de résultats, appelée **chaîne des résultats** (en anglais : *results chain*).

Prestations / Outputs

Nous mobilisons des **ressources** – des moyens humains, matériels et financiers – pour mener des activités. Les **activités** sont des tâches menées ou des travaux entreprises. Nous appelons **actions** des ensembles de tâches qui mènent vers le même but.

Les biens, équipement ou services qui résultent de ces actions sont appelés **prestations** ou **outputs**. Ce qui caractérise une prestation ou output, c'est que le projet **maîtrise** les éléments nécessaires pour le produire. Nous utilisons dans ce document le terme « prestation » toujours dans le sens précis comme il est défini ici.

Exemples

Des prestations ou *outputs* sont, par exemple :

- 36 travailleurs sociaux formés ;
- 2 puits construits ;
- 125 enfants pris en charge dans un centre d'accueil de Tdh ; ou
- une unité de protection de l'enfance établie dans les services du gouvernement.

Réalisations / Outcomes

Les **réalisations** ou **outcomes** (aussi appelés **effets directs**) sont des changements significatifs et mesurables dans les pratiques, les capacités, les connaissances et/ou le bien-être des bénéficiaires ou du groupe-cible qui résultent des prestations ou *outputs* du projet. Nous utilisons dans ce document le terme « réalisation » toujours dans le sens précis comme il est défini ici.

Exemples

- l'application de nouvelles méthodes par des travailleurs sociaux dans leur pratique quotidienne,
- la diminution de maladies diarrhéiques suite à la consommation d'eau potable d'un nouveau puits,
- une meilleure confiance en soi et en leurs capacités de la part d'enfants ayant fréquenté un centre de prise en charge psychosociale, ou
- la détection et la prise en charge d'enfants victimes d'abus ou de négligence par des unités de protection de l'enfance de l'Etat.

Les réalisations ne dépendent pas que de l'action du projet. Nous recherchons dans la mesure du possible une relation causale directe et plausible entre les prestations du projet et les réalisations que nous voulons atteindre au niveau du groupe-cible ou des bénéficiaires, mais nous sommes conscients que des facteurs qui échappent à notre maîtrise peuvent jouer aussi un rôle.

Impact

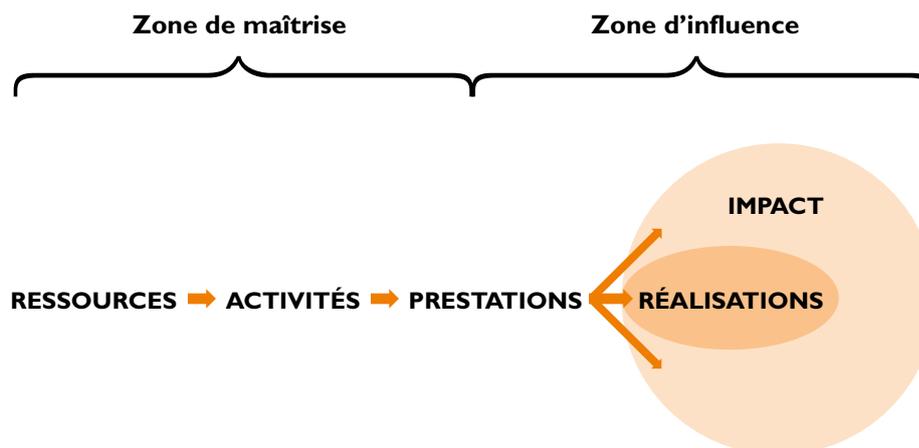
Par **impact**, nous entendons les effets à long terme, positifs ou négatifs, directes et non, prévus ou non, qui résultent des prestations d'un projet. Les effets directs/*outcomes* d'un projet par contre sont les effets prévus et attendus à court et à moyen terme.

Il est généralement difficile de constater l'impact de manière objective car il est problématique de déterminer si, et dans quel mesure, des changements observés au niveau de l'impact peuvent être attribués à l'action du projet. La notion d'impact est avant tout utile dans l'évaluation d'un projet : la prise en compte de l'ensemble des effets et non seulement des effets recherchés à la fin du projet est un élément essentiel si on veut se former une opinion sur la valeur d'un projet.

Chaîne des résultats

Le graphique suivant représente schématiquement la chaîne des résultats et identifie la **zone de maîtrise** – où nous mettons en œuvre des ressources pour mener des activités qui nous permettent de réaliser des prestations – et la **zone d'influence** où nos prestations contribuent à des effets auprès des bénéficiaires et groupes cible:

Schéma 8: chaîne des résultats



2.3. PLANIFICATION COLLECTIVE ET PARTICIPATIVE

Il est indispensable de mener la planification **de manière participative**. Ceci permet de développer un projet basé sur **l'intelligence collective** des principaux acteurs, et d'assurer une **bonne appropriation** de ce projet par l'ensemble des parties prenantes. Ainsi nous nous donnons toutes les chances de mener des projets **pertinents** avec des **effets pérennes**.

L'atelier de planification

Depuis l'introduction de la méthode de planification stratégique à Tdh au début des années 2000, le travail de planification se fait normalement dans des ateliers participatifs d'une durée de 3 à 5 jours. Lors de cet atelier, l'ensemble du processus de planification, de la revue et la validation de l'analyse de la situation à la formulation de l'objectif et à l'élaboration de la stratégie du projet est mené à bien. Il s'agit d'un **moment fort** qui permet une

compréhension et un **accord** communs du projet par les différentes parties prenantes (*pour une proposition de programme d'un atelier de planification, voir Annexe 2.2*).

En amont de l'atelier de planification, quand cela paraît utile et faisable, des **réunions préparatoires** sont menés avec des groupes plus larges ou avec des personnes dont la participation dans l'atelier est plus difficile, comme par exemple des groupes de représentants de la communauté ou des bénéficiaires. L'expérience montre que le regroupement de l'ensemble des acteurs concernés peut générer des problèmes au niveau de la communication (langue), de la compréhension et de l'approche culturelle. Certaines personnes n'oseront peut être pas s'exprimer dans un grand groupe ou en face de représentants officiels. Ce sont donc souvent ces groupes qui sont consultés auparavant lors de la phase d'identification du projet.

Dans le cas d'un **nouveau projet**, cet atelier se base sur les résultats de l'analyse de situation qui a été menée au préalable (voir chapitre «identification»). Les participants prennent bien sûr en compte le cadrage institutionnel (les préalables, voir chapitre 1.2) et, s'il est disponible, l'avant-projet esquissé à la fin de la phase d'identification (voir chapitre 1.4). Dans le cas d'une **nouvelle phase d'un projet existant**, ce sont les rapports de suivi et d'évaluation qui seront consultés.

Participants

! DÉMARCHE OBLIGATOIRE

Il est important que les acteurs-clé du nouveau projet participent à ces ateliers. La **présence** des personnes suivantes est en général **indispensable** :

- délégué/e,
- chef de projet,
- personne ressource ou conseiller régional et
- représentant/e de la zone géographique, si possible le responsable de zone.

D'autres acteurs concernés **peuvent aussi être invités** selon la situation, et éventuellement seulement pour une partie de l'atelier :

- l'équipe de projet,
- d'autres employés nationaux,
- des partenaires
- d'autres acteurs (ONG/OI/autorités),
- des représentants communautaires ou
- des consultants

Méthode alternative

L'environnement institutionnel et opérationnel tel qu'il a évolué ces dernières dix années ne nous **permet plus de suivre systématiquement** la méthode de l'atelier participatif dans son format traditionnel. En effet, le fait que de nombreux projets se planifient actuellement **sans que leur financement ne soit déjà préalablement garanti**, que les **bailleurs** pressentis entendent influencer le contenu du projet, que les **délais** soient parfois très courts et que les interlocuteurs aient des **disponibilités** limitées sont des facteurs qui expliquent la nécessité de rationaliser le format de la planification. Il est donc parfois délicat voire inefficace et/ou inapproprié de mener des séminaires participatifs de plusieurs jours en présence de bénéficiaires et des autorités.

Au vu de ces contraintes, des **formes alternatives** d'ateliers ont vu le jour. Il est tout à fait légitime, selon le contexte, d'organiser une **série de réunions** avec différents interlocuteurs, avant et/ou après, voire même à la place de l'atelier traditionnel. Dans ces cas, il serait d'autant plus important d'organiser lors de l'initiation du projet une **réunion d'orientation** avec toutes les parties prenantes pour assurer l'appropriation collective du projet. La forme que le déroulement de la planification va prendre est décidée par le/la délégué en accord avec le/la RP.

! DÉMARCHE OBLIGATOIRE

Si le format de la planification stratégique peut varier, il est essentiel que les **principales étapes méthodologiques** présentées dans le chapitre suivant soient **rigoureusement respectées**.

2.4. LES QUATRE ÉTAPES DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Nous distinguons quatre étapes fondamentales de la planification stratégique d'un projet. Un approfondissement de l'analyse de la situation déjà effectué

lors de la phase d'identification du projet constitue la base pour la définition de son objectif et l'élaboration de sa stratégie :

Schéma 9 : étapes de la planification stratégique**2.4.1. Analyse des acteurs**

Une première analyse des acteurs a déjà été menée lors de la phase d'identification du projet. Il s'agit maintenant de reprendre cette analyse, de la revoir, de l'approfondir et de valider ses résultats.

**MÉTHODE**

L'analyse des acteurs nous permet d'une part de mieux cerner qui seront les **bénéficiaires** du futur projet, à savoir ceux à qui le projet doit en fin de compte apporter des améliorations. D'autre part elle permet d'identifier les **groupes-cible** - ceux dont nous voulons renforcer les capacités et auprès de qui nous voulons changer les pratiques - et des **partenaires** avec qui nous voulons coopérer. L'accent dans cette analyse est davantage porté sur **pour et avec qui** nous voulons mener le projet que sur ce que nous voulons faire.

**OUTILS**

Nous utilisons la **matrice de l'importance et de l'influence des parties prenantes** pour mener l'analyse des acteurs. Il s'agit d'abord d'établir une liste des acteurs. Ensuite nous estimons pour chaque acteur l'importance qu'ils accordent à la problématique et de l'influence qu'ils ont sur la problématique. En croisant ces critères dans la matrice nous parvenons à identifier différentes catégories d'acteurs. La matrice est présentée dans la section «analyse des acteurs» (voir chapitre 1.3.3.1).

Nous approfondissons ensuite l'analyse en identifiant parmi ces acteurs qui figurent sur la matrice ceux qui **partagent nos objectifs** et orientations par rapport à la problématique – nos alliés potentiels – et ceux qui s'y opposent.

**MÉTHODE**

Parallèlement à cette analyse, il est utile de déterminer quels sont les **droits** qui sont en jeu par rapport à la problématique en question, d'identifier ceux dont les droits **ne sont pas suffisamment protégés ou garantis**, et ceux qui sont **responsables de protéger et garantir** ces droits. L'approche droits nous aide à identifier les acteurs à qui incombent les responsabilités en vertu de la loi. Ainsi, leur mobilisation et leur renforcement peut mener à une amélioration de la situation véritablement pérenne. Voir l'exemple dans chapitre 1.3.3.2

2.4.2. Analyse des problèmes

Comme pour l'analyse des acteurs, nous reprenons et approfondissons les résultats de l'analyse déjà menée dans la phase d'identification du projet.

Tous les projets de Tdh visent à répondre à une problématique. Pour la cerner dans un contexte donné, il faut identifier les difficultés qui affectent la population ou le groupe concerné. Souvent les problèmes sont corrélés entre eux par des relations de cause à effet.

Les considérations et les questions suivantes peuvent nous guider dans cette analyse :

- Les **problèmes** n'ont souvent pas une existence « objective ». Ils **existent pour ceux qui les voient comme tels et qui en sont touchés d'une certaine manière**. Dans l'identification des problèmes il faut donc vérifier qui est affecté par les difficultés identifiées et évaluer si et de quelle manière les groupes concernés perçoivent ces faits comme des problèmes.
- Avons-nous oublié des **dimensions importantes** ? Le manque d'eau potable peut par exemple non seulement donner lieu à des problèmes de santé, mais aussi affecter l'emploi du temps de celles – ce sont souvent les femmes et les filles – qui sont chargées de la corvée de l'eau, ou mettre en danger la survie des animaux d'élevage. Cernons-nous correctement les problèmes qui affectent les enfants ? Savons-nous dans quelle mesure des difficultés concernent surtout les femmes, ou surtout les hommes ?

Avons-nous identifié les problèmes affectant les groupes marginalisés ?

- L'approche droits nous aide à formuler des problèmes en termes de **lacunes dans la garantie ou le respect des droits** de divers groupes.

Outils

La **matrice de l'analyse des capacités** (chapitre 1.3.3.2) nous permet d'identifier ces lacunes dans la garantie ou le respect des droits.

Choix stratégique de la problématique centrale

La stratégie d'un projet est construite pour répondre à une problématique. Il s'agit maintenant de l'identifier.

Méthode

Afin de sélectionner la problématique centrale que nous allons retenir pour le projet, nous structurons et hiérarchisons les principaux problèmes en fonction des trois critères suivants :

I. Cette problématique constitue-t-elle une priorité pour les personnes concernées ? S'agit-il d'un besoin avéré et perçu comme tel par ces personnes ?

! Ceci est une condition indispensable pour assurer la pertinence du futur projet.

II. Notre organisation a-t-elle la capacité et la compétence organisationnelle et technique pour contribuer à résoudre cette problématique ?

! Terre des hommes intervient dans des domaines pour lesquels elle détient une expertise thématique. Actuellement, la Fondation dispose de huit axes thématiques pour lesquelles elle élabore/détient des politiques thématiques et des modèles d'action. Cela implique que nous allons retenir une problématique qui est à la fois en phase avec les besoins du terrain et pour laquelle il existe une réponse dans nos politiques thématiques.

Il convient aussi de s'assurer que Tdh a un avantage comparatif en termes d'expertise/valeur ajoutée par rapport à d'autres organisations qui pourraient intervenir dans le même domaine.

III. La situation et l'environnement nous permettent-ils de devenir actifs ?

La politique du gouvernement nous permet-elle de devenir **actifs dans ce domaine** ?

Pouvons-nous trouver des **collaborateurs locaux qualifiés** pour ce type de projet ?

Sommes-nous en mesure d'identifier des **alliés et partenaires** pour intervenir ? Des ressources peuvent-elles être mobilisées ?

! Nous ne retenons une problématique que si elle répond à **chacun de ces trois critères**.

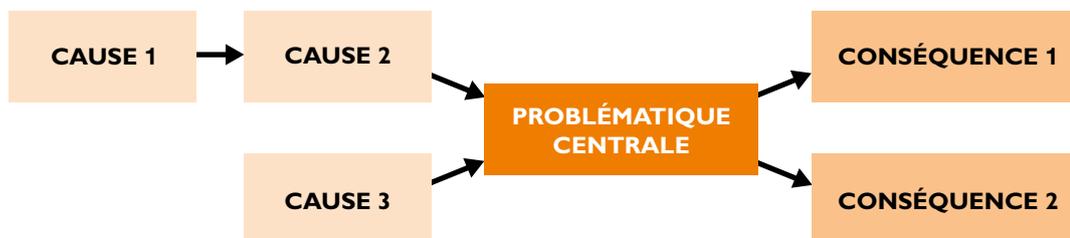
Bibliographie

Pour plus de conseils concernant l'analyse des problèmes et l'identification d'une problématique centrale, se référer au *Programme des Nations Unies pour le Développement, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axes sur les résultats du développement (2009)*, pp. 33-37.

Identification des causes et conséquences liées à la problématique centrale

Une fois la problématique retenue, nous identifions le **problème central** que nous voulons aider à résoudre ou à atténuer, et en identifions des **causes sous-jacentes** (des éléments qui y contribuent) ainsi que des **conséquences**. Dans cette analyse, nous simplifions délibérément la réalité en la réduisant aux enchaînements de causalité les plus significatifs et en reliant ces enchaînements à une problématique centrale.

Schéma 10: enchaînement de causalité



Pour l'identification des **liens de causalité** entre les problèmes constatés, nous nous appuyons sur **l'analyse de la situation** dans le contexte donné et sur l'expertise collective de tous les participants/es à la planification, et nous nous référons aux **politiques thématiques** de Tdh. Ces politiques thématiques proposent une analyse des facteurs (causes) qui contribuent de manière significative aux problématiques courantes pour lesquelles Tdh détient une expertise.

2.4.3. Les étapes de la construction de l'objectif

Notre approche est de considérer d'abord ce que nous voulons **atteindre** en termes d'**améliorations de la situation** avant de prévoir ce que nous devons faire pour y arriver. C'est pour cette raison que nous définissons toujours d'abord l'objectif d'un projet avant de penser à ce que nous devons faire pour l'atteindre et aux étapes qui y mènent.

La définition d'une vision commune, la formulation d'une finalité et l'analyse de l'avant-projet préparent le terrain pour la formulation de l'objectif.

2.4.3.1. La vision, un scénario d'avenir

Entre l'étape de l'analyse de la situation, et celle de la formulation d'une intervention, il est important de s'assurer que les acteurs concernés par l'intervention future **partagent une vision commune de l'avenir** auquel le futur projet doit contribuer. Souvent, l'action est structurée seulement à partir de l'analyse de la situation présente. Cependant, le risque de procéder ainsi est d'élaborer l'action dans une perspective de réaction aux problèmes d'aujourd'hui et non en fonction d'une situation à laquelle nous souhaitons aboutir.

Il va de soi qu'une équipe qui partage une vision commune de l'avenir est plus **motivée** et travaille

de manière plus **cohérente**. Cette vision reflète des changements à grande échelle. Bien que liée à l'objectif du futur projet, la vision est toutefois plus ample, elle va plus loin dans le développement souhaité et elle s'inscrit sur une longue durée (5 à 10 ans). Le projet va s'inscrire dans le cadre de ce changement.

Une vision est décrite sur environ une page.

Exemple d'une vision:

« Les centres de santé publics offrent des services gratuits et de bonne qualité pour les femmes enceintes et les enfants. Toutes les femmes et enfants ont accès aux services de santé du gouvernement, et les enfants souffrant de malnutrition aiguë sévère sont soignés dans une unité de stabilisation nutritionnelle du département de la santé et du planning familial. L'accès aux soins de santé primaires est possible dans une distance maximale de 2 kilomètres pour tous les ménages, avec une clinique pour toutes les 5'000 personnes. Les médecins du gouvernement ne demandent pas des paiements pour leurs services ; elles et ils sont disponibles, volontaires et font preuve d'une attitude accueillante et serviable. Là où des services du gouvernement manquent encore, les communautés s'engagent et demandent que des services soient mis en place. Dans l'intérim, ils organisent des structures de santé communautaires.

Les maris et autres autorités familiales permettent aux femmes d'accéder aux soins prénataux, découragent

le travail physique astreignant pendant la grossesse et encouragent des activités de loisirs appropriées pour une période prénatale agréable et réjouissante. Les mères pratiquent l'allaitement maternel exclusif pour les premiers six mois et amènent leurs enfants à la clinique pour les soins post-nataux. Les mères forment des groupes pour s'encourager mutuellement à accéder aux soins quand c'est nécessaire et mettent en œuvre les mesures de la prise en charge intégrée des maladies de l'enfant au niveau communautaire. De jeunes couples se mettent d'accord et prennent des mesures pour limiter le nombre de leurs enfants à un ou deux. La population s'efforce de maintenir propres et sûres les sources d'eau et utilisent et maintiennent des latrines hygiéniques. En conséquence, les maladies liées aux pathogènes d'origine hydrique sont beaucoup moins fréquentes.

Tous ces changements contribuent à une amélioration substantielle de l'état de santé et de nutrition des enfants. Les communautés s'engagent aussi à une meilleure protection de leurs enfants : des espaces de jeu sûrs sont disponibles et les enfants manquent moins à l'école.»

L'exercice de formulation de la vision est un **processus créatif collectif**. Il se réalise au mieux lors d'un atelier en travaillant dans des petits groupes, avec une mise en commun des résultats en plénière. Il consiste concrètement à d'abord faire un résumé de la situation actuelle par rapport à la problématique qui avait été identifiée, et puis **d'imaginer comment elle devrait être** à un moment défini dans les 5 à 10 ans à venir.



MÉTHODE

Nous procédons comme suit :

1. Les participants travaillent d'abord sur une courte description de la situation actuelle par rapport à la problématique identifiée. L'animateur demande à chaque participant individuellement de noter trois à cinq mots-clé qui caractérisent la situation, en les encourageant à s'appuyer sur l'analyse de la situation déjà effectuée.
2. Ces mots-clés sont ensuite mis en commun au sein du groupe, regroupés en fonction de différents aspects ou dimensions de la situation, et utilisés comme base pour la rédaction d'un texte court qui résume la situation.
3. Ces descriptions sont comparées en plénière puis une synthèse est élaborée.
4. Le groupe est ensuite invité à se projeter dans un futur dans 5 à 10 ans, et d'imaginer la situation future. Il convient dans cet exercice d'adopter une posture optimiste, mais sans tomber dans l'utopie. La situation imaginée doit être atteignable si toutes les mesures nécessaires sont prises pour résoudre les problèmes identifiés dans la situation actuelle. Mais il n'est pas utile à ce stade de discuter des mesures qui seraient nécessaires. L'animateur invite chaque participant individuellement à noter trois à cinq mots-clé qui caractérisent la situation idéale dans le futur.
5. Ces mots-clé sont utilisés au sein de chaque groupe pour rédiger une courte description de cette situation idéale future. Ces descriptions sont ensuite présentées et comparées, et une vision partagée de manière consensuelle par tous les participants, montrant le « meilleur futur » possible sera retenue. La vision est résumée sur environ une page.



BIBLIOGRAPHIE

Pour de plus amples conseils comment mener une session d'élaboration d'une vision, voir : *La cartographie des incidences, Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa (2002), pp. 51-54

Ou se référer à : *Tools for Development, A handbook for those engaged in development activity*, Department for International Development (2003), chapter 2, stakeholder analysis, pp 37-44

2.4.3.2. La finalité

La finalité d'un projet désigne **l'objectif global auquel le projet contribue**. Bien que ne pouvant être atteinte par le moyen d'un seul projet, la finalité donne une orientation générale et indique le cap à suivre.

La finalité émane directement de la vision du projet mais elle est plus générale dans son contenu. Rédigée en une ou deux phrases, elle se réfère souvent à des normes internationales, des objectifs globaux ou des politiques nationales tels que les objectifs du millénaire, la convention des droits de l'enfant ou des politiques sectorielles.

La définition d'une finalité est une exigence dans la plupart des cadres logiques.

Exemple

La mortalité infantile et la mortalité maternelle ont baissé aux niveaux définis par les objectifs du millénaire. Tous les enfants de moins de 5 ans, leurs mères et les femmes enceintes ont accès équitablement à des soins de santé materno-infantile de qualité.

2.4.3.3. Analyse de l'avant projet

A l'issue de la phase d'identification, une première proposition de formulation d'un objectif et d'une

stratégie a généralement été élaborée. Il est utile à ce stade de revenir sur ces propositions et d'en évaluer les **forces** et **faiblesses** ainsi que les **opportunités** et **menaces** qui y sont associés.

OUTILS

L'analyse SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*)¹ est un outil d'analyse stratégique qui facilite la prise en compte à la fois des facteurs externes (par exemple l'environnement du projet, les partenaires et les autorités) et internes au futur projet (par exemple notre expertise, l'équipe, nos ressources). Cet outil permet de revoir une stratégie en maximisant le potentiel des forces et des opportunités et en minimisant l'effet des faiblesses et des menaces.



L'exercice d'identification des forces, faiblesses, opportunités et risques est mené en atelier, en constituant des petits ou grands groupes et en utilisant la technique de remue-méninges (*brainstorming*). Les discussions et les synthèses de ces différents facteurs permettent de savoir si et dans quel sens il convient de revoir et d'affiner les définitions de l'objectif et de la stratégie de l'avant-projet.

Matrice 3 : exemple de l'analyse SWOT

	Positif	Négatif
Interne	Forces: <ul style="list-style-type: none"> Tdh est actif sur toute la chaîne de la justice juvénile jusqu'à la réinsertion des enfants Tdh est le seul acteur à posséder une longue connaissance du domaine 	Faiblesses: <ul style="list-style-type: none"> Les moyens et ressources de Tdh sont trop limités pour mettre en œuvre un projet dans l'ensemble du pays
Externe	Opportunités: <ul style="list-style-type: none"> Les activités de formation de juges en droits de l'enfant permettraient d'établir un rapprochement conséquent avec le Ministère de la Justice La réactivation du réseau permet une meilleure coordination entre les acteurs 	Menaces: <ul style="list-style-type: none"> Réticence de la part du Ministère de distribuer le nouveau code auprès des principaux acteurs Changement de gouvernement (manque d'intérêt du nouveau gouvernement)

Nous examinons donc les forces et faiblesses des facteurs internes, et les opportunités et menaces liées aux facteurs externes. Il est aussi possible d'utiliser ce cadre d'analyse différemment, en attribuant aux forces et aux faiblesses un caractère actuel (que les forces ou faiblesses soient internes ou externes) et aux opportunités et aux menaces, une notion d'avenir et de prospective.



BIBLIOGRAPHIE

Pour plus de détails sur l'analyse SWOT, voir EuropeAid, Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne (2006), Outils d'évaluation

¹ Forces, faiblesses, opportunités, menaces

2.4.3.4. La définition de l'objectif

Nous sommes maintenant prêts pour définir l'objectif, l'**élément central** du projet. Il répond à la problématique principale que nous avons identifiée dans le contexte d'intervention. Nous ne retenons qu'**un seul** objectif par projet.

L'objectif est la description de l'**état futur positif** dans lequel se trouve la population bénéficiaire à la fin d'une phase de projet et grâce à l'action menée dans le cadre de ce dernier. L'objectif décrit l'**effet du projet sur le groupe bénéficiaire**. Cet effet est **mesurable** dans le sens que nous pouvons objectivement vérifier si et/ou dans quelle mesure l'objectif est atteint à la fin du projet. Nous formulons des **indicateurs** qui nous permettent de vérifier l'atteinte de l'objectif. L'effet décrit dans l'objectif est **durable**. Le projet met en place les mécanismes qui permettent aux changements positifs de persister au-delà de la durée du projet. Au moins un des indicateurs mesure ou décrit avec précision les changements sociaux ou institutionnels qui rendent cette amélioration durable. Finalement, la formulation d'un objectif est **réaliste**: le projet dispose des moyens de l'atteindre.

Les éléments suivants caractérisent une bonne formulation d'un objectif.

- Le **groupe bénéficiaire** est défini. Dans les projets de Tdh il s'agit en général d'enfants et de leurs familles. Il arrive que les projets fournissent des prestations à des groupes cibles intermédiaires, par exemple des agents des services sociaux ou de santé. Mais c'est le groupe qui bénéficie des effets du projet qui est indiqué dans la formulation de l'objectif
- Il définit en quoi la **situation** du groupe bénéficiaire **sera améliorée**
- Il s'agit d'une description d'un **état de fait**
- Cet état de fait est **mesurable** ou peut être **observé** de manière **objective**
- Cet état de fait doit survenir à un **moment défini**
- Cette amélioration est **durable**
- L'objectif est formulé de manière **concise**

Exemples

- ✓ **JUSTE**: Au 31 décembre 2011, dans les 20 communautés rurales d'intervention du projet, plus de 1'000 enfants orphelins et vulnérables de 0 à 15 ans sont soutenus par les systèmes de protection endogènes et/ou institutionnels renforcés. Leur intégration sociale, leur situation psychologique, matérielle et de santé est améliorée.

- ✓ **JUSTE**: Fin 2010, les taux de mortalité, morbidité et malnutrition aiguë des femmes enceintes, des mères allaitantes et des enfants âgés de moins de 5 ans dans le district de Ratoma sont inférieurs aux niveaux critiques.

- ✗ **FAUX**: A moyen terme, le projet viserait à améliorer l'état sanitaire et nutritionnel des enfants et des femmes enceintes et/ou allaitantes de la zone d'intervention.

La description d'un objectif n'est PAS:

- ✗ **FAUX**: la description d'un processus ou d'une activité.

- ✗ **FAUX**: une énumération de différents résultats.

- ✗ **FAUX**: un résumé du projet, qui décrit aussi ce que le projet va faire. Elle ne doit pas contenir des affirmations sur les moyens d'atteindre les changements attendus, ni contenir des indications sur la méthodologie et les outils.

- ✗ **FAUX**: exprimé en négation, ou en termes de comparaison avec la situation actuelle

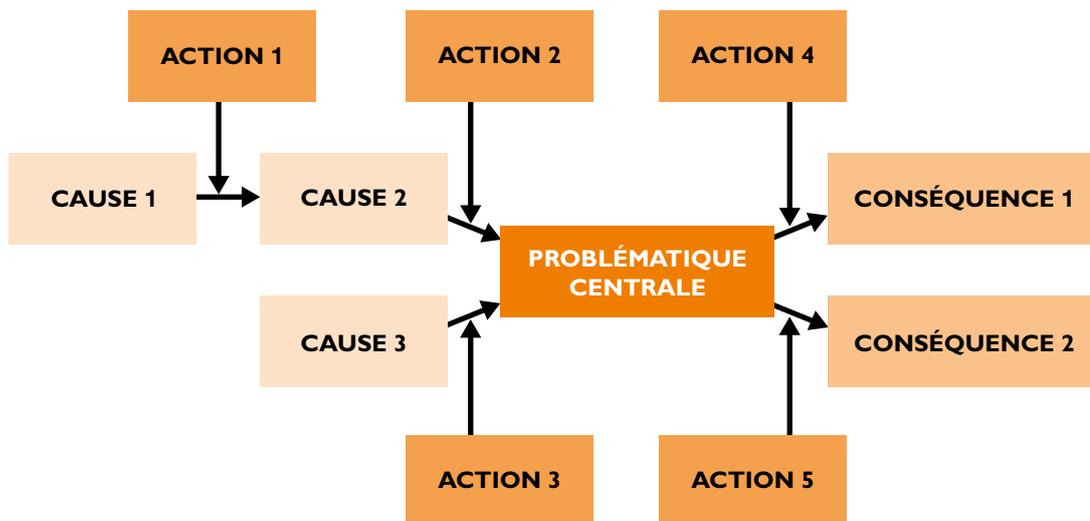
2.4.4. Construction de la stratégie du projet

2.4.4.1. Le modèle d'action de référence

Afin de garantir l'efficacité et l'efficience des actions et résultats que nous retenons dans la construction de la stratégie du projet, nous nous reposons sur les politiques thématiques et les modèles d'action de référence qu'ils présentent.

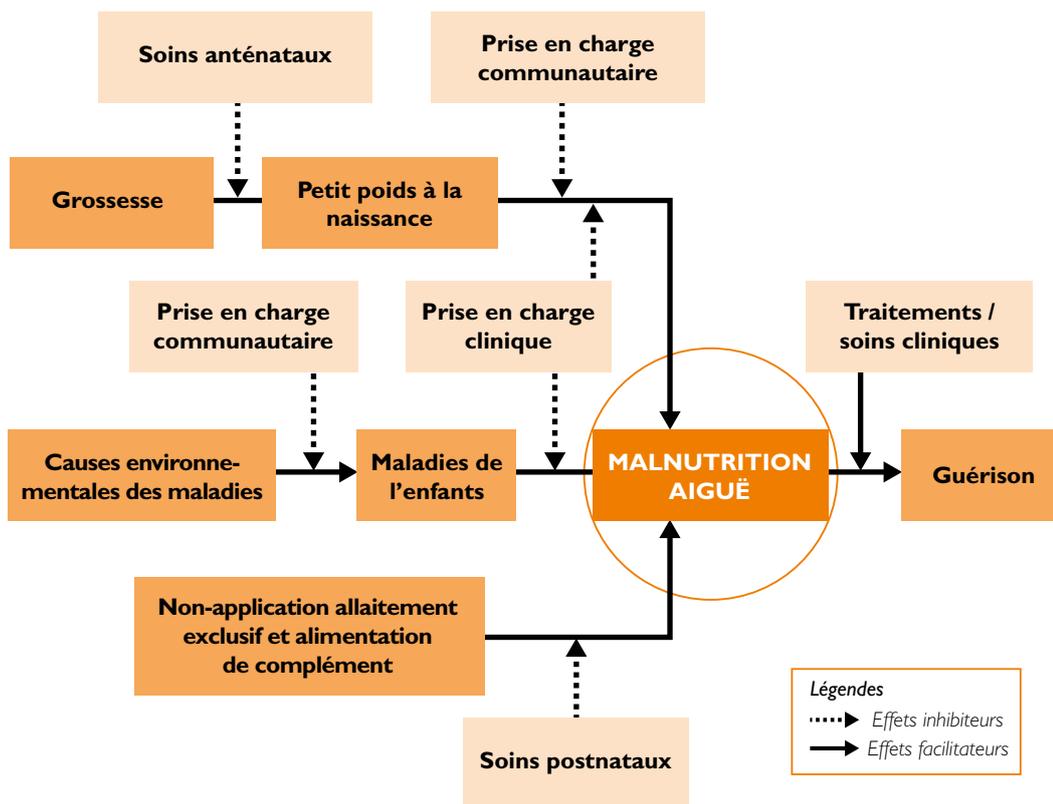
Un **modèle d'action** est un modèle théorique, centré sur une problématique, qui présente les causes et des conséquences d'une problématique. A la différence d'un arbre à problèmes (voir chapitre 1.3.3.2), **le modèle d'action ne retient que les causes et conséquences sur lesquelles Tdh entend agir**. Par ailleurs, le modèle d'action indique aussi les actions que nous menons en fonction des différentes problématiques. Ne sont retenus dans un modèle d'action que des actions qui sont issues de l'expérience institutionnelle de Tdh et/ou qui sont efficaces et appropriées (evidence-based) d'un point de vue scientifique.

Schéma 11 : modèle d'action



Exemple

Schéma 12 : modèle d'action centré sur la problématique de la malnutrition aiguë



Modèle d'action représentant dans les cases foncées les causes et les conséquences, dans les cases claires les actions et dans le cercle la problématique centrale.

Le modèle d'action est un **outil** qui fait partie intégrante des **politiques thématiques** et sert notamment à orienter les planifications de projets. Dans les documents de politique thématique nous trouvons un ou plusieurs modèles d'action de référence, en fonction de la variété/complexité des problématiques rencontrées dans le cadre de cette thématique.



MÉTHODE

Pour construire un projet, il s'agit **d'adapter** le ou les modèles d'action de référence applicables, s'ils existent, en retenant les **éléments qui sont pertinents dans le contexte donné**. Les projets ne reprennent pas nécessairement toutes les actions indiquées dans le ou les modèles d'action dans les politiques thématiques. Et les éléments retenus du modèle d'action de référence peuvent être **complétés** par des interventions sur d'autres aspects de la problématique si ceux-ci sont particulièrement importants dans le contexte donné et si nous connaissons des actions pertinentes et efficaces pour y répondre. Nous pouvons par exemple ajouter une intervention pour promouvoir la sécurité alimentaire à un projet de prise en charge de la malnutrition. Un tel élargissement n'est possible que si nous disposons ou si nous pouvons nous entourer de **l'expertise** et des **capacités** nécessaires pour les mener à bien, en général en déléguant ces interventions à des partenaires compétents dans ces domaines. Il s'agit alors d'une démarche d'innovation qui doit être suivie et validée par les personnes ressource.

2.4.4.2. Les résultats finaux

Au moment de la planification, la stratégie que nous formulons est, en fait, un ensemble d'hypothèses d'effets: si nous complétons l'action X, nous obtenons le résultat Y. Y contribuera à l'effet Z sur les bénéficiaires. Et ainsi de suite jusqu'à l'obtention d'un ensemble complet et cohérent d'hypothèses d'effets qui nous permet d'atteindre l'objectif. Cette manière de faire équivaut à réduire la complexité de la réalité à des relations de causalité unidirectionnelles menant à un objectif. Toute action et résultat que nous incluons dans un projet doit contribuer à l'atteinte de l'objectif.

Le chemin stratégique se construit en «**marche arrière**». Une fois l'objectif posé, on se demande d'abord quels sont les quelques changements principaux qui permettent de l'atteindre. Appelés **résultats finaux**, ils doivent **contribuer d'une manière significative** à atteindre l'objectif. Dans le contexte donné, nous allons retenir parmi tous les résultats finaux possibles ceux qui sont **les plus pertinents et efficaces** pour contribuer à l'objectif. Un projet comporte entre 2 et 5 résultats finaux. La réflexion

autour du modèle d'action du projet nous permet d'identifier les domaines dans lesquels ils se situent.

Les résultats finaux sont des descriptions d'**états de fait** qui seront atteints à un **moment donné** dans le futur. Ces états de fait expriment des **réalisations** ou **outcomes** du projet, à savoir des effets directs sur des bénéficiaires ou un groupe-cible.

Trois éléments différencient les résultats finaux de l'objectif:

- Les résultats finaux sont inférieurs en niveau et en importance. Ils contribuent à atteindre l'objectif.
- Les résultats finaux peuvent décrire des effets soit directement sur des bénéficiaires, soit sur des groupes cibles (tels qu'un groupement communautaire ou un service de l'Etat) tandis que l'objectif doit obligatoirement avoir les bénéficiaires comme sujet.
- Les résultats finaux peuvent avoir une échéance soit à la fin du projet soit à un moment au cours du projet tandis que l'objectif doit toujours se réaliser à la fin du projet.

Il faut éviter de formuler des résultats finaux en termes de prestations ou produits du projet (*outputs*). Les résultats finaux expriment les changements que nous voulons atteindre, par exemple que des enfants soient protégés contre la malnutrition ou moins exposés aux migrations à risque. Ils ne disent pas ce qui nous allons faire, par exemple l'aide directe, le renforcement des compétences ou le plaidoyer.

Exemples de résultats finaux

- ✓ **JUSTE**: 320 enfants ayant fréquenté un centre social ont amélioré leur bien-être psychosocial
- ✗ **FAUX**: 45 travailleurs sociaux sont formés en méthodes psychosociales.

2.4.4.3. Les résultats intermédiaires et les actions

Ensuite, nous définissons **les résultats intermédiaires** qui contribuent à chaque résultat final ainsi que les actions nécessaires pour atteindre ces résultats intermédiaires. Les actions sont constituées d'un ensemble **d'activités**.

A la différence des résultats finaux qui sont toujours formulés en termes de réalisations (*outcomes*), les résultats intermédiaires peuvent être soit des prestations (*outputs*), soit des réalisations. Ainsi, nous disposons d'une certaine flexibilité dans l'élaboration du projet.



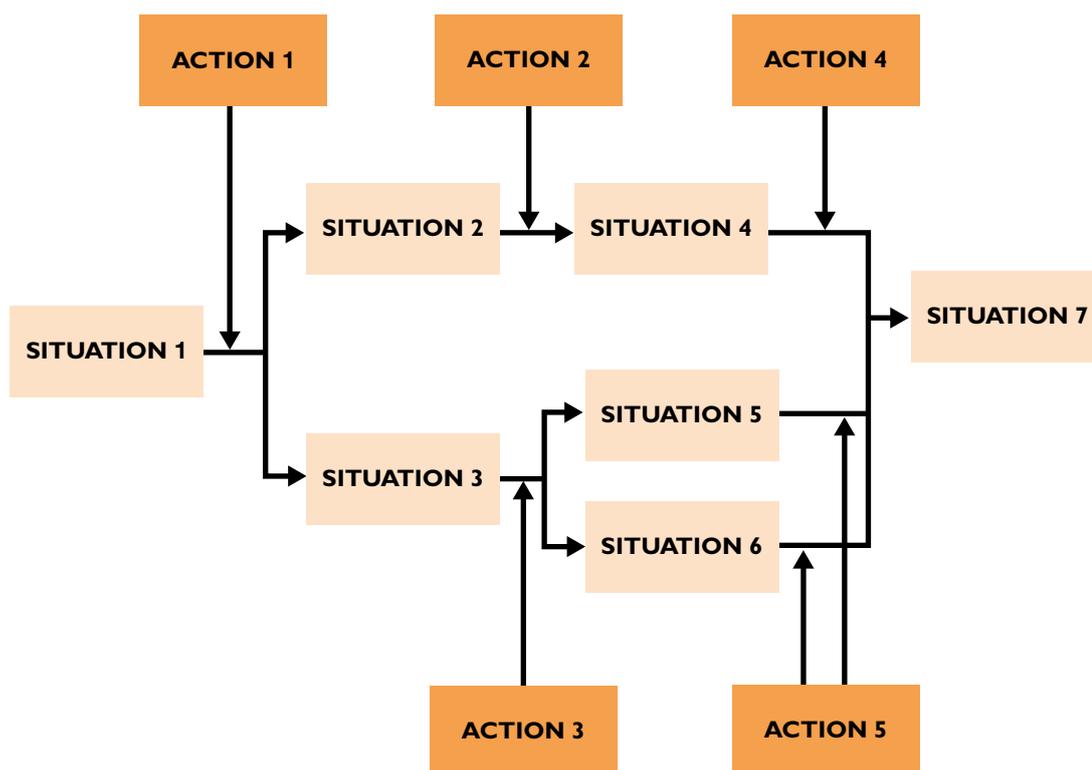
OUTILS

Nous identifions et assurons les liens logiques entre les actions, les résultats intermédiaires et le résultat final à l'aide d'un outil que nous appelons une **représentation de l'action**. L'élaboration de la représentation de l'action est un instrument important de participation utilisé dans la planification. Le consensus à son niveau doit permettre à chacun des acteurs concernés par la planification et la réalisation du projet de s'appropriier son sens, en d'autres mots d'être en mesure de se représenter le projet comme un tout – unifié et logique – donc aisément mémorisable.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, chaque résultat final décrit une **réalisation auprès d'un groupe-cible**. Il s'agit soit directement de bénéficiaires, soit d'autres acteurs (groupements communautaires, services de l'Etat etc.) qui ont une influence sur la situation des bénéficiaires. La

représentation de l'action permet de **visualiser les différentes situations/états** dans lesquelles le groupe-cible se trouve (en lien avec la problématique) et peut évoluer, et **indique les actions** du projet en guise de réaction ou de prévention à ces situations/états.

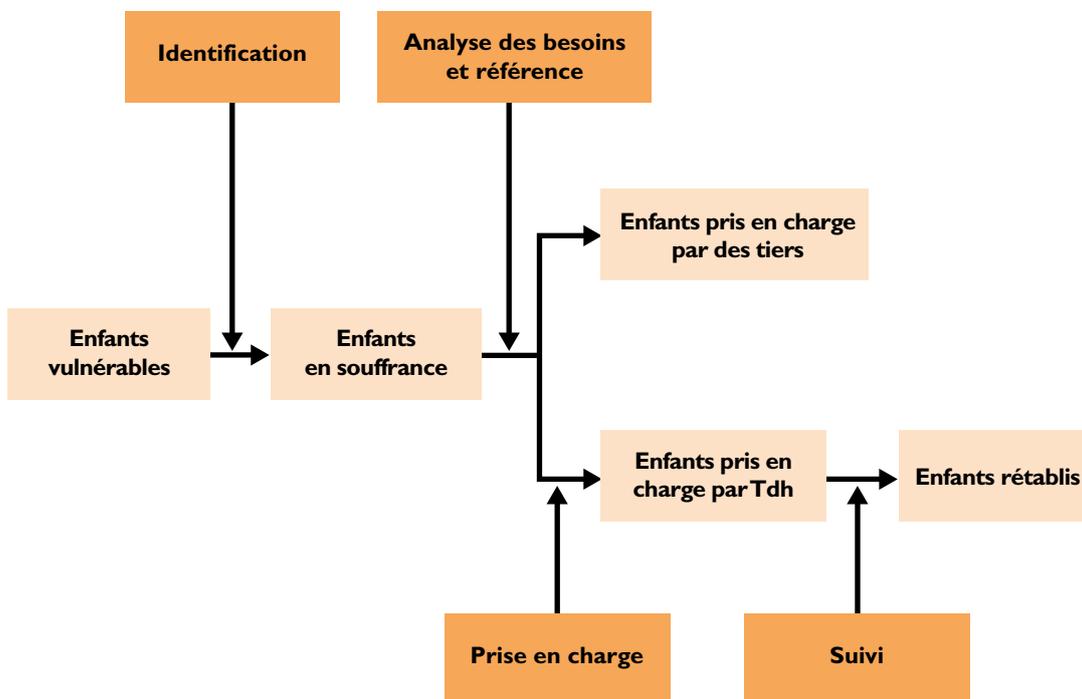
Schéma 13: représentation de l'action



Les cases claires représentent les différentes situations (ou états) dans lesquels le groupe-cible se trouve ou par lesquelles il évolue, tandis que les cases foncées représentent les actions que Tdh entreprend en fonction ou en réaction à ces situations ou états.

Exemple

Schéma 14: représentation de l'action dans un projet de protection d'enfants



Nous établissons en règle générale une représentation de l'action **pour chaque résultat final** du projet. Dans le cas où plusieurs axes visent des réalisations auprès du **même groupe-cible**, nous pouvons développer une représentation de l'action qui couvre plusieurs axes mais ce à condition que la présentation soit simple et lisible.

MÉTHODE

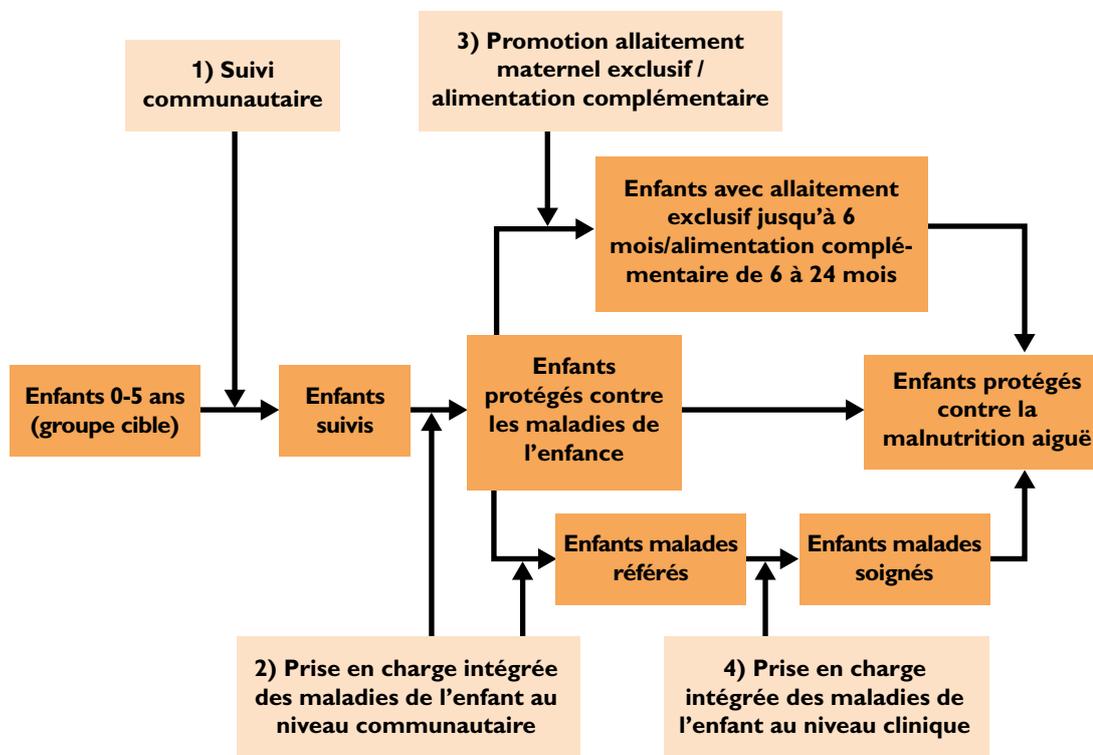
En pratique, à partir du résultat final, nous identifions d'abord les étapes intermédiaires, puis les actions nécessaires à chaque étape. Chacune des actions est ensuite déclinée en activités à accomplir par le personnel du projet.

Pour construire la représentation de l'action, nous faisons appel aux **politiques thématiques** qui nous indiquent les méthodes, actions et activités qui se sont avérées efficaces pour atteindre les résultats visés.

Exemple

Dans l'exemple ci-dessous, nous voyons la représentation de l'action d'un axe de projet visant la prévention de la malnutrition aiguë. Les cases foncées indiquent les situations dans lesquelles se trouvent les enfants bénéficiaires, tandis que les cases claires correspondent aux actions du projet.

Schéma 15 : représentation de l'action d'un projet visant la prévention de la malnutrition aiguë



Une fois les actions du projet identifiées (les cases claires dans le graphique ci-dessus), nous pouvons déduire les activités qui sont nécessaires pour les accomplir et les acteurs responsables pour leur mise en œuvre :

Tableau 3 : actions et activités par résultat final

Résultat final	Actions	Activités	Acteurs
Prévention de la malnutrition aiguë	1) Suivi communautaire	Recensement bénéficiaires	Agents de santé communautaire (ASC)
	2) Prise en charge intégrée des maladies de l'enfant au niveau communautaire	Suivi nutritionnel	ASC
		Vitamine A	ASC
		Déparasitage	ASC
		Vaccinations	ASC
		Moustiquaire	ASC
	Signes d'alerte – référence	ASC	
3) Allaitement maternel exclusif/alimentation complémentaire	Promotion allaitement exclusif <6 mois / alimentation complémentaire 6 – 24 mois	ASC	
4) Prise en charge intégrée des maladies de l'enfant au niveau clinique	Prise en charge clinique selon protocole national	Personnel centre de santé	

2.4.4.4. Estimation quantitative des résultats attendus

Afin d'estimer quantitativement les résultats attendus du projet, nous estimons le **nombre d'individus** concernés à chacune des étapes de la représentation de l'action. Ceci est possible avec plus ou moins de précision selon le type de projet, la thématique concernée et le contexte. Cette estimation dépend notamment des facteurs suivants :

- de la taille du groupe cible concerné dont le nombre peut être connu en fonction de la disponibilité de données démographiques ou d'un recensement de la population cible
- de la disponibilité de données de référence pour évaluer la prévalence d'une problématique (le nombre d'individus concernés dans une population donnée)
- de la capacité estimée de la réponse / des services qui sont mis en place par le projet
- de nos connaissances sur l'efficacité des actions que nous entreprenons pour répondre à la problématique.

2.4.4.5. L'architecture du projet

Nous avons parcouru préalablement la manière dont l'objectif et les résultats finaux d'un projet

sont élaborés. Les **résultat/s intermédiaire/s** eux, sont formulés en retenant les **étapes les plus significatives ou importantes** du processus présentées dans la représentation de l'action.

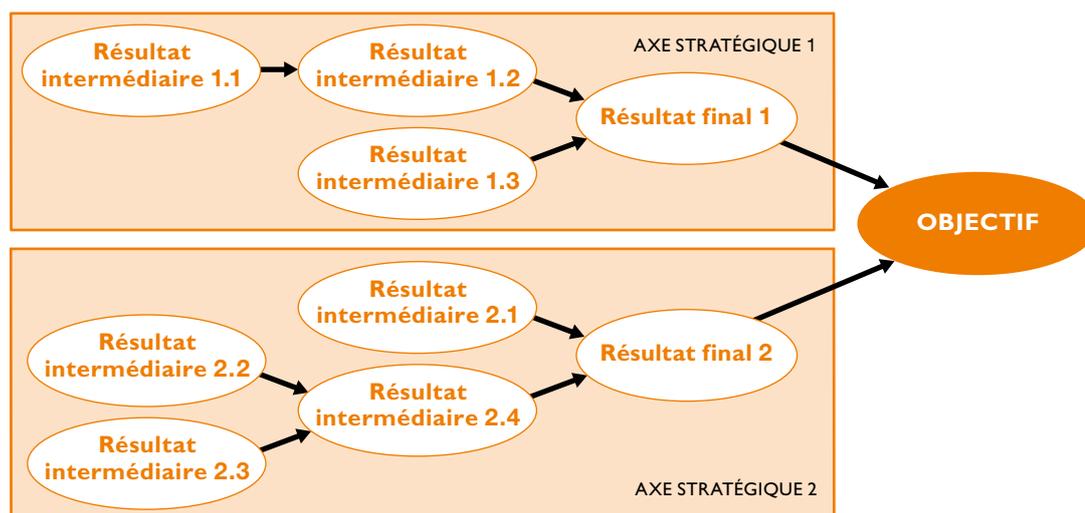
Exemple

Dans l'exemple présenté dans le schéma 15 par exemple, en ajoutant des estimations quantitatives, nous pouvons retenir le résultat final et les résultats intermédiaires suivants :

- **Résultat final 1** : 9'000 enfants de 0-5 ans sont protégés contre la malnutrition aiguë
- **Résultat intermédiaire 1.1** : 9'000 enfants de 0-5 ans bénéficient d'une prise en charge intégrée des maladies de l'enfant au niveau communautaire
- **Résultat intermédiaire 1.2** : 3'000 enfants de 0 à 24 mois bénéficient d'un allaitement maternel exclusif (enfants jusqu'à 6 mois) ou d'une alimentation complémentaire (enfants de 6 à 24 mois)
- **Résultat intermédiaire 1.3** : Les structures de santé prennent en charge 15'000 enfants de 0-5 ans (le même enfant peut être admis plusieurs fois)

Nous appelons une séquence logique de résultats intermédiaires conduisant à un résultat final un **axe stratégique**.

Schéma 16: exemple d'une structure d'une stratégie de projet



Nous sommes maintenant au terme du processus d'identification et de définition de l'objectif, des résultats finaux et des résultats intermédiaires du projet.

Nous avons aussi identifié les actions du projet, les activités nécessaires pour chacune des actions et le nombre de bénéficiaires concernés à chaque étape. Ces éléments sont essentiels pour la programmation opérationnelle du projet.

2.5. L'ANALYSE DES RISQUES ET HYPOTHÈSES

Après avoir établi la stratégie du projet, nous allons examiner les risques pouvant gêner ou empêcher l'atteinte des résultats.

Un risque est un **facteur qui pourrait influencer négativement** l'atteinte des résultats d'un pro-

jet. Nous nous intéressons avant tout aux risques externes, à savoir ceux qui sont dus à des circonstances ou événements **sur lesquels nous n'avons pas ou peu d'influence**. Ils existent différentes catégories de risques dont les plus significatifs figurent ci-après :

Tableau 4 : types de risques

Catégorie	Description	Exemples
Infrastructure	Des défauts dans l'infrastructure gênent la mise en œuvre du projet	Des routes ou ponts coupés empêchent l'accès à la zone d'intervention
Economie	Des problèmes économiques affectent la situation des bénéficiaires	L'augmentation du chômage rend plus difficile de trouver des débouchés pour des jeunes en réinsertion sociale.
Législation, réglementation	Des défauts ou lacunes dans le cadre légal empêchent des institutions soutenues par le projet de fournir des services améliorés aux bénéficiaires	La non-adoption d'une révision de la loi sur l'organisation judiciaire empêche les juges de prononcer des mesures alternatives à l'emprisonnement pour les jeunes.
Politique	Des changements/circonstances politiques rendent la stratégie du projet inadaptée	Les interlocuteurs au niveau des Ministères ne sont pas disponibles pendant une période d'élections
Marchés	Des développements sur les marchés du travail ou des biens affectent le projet	Des matériaux nécessaires pour la mise en œuvre du projet ne sont plus disponibles sur le marché local à des prix abordables.
Catastrophes	Des catastrophes naturelles ou des conflits armés modifient profondément la situation	Une inondation de la zone d'intervention détériore les puits construits par le projet.
Sécurité	Les risques ou incidents de sécurité réduisent les possibilités d'action	Le risque d'attentats rend les déplacements du personnel du projet trop dangereux.

Comment identifier et analyser les risques auxquels le projet est confronté ?



MÉTHODE

L'identification des risques auxquels le projet est exposé se fait

- soit dans une session de brainstorming,
- soit en parcourant étape par étape la stratégie du projet en réfléchissant d'abord pour chaque résultat intermédiaire aux risques qui pourraient empêcher, une fois le résultat intermédiaire atteint, qu'il contribue au résultat final correspondant. Puis, en identifiant pour chaque résultat final les risques qui pourraient les empêcher de contribuer à l'objectif.

Une fois les risques listés, nous procédons à leur **analyse**. Nous nous intéressons à évaluer leur potentiel de nuisance. Celui-ci dépend de la probabilité avec laquelle le risque va se réaliser et du dommage que le risque cause au cas où il se réalise.

Trois stratégies sont possibles pour gérer les risques. Nous allons, pour chaque risque, choisir la stratégie appropriée selon le dommage potentiel résultant du risque, les coûts des mesures de gestion du risque et la faisabilité de la stratégie dans le contexte donné:

- **Tolérer** certains risques et en gérer les conséquences le cas échéant. Il s'agit alors de noter les risques et d'en faire un suivi.

- **Adapter** nos activités pour limiter les effets du facteur potentiel négatif. L'analyse des risques peut donc nous amener à revoir les actions et résultats prévus dans le projet.

- **Transférer** certains risques à d'autres acteurs. Par exemple en sous-traitant certaines tâches à d'autres organisations qui sont moins vulnérables au risque ou à ses conséquences éventuelles.



OUTILS

Nous présentons les risques qui nécessitent une attention particulière – ceux avec une probabilité moyenne ou haute et un impact d'une sévérité moyenne ou élevée – dans une liste. Pour chaque risque, nous indiquons les mesures qui aideront à réduire la probabilité de réalisation du risque et/ou son impact s'il se réalise:

Tableau 5 : risques et mesures de gestion

Risques	Probabilité de réalisation		Sévérité de l'impact		Mesures prévues de gestion du risque
	moyenne	haute	moyenne	élevée	
Exemple : les autorités ne renouvellent pas l'autorisation d'accès à la zone d'intervention	X			X	Respect des délais pour les demandes d'accès. Dialogue régulier avec les autorités les informant de l'objectif et des progrès du projet.
Exemple : les réservoirs d'eau communautaires sont volés	X		X		Ancrage dans un socle de béton. Responsabilisation du comité d'entretien.

- ! **Attention :** Un résultat exposé à un risque avec des conséquences potentielles sévères et une probabilité élevée doit impérativement être **adapté ou abandonné**.



BIBLIOGRAPHIE

Pour des plus amples informations sur l'analyse des risques, voir *DFID, Tools for development: A handbook for those engaged in development activity (2003), pages 55-62*

2.6. LES INDICATEURS ET LES MOYENS DE VÉRIFICATION

Au début de ce chapitre, nous avons analysé les principes de la gestion axée sur les résultats. Cette gestion est seulement possible si nous nous donnons les moyens de constater si et dans quelle mesure les résultats attendus d'un projet sont atteints.

Des indicateurs sont des facteurs ou variables, de nature quantitatifs ou qualitatifs, qui constituent des **moyens** simples et fiables **de mesurer** ou au moins décrire précisément les changements liés à un projet. Il s'agit de **descriptions opérationnelles** qui définissent des valeurs en termes de quantité et qualité pour nous permettre de mesurer ou apprécier si l'objectif et les résultats à tous les niveaux d'un projet ont été atteints.

Comme il est souvent difficile et/ou coûteux de mesurer tous les aspects des résultats d'un projet, nous choisissons un nombre limité d'indicateurs **faciles à mesurer mais significatifs** pour le succès du projet. Nous avons besoin d'un ou de plusieurs indicateurs pour **l'objectif** et pour **tous les résultats finaux et intermédiaires** d'un projet. Nous devons nous efforcer d'utiliser **le moins d'indicateurs possible** pour chaque résultat car leurs suivis nécessitent des ressources. Cela dit, nous en avons besoin d'un nombre et d'une variété suffisante pour nous donner une **indication fiable** sur les changements intervenus.

Les indicateurs définissent **ce qui doit être mesuré ou observé**, et indiquent une **valeur-cible ou un état** qui doit être atteint à la fin du projet ou à un moment intermédiaire. La valeur-cible de l'indicateur peut être exprimée en valeur absolue ou en pourcentage. Pour déterminer la valeur-cible, il est indispensable de disposer des valeurs correspondantes au début du projet (baseline), et, quand c'est possible, de **références** ou **normes** généralement reconnus (benchmark). Un **état des lieux** au début du projet est requis pour déterminer la baseline si elle n'est pas déjà disponible d'une source fiable.

Les indicateurs forment la base pour le suivi, le pilotage et l'évaluation du projet:

- Le suivi des actions et des **prestations** du projet se fait à l'aide du chronogramme, de rapports d'activités et des données comptables. Ces changements peuvent être directement observés, mesurés et documentés.

Exemple

Le nombre d'enfants ayant fréquenté une structure de prise en charge ambulatoire peut être directement observé et est documenté dans le registre d'admission du centre.

- La mesure des progrès en matière de **réalisations** (effets auprès du groupe-cible) du projet peut par contre constituer un défi, notamment quand les informations ne sont pas directement disponibles et doivent être générées par des enquêtes ou des études.

Exemple

Pour mesurer l'amélioration du bien-être psychosocial des enfants pris en charge dans un projet, des enquêtes spécifiques mesurant différents aspects du bien-être des enfants sont nécessaires. Les outils d'enquête doivent être adaptés au contexte culturel et social des enfants.

Un indicateur est de **bonne qualité** s'il est:

- **fiable**: plusieurs personnes utilisant le même indicateur dans un contexte identique arrivent au même résultat. L'indicateur est alors objectivement vérifiable.
- **sensible**: l'indicateur est apte à enregistrer (en temps utile) des modifications intervenues dans les paramètres qui ont été définis pour l'objectif ou le résultat concerné.
- **spécifique**: les données que l'indicateur enregistre mesurent bien les changements qui nous intéressent et ne sont pas influencées outre mesure par d'autres facteurs.
- **mesurable**: la définition de l'indicateur est claire et sans équivoque et se prête à une mesure avec des données soit quantitatives soit qualitatives.
- **disponible à un coût raisonnable**: les données nécessaires à la lecture de l'indicateur sont à disposition où peuvent être obtenues à temps et moyennant des ressources (financières ou humaines) qui ne sont pas disproportionnées avec la valeur que cette information représente.
- **plausible**: Les changements mesurés sont directement liés aux interventions du projet. Il est vraisemblable que si ces changements sont intervenus, le processus global est sur le bon chemin.

Des **défauts communs** dans la formulation des indicateurs sont:

- La valeur-cible de l'indicateur n'est pas défini:

Exemple

✘ **FAUX:** *Pourcentage des enfants pris en charge qui ont été réintégrés dans leur famille*

Nous devons définir la valeur-cible:

Exemple

✔ **JUSTE:** *60% des enfants pris en charge ont été réintégrés dans leur famille*

- L'indicateur n'est pas mesurable car sa définition n'est pas assez précise:

Exemple

✘ **FAUX:** *Amélioration significative des pratiques hygiéniques de 230 mères*

Nous devons spécifier des éléments mesurables:

Exemple

✔ **JUSTE:** *80% des 230 mères déclarent s'être lavé les mains avec du savon à au moins deux moments critiques (après avoir changé le bébé, avant de préparer la nourriture) pendant les 24 heures précédentes*

Pour la formulation des indicateurs, il est utile de consulter les **politiques thématiques** qui constituent une source d'informations pour la définition et la détermination des valeurs et seuils de référence des indicateurs. Par ailleurs, les **personnes ressources** du siège et les **conseillers régionaux** ont comme responsabilité de récolter et de partager le savoir-faire institutionnel en la matière.

Nous avons déjà évoqué précédemment qu'un indicateur n'est utile que si l'information permettant de le suivre est **effectivement disponible** ou peut être **trouvée ou générée par des enquêtes**. Pour nous assurer de cette disponibilité de l'information, nous désignons, chaque fois que nous définissons un indicateur, les moyens ou la source de vérification. Les **sources** mentionnent les documents (rapports, procès verbaux, fiches, registres, etc.) fournissant des informations pertinentes quant aux indicateurs tandis que les **moyens de vérification** se réfèrent aux méthodes utilisées pour recueillir les données ou informations.

2.7. LA MATRICE DU CADRE LOGIQUE – AVEC CANEVAS ANNOTÉ



OUTILS

Le cadre logique est l'**outil standard** de présentation des éléments essentiels d'un projet. Il sert à la fois de résumé des éléments de la planification, d'outil de suivi et de base pour l'élaboration de rapports concernant le projet.

! Le cadre logique est une **partie intégrante de tous les documents de projet** de Tdh.

harchie des résultats du projet: la finalité, l'objectif, les résultats finaux et les résultats intermédiaires. Dans les colonnes suivantes nous reportons les indicateurs, leurs moyens de vérification, ainsi que les risques et hypothèses.

Après avoir complété les étapes de la planification stratégique, nous allons reporter les éléments que nous avons élaborés dans le cadre logique. Cette matrice nous permet de présenter les éléments essentiels du projet de manière succincte, et d'en vérifier la cohérence logique. **Toutes les cases** d'un cadre logique doivent **être remplies**. Il est important de ne pas négliger la définition des moyens de vérification et des hypothèses et risques.

Au vu de l'importance de la matrice du cadre logique, la planification stratégique est parfois appelée «approche du cadre logique» (*logical framework approach*).

Le cadre logique est une matrice à quatre colonnes. Dans la première colonne, nous présentons l'hié-

Si nous retrouvons toujours la structure de base avec quatre colonnes, la terminologie utilisée et la structuration de la stratégie du projet peut varier selon le bailleur pour lequel le projet est préparé. En l'absence d'exigence spécifique d'un bailleur, nous utilisons le canevas Tdh présenté ci-dessous:

Structure du cadre logique Tdh

Matrice 4: cadre logique, première partie - finalité, objectif et résultats finaux

Titre du projet: Indiquez le titre du projet	Pays/région d'intervention: Indiquez le pays et la région ou ville d'intervention	Début et durée: Indiquez la date prévue de début et la durée du projet	RP et délégué/e responsables: Indiquez les noms de la/du RP et de la/du délégué/e
Logique d'intervention	Indicateurs	Sources et moyens de vérification	Risques et hypothèses
Finalité: décrivez l'objectif global – les améliorations à long terme auxquelles le projet doit contribuer. <i>(voir chapitre 2.4.3.2)</i>			
Objectif: décrivez l'état futur positif dans lequel se trouvera la population bénéficiaire à la fin de la phase du projet. Les améliorations doivent être durables. <i>(voir chapitre 2.4.3.4)</i>	Indiquez les facteurs ou variables qui peuvent être mesurés ou au moins décrits précisément indiquant que l'objectif a été atteint à la fin du projet et que les bénéfices sont durables. Formulez au moins <ul style="list-style-type: none"> • un indicateur qui mesure des améliorations pour la population bénéficiaire et; • un autre indicateur qui mesure des changements dans les pratiques des populations et/ou la structure d'institutions qui rendent cette amélioration durable. <i>(voir chapitre 2.6)</i> 	Indiquez pour chaque indicateurs dans quels documents ou sources, ou par quels méthodes ou moyens les informations pour leur mesure peuvent être trouvées.	Si l'objectif est atteint, quelles sont les hypothèses qui doivent se réaliser pour que l'objectif puisse contribuer effectivement à la finalité ?
Résultat final I : décrivez les effets que les actions du projet spécifiques à ce résultat auront sur le groupe-cible. <i>(voir chapitre 2.4.4.2)</i>	Indiquez des facteurs ou variables (idéalement 1 à 3, au maximum 5) qui peuvent être mesurés ou au moins décrites précisément et qui montrent que le résultat final I a été atteint.	Indiquez pour chaque indicateur dans quels documents ou sources, ou par quels méthodes ou moyens les informations pertinentes pour leur mesure peuvent être trouvées	Si le résultat final I est atteint, quels sont les risques qui pourraient empêcher ce résultat final de contribuer à l'objectif ?
<i>Continuez pour les résultats finaux suivants. Il n'y a généralement pas plus de 3 et au maximum 5 résultats finaux</i>			

Matrice 5: cadre logique, deuxième partie - résultats intermédiaires et actions par résultat final

Résultat final I : Répétez ici le résultat final I			
Résultat intermédiaire I.I : Réalizations (effets auprès du groupe cible) ou prestations du projet qui contribuent au résultat final I. Ces réalisations ou prestations figurent dans la représentation de l'action. (voir chapitre 2.4.4.3)	Mesure de la quantité et de la qualité des prestations ou réalisations du projet. Retenez entre un et trois indicateurs seulement.	Documents ou sources où les informations pertinentes peuvent être trouvées	Si le résultat intermédiaire I.I est atteint, quels sont les risques qui pourraient l'empêcher de contribuer au résultat final I ?
Actions: Liste des actions qui seront menées pour produire le résultat intermédiaire I.I. Ces actions figurent dans les tableaux de la représentation de l'action. Indiquez seulement les actions significatives.			
<i>Continuez, le cas échéant, pour le ou les résultats intermédiaire(s) suivant(s)</i>			
<i>Continuez pour les résultats finaux, résultats intermédiaires et actions suivants. Limitez le nombre de résultats intermédiaires à un maximum trois par résultat final</i>			

2.8. LES CRITÈRES D'APPRÉCIATION

Il est nécessaire, au terme de la planification stratégique, de s'accorder un temps de réflexion pour vérifier si le projet est conçu de manière à pouvoir se conformer au mieux aux critères de qualité, aux valeurs, aux principes fondamentaux et aux approches suivies par Tdh. Nous veillons au respect de ces valeurs et principes par trois moyens complémentaires, à savoir :

- Leur **intégration dans la stratégie** du projet, en les formulant comme des résultats à atteindre.
- Un choix de **méthodes et outils** qui les favorisent.
- L'aménagement des **processus** de gestion du projet, d'apprentissage, de développement d'équipe ou de développement organisationnel.

Parmi les **principes** les plus importants nous retenons :

- le **renforcement des capacités** des partenaires locaux à résoudre les problèmes qui se posent.
- la **participation** des acteurs impliqués à toutes les étapes du projet.
- **L'empowerment** qui aide les individus, groupements, associations et organisations à renforcer leur capacité autonome à reconnaître et se saisir des problèmes qui les concernent, à faire entendre leur voix et à défendre leurs droits.

Les **approches** suivantes sont systématiquement suivies dans les projets de Tdh :

- L'approche **genre** nous enjoint de prendre en compte la situation et les besoins de chaque membre de la communauté (hommes et femmes, filles et garçons) dans laquelle nous travaillons. La manière d'intervenir et la sélection du groupe cible du projet se décide en fonction de la dynamique, des relations de pouvoir et de l'accès différencié aux ressources des différents groupes, pour mieux atteindre l'objectif défini.
- L'approche **droit** est fondée sur le constat que dans toute situation ou intervention humanitaire ou de développement, il existe un système de droits et d'obligations correspondants. Ce système nous offre un cadre d'analyse qui aide à identifier les parties prenantes et le rôle qu'elles devraient jouer par rapport à la problématique qui nous intéresse. Concrètement, la formulation des actions est basée sur l'identification des droits qui sont en jeu pour les bénéficiaires et l'identification des acteurs qui ont des responsabilités par rapport à ces droits.

Les **critères de qualité** à considérer sont les critères d'évaluation tels qu'ils ont été standardisés par l'OCDE/DAC et que nous présentons avec plus de détails dans le chapitre «Evaluation» (voir chapitre 5.2.2).

Pour les **projets de développement** nous examinons la conformité avec les critères suivants :

- **Pertinence** : l'objectif et les résultats du projet correspondent-ils au mieux aux besoins des bénéficiaires, à la politique du pays ainsi qu'aux attentes et à la capacité des partenaires ?
- **Efficacité** : l'objectif et les résultats peuvent-ils être atteints moyennant les actions prévues ?
- **Efficience** : les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) serviront-ils à atteindre les résultats de façon économe ?
- **Viabilité** : les bénéfices résultant du projet seront-ils maintenus après la fin de l'intervention ? Les bénéfices seront-ils atteints sur le long terme ?
- **Impact** : tous les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par le projet, directement ou non, intentionnellement ou non ont-ils été pris en compte ?

Pour les projets dans les situations d'**urgence ou de crise chronique**, outre l'**efficacité** et l'**efficience**, les critères suivants sont retenus :

- **Adéquation** : les actions sont-ils adaptées aux besoins et aux capacités locaux et nationaux ?
- **Interconnectivité** : les actions ayant un caractère d'urgence à court terme prennent-elles en compte et sont-elles reliées aux réponses aux problèmes à plus long terme, de manière à s'inscrire dans une logique de continuité entre l'aide d'urgence, la réhabilitation et le développement ?
- **Couverture** : tous les groupes de populations victimes de la crise ou de la catastrophe ont-ils accès à l'assistance ? La définition du groupe-cible est-elle pertinente ? Ce groupe-cible est-il atteint par l'aide de manière efficace ?

Dans des situations où une multitude d'acteurs interviennent, il convient par ailleurs de porter une attention particulière aux notions de **complémentarité** et de **coordination** entre Tdh et les autres acteurs.

La nécessité de développer un **scénario de sortie** ou un plan de durabilité des effets du projet est liée au critère de viabilité. A la fin d'un projet, Tdh doit pouvoir se retirer en laissant derrière des acquis qui durent, et sans avoir créé des besoins qui ne pourront plus être satisfaits.

2.9. LE DOCUMENT DE PROJET

2.9.1. Le document de planification stratégique

Les éléments élaborés lors de l'identification et la planification du projet sont reportés et présentés de manière **cohérente et synthétique** dans un **document de référence**. Bien que tous ces éléments ne soient pas requis pour les demandes de financements, il est important de les sauvegarder pour pouvoir y revenir lors d'une révision.

Ce document est structuré selon le canevas présenté en *annexe 2.3*.

! DÉMARCHE OBLIGATOIRE

Dans tous les cas, le document de planification stratégique doit contenir un résumé exécutif (une page environ), les éléments essentiels de l'identification et de la planification stratégique et il doit être accompagné d'un cadre logique.

2.9.2. La demande de financement

Les demandes de financement sont rédigées suivant les canevas des bailleurs pressentis. Elles se basent sur le document de planification stratégique et y ajoutent certains éléments spécifiques, tels que des indications sur l'évaluation et l'audit ou des dispositions concernant la visibilité du bailleur. Selon les exigences des bailleurs, en plus des éléments décrits plus haut, la demande de financement contient aussi des indications sur les approches, stratégies et processus (par exemple les processus d'apprentissage ou de mise en réseau) utilisés dans le cadre du projet. Par ailleurs, elle contient des informations sur la structure, les ressources, les procédures du projet (personnel etc.), son pilotage et son budget.

Une demande de financement doit être :

- **synthétique**, elle met en avant les informations essentielles et assure une lecture facile de la stratégie retenue;
- **percutante**, elle fait ressortir les idées-clés de manière saisissante;
- **structurée**, elle respecte le canevas;
- **cohérente**, elle propose des idées pertinentes et des arguments convaincants, insérés dans une suite logique;
- **claire**, elle s'adresse à tous les types de lecteurs et privilégie des termes et descriptions simples.

2.10. UNE MÉTHODE ALTERNATIVE: L'OUTCOME MAPPING OU CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES

La cartographie des incidences – en anglais: outcome mapping (OM) – est une méthode alternative de planification, de suivi et d'évaluation de projets. Elle est utilisée par certaines agences et bailleurs, souvent encore à titre expérimental et parfois de manière partielle, combinée avec des éléments de la planification stratégique classique.

A Tdh, la planification stratégique avec le cadre logique **reste l'approche standard** pour la gestion de cycle de projet. L'OM est à ce jour utilisée à titre exceptionnel dans un nombre très limité de projets. Elle se prête en principe favorablement pour des projets à moyen ou long terme, dans des contextes complexes où une approche systémique est appliquée, et dans des projets où le développement communautaire ou organisationnel est au centre de l'intérêt.

L'introduction de l'OM ou de certains éléments de l'OM peut apporter de la complexité, voire de la confusion dans les équipes car cette méthodologie comporte une **terminologie particulière**. Des termes sont utilisés avec des définitions différentes de celles qui sont largement acceptées et connues dans la gestion de cycle de projet et le développement institutionnel.

2.10.1. Les bases de l'approche OM

L'OM s'articule en fonction de **trois postulats**:

- Un changement réel et pérenne de la situation d'une population ne peut venir que de **changements dans les pratiques** et comportements des individus et organisations qui la composent. L'OM s'intéresse en conséquence seulement à ce type de résultat d'un projet. Ces changements sont appelés des **incidences** ou **outcomes**

et définis comme des modifications du comportement, des relations, des activités ou des agissements de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels un projet travaille directement. En mettant l'**accent sur les incidences plutôt que sur les effets auprès des bénéficiaires**, l'OM modifie sensiblement la manière dont nous concevons les buts d'un projet et comment nous suivons et évaluons ses résultats et son efficacité.

- Les projets de développement interviennent dans des **systèmes sociaux complexes et interconnectés**. Pour cette raison, un projet de développement qui émane d'acteurs externes ne peut jamais exercer une influence déterminante sur les réalités sociales. Des liens existent bien entre les activités d'un projet et les changements sociaux, mais devant la complexité des systèmes sociaux **nous ne pouvons affirmer qu'il s'agisse nécessairement de liens directs de cause à effet**. Ce sont les individus, institutions et acteurs qui constituent le système social qui contrôlent les processus de changement en leur sein. L'acteur externe peut tout au plus faciliter ces processus en donnant accès à des ressources, à des idées ou à des débouchés innovateurs pendant une période donnée. L'acteur externe exerce un **contrôle** sur ses propres activités et prestations (outputs) – sa **sphère de contrôle** – mais il a seulement une **influence** sur les réalisations au niveau des incidences – sa **sphère d'influence**.
- Certains individus, groupements ou organisations locales avec lesquels le projet collabore jouent un rôle-clé dans la mesure où ils ont une position **déterminante dans les changements sociaux**. Ces partenaires sont appelés des **partenaires limitrophes** ou **boundary partners**. Cette dénomination vient du fait que ces partenaires se situent à la limite entre la sphère de contrôle et la sphère d'influence du projet, le projet collabore avec eux pour apporter des changements, mais il ne les contrôle pas.

Nous avons alors identifié les trois concepts clé de l'OM

- les **incidences** (outcomes) définis comme des **modifications dans les comportements**
- la **sphère de contrôle** et la **sphère d'influence** d'un projet
- les **partenaires limitrophes**

2.10.2. Les trois phases du cycle de projet selon l'OM

- La planification – la **définition des intentions** dans la terminologie OM – se construit en sept étapes:
 - **La vision**: Quelle est la vision d'avenir dans laquelle s'inscrit le projet?
L'énoncé de la vision est bien plus qu'un résumé succinct en quelques phrases de la finalité du projet. Il s'agit au contraire d'une description structurée et différenciée des parties prenantes et de leurs rôles et contributions. (Voir chapitre 2.4.3.1 pour un exemple).
 - **La mission**: Comment le projet va-t-il contribuer à l'atteinte de ces buts?
La mission décrit l'approche du projet et comment il contribue à la vision.
 - **Les partenaires limitrophes**: Qui sont les partenaires limitrophes du projet?
Le projet vise à influencer des partenaires limitrophes dans le but d'atteindre la vision. Les partenaires limitrophes sont des groupes ou individus qui font partie ou non de la population cible.
 - **Les incidences visées** ou **outcome challenges**: Quels sont les changements dans les pratiques de nos partenaires limitrophes que nous recherchons pour contribuer à la vision?
 - **Les marqueurs de progrès** ou **progress markers**: Comment allons nous mesurer le progrès de nos partenaires limitrophes dans le sens des incidences visées?
Nous utilisons des outils de mesure graduels qui permettent de décrire trois niveaux progressifs de changements aboutissant à la concrétisation de l'incidence visée:
 1. Les progrès **attendus**: le minimum nécessaire, en termes de réactions initiales du partenaire limitrophe aux activités du projet, pour nous montrer que le partenaire est prêt à s'engager avec le projet
 2. Les progrès **souhaités**: indiquent une attitude plus active sur le plan de l'apprentissage et de la participation, nous laissant espérer que le projet va contribuer à des véritables changements dans les comportements.
 3. Les progrès qu'on aimerait, dans l'**idéal** voir et qui démontrent que le projet exerce une influence profonde et durable.

- Les **grilles stratégiques** ou **strategy maps**: Que faisons-nous pour faciliter la concrétisation des incidences?

Nous distinguons trois types de stratégies : celles axées sur les causes et les effets, celles axées sur la persuasion, et celles axées sur le soutien.

- Les **pratiques organisationnelles** ou **organizational practices**: Dans quelle mesure sommes-nous performants?

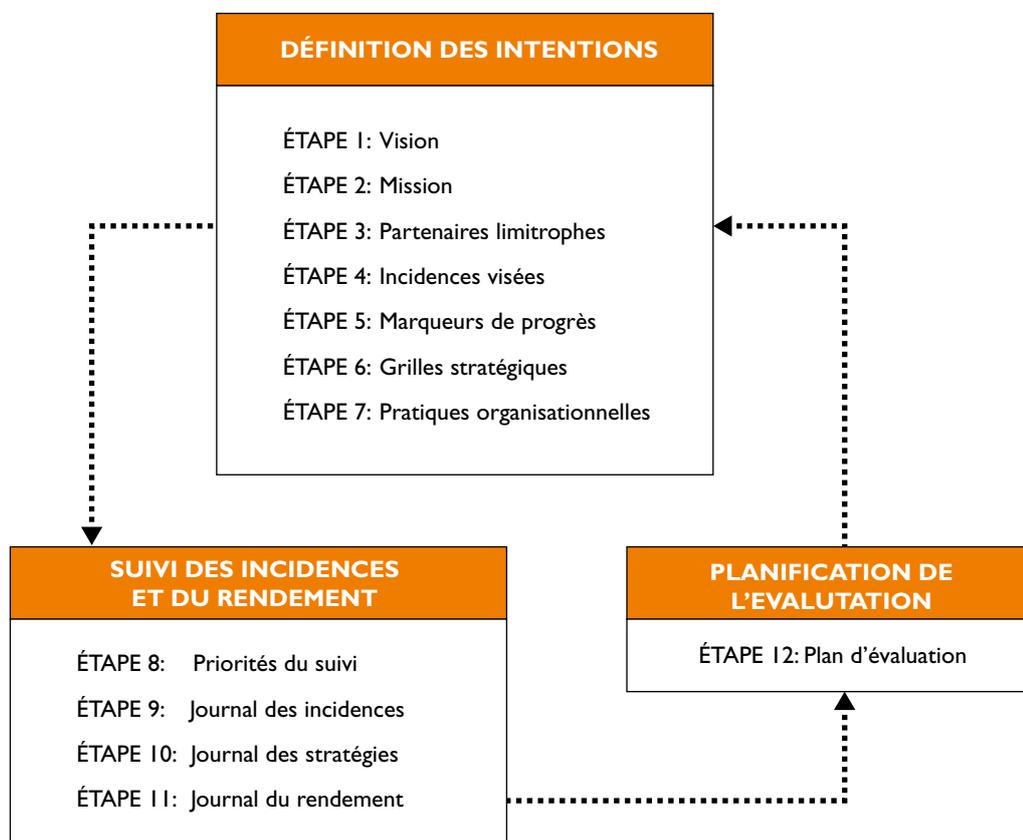
• Le **suivi des incidences et des rendements** se focalise d'une part sur la progression des partenaires limitrophes vers la concrétisation

des incidences et d'autre part sur les activités du projet. Il repose sur une auto-évaluation systématique et sur des outils spécifiques. L'OM associe délibérément les partenaires à la conception du suivi et à la collecte des données de manière à mieux les mobiliser et à les encourager à en exploiter les conclusions.

• **L'évaluation** du projet est prévue dès le stade de planification. Ceci permet de cibler les ressources disponibles pour l'évaluation.

De manière schématique, le cycle de projet dans l'approche OM se présente comme suit:

Schéma 17: cycle de projet dans l'approche OM



Extrait de CRDI, *La Cartographie des incidences: Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo (2002), p.15

2.10.3. L'OM et la planification stratégique

Les pratiques en matière de planification stratégique évoluent en fonction de l'apparition de nouvelles méthodes. Certains éléments de l'OM, en particulier l'attention portée aux réalisations en termes de **changements dans les pratiques et les comportements des acteurs-clé** et la formulation de résultats attendus et d'indicateurs à ce niveau, sont maintenant souvent **intégrés** ou au moins inspirent la pratique dans les méthodes de planification qui se servent par ailleurs des outils traditionnels.

L'intégration d'éléments de l'approche OM peut favoriser la création de liens avec le groupe cible. Elle est particulièrement utile quand le projet poursuit une approche participative et/ou communautaire. Les collaborateurs du projet bénéficient d'un apprentissage et d'une prise de conscience de comment aborder les relations communautaires et faire un suivi de l'engagement des partenaires.

Des propositions de fusion des modèles apparaissent aussi, mais cette fusion n'est pas aisée car les postulats de base sur lesquels les deux modèles sont fondés sont très différents: une approche positiviste basée sur des hypothèses de causalité unidirectionnelles versus une approche qui prend en compte la nature systémique et complexe de la réalité sociale.



BIBLIOGRAPHIE

Pour plus de renseignements voir www.outcomemapping.ca ou

CRDI, La Cartographie des incidences: Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement, Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo (2002)

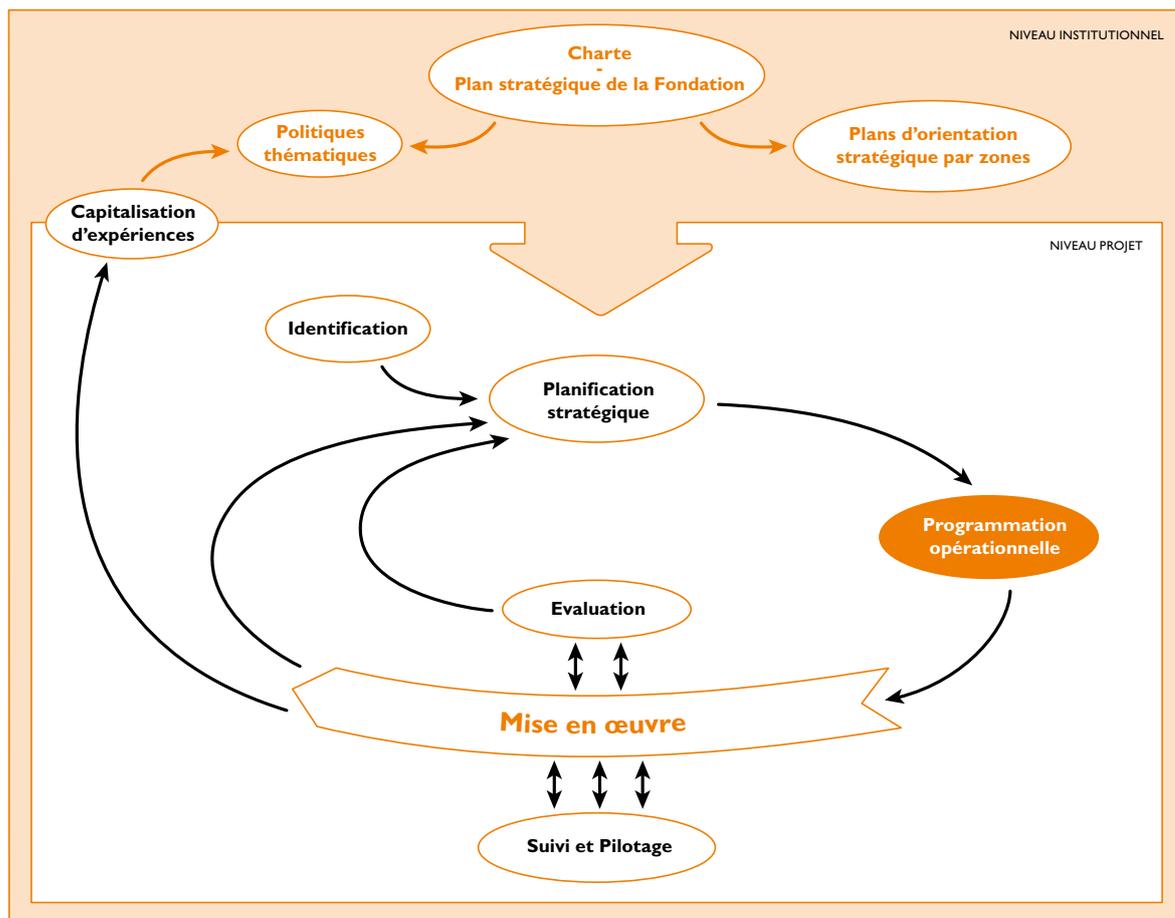
ODI, Outcome Mapping: a realistic alternative for planning, monitoring and evaluation (2009)

3

La programmation opérationnelle

Table des matières

3.1. LES PRINCIPES	60
3.2. QUEL PÉRIODE?	60
3.3. QUE FAUT-IL PROGRAMMER?	61
3.4. COMMENT PROGRAMMER?	61



3.1. LES PRINCIPES

La programmation opérationnelle prépare la **mise en œuvre concrète** de la stratégie d'intervention. Elle vise à établir un **plan opérationnel**.

Programmer, c'est **organiser les moyens disponibles pour réaliser les actions identifiées**. La programmation se base sur les éléments déterminés dans la planification stratégique.

La programmation précise les actions et les activités susceptibles de répondre aux objectifs et élabore des séquences d'opération pour chacune de ces actions. Le **plan opérationnel** consiste concrètement en un **chronogramme des activités** et une définition détaillée des besoins en ressources (humains, matériels et financiers) nécessaires pour mener à bien le projet. Il permet de vérifier que la planification stratégique est en cohérence avec les moyens à disposition.

3.2. QUEL PÉRIODE ?

Nous établissons dans **tous les cas** un plan opérationnel qui couvre **l'ensemble de la durée du projet**. Pour les projets d'une durée de deux ans ou plus,

nous allons **en plus** détailler ce plan opérationnel global dans des **plans opérationnels annuels**.

3.3. QUE FAUT-IL PROGRAMMER?

Le **plan opérationnel doit couvrir** les éléments suivants:

- La **programmation des actions/activités** tels qu'identifiées dans les **représentations de l'action** pour les différents résultats finaux (axes) du projet.
- Par ailleurs, le plan opérationnel prévoit aussi les activités qui sont nécessaires au **suivi du projet**. Nous allons voir dans le chapitre suivant qu'il s'agit non seulement du suivi des activités et des résultats, mais aussi du suivi du contexte et notamment des éléments qui déterminent la problématique que le projet cherche à résoudre. Le suivi sert à la **direction** du projet ainsi qu'à l'élaboration de **rapports** qu'il faut également programmer.
- Tout projet engendre des activités qui ne découlent pas directement du cadre logique et de la représentation de l'action. Il s'agit notamment des activités **d'information et d'orientation** du public et des partenaires, de la conclusion et du suivi des **accords** avec des partenaires et des institutions de l'Etat, de l'intégration et de la formation continue des **collaborateurs**, du **renforcement institutionnel** des partenaires (dans la mesure où cet élément ne figure pas dans le cadre logique) et de la mise en place et du suivi des procédures de **gestion des risques** (prévention des abus, sécurité, corruption). Ces activités doivent être prévues explicitement et programmées dans le calendrier des activités du projet.

3.4. COMMENT PROGRAMMER?

La démarche suivante nous aide à programmer les activités:



MÉTHODE

Nous procédons d'abord à un listing des activités comme elles ressortent des trois domaines mentionnés ci-dessus: les activités listées dans le cadre logique, les activités nécessaires au suivi et les autres activités nécessaires à la mise en œuvre du projet. Pour rappel, les activités servant directement à atteindre l'objectif ont déjà été identifiées dans les représentations de l'action pour les résultats finaux du projet. En ce qui concerne les autres domaines, il s'agit de réfléchir systématiquement aux différents buts que nous voulons atteindre et d'en déduire les actions et activités qui sont nécessaires.

Ensuite nous identifions pour toutes les activités leur début et durée pour assurer un déroulement coordonné et efficace des opérations du projet.



OUTIL

Nous reportons les activités dans un diagramme à barres chronologiques où chaque activité occupe une ligne et où la période de la mise en œuvre de l'activité est identifiée par une barre horizontale. Ce diagramme des activités est appelé diagramme de GANNT. Sur ce même diagramme, nous identifions des moments forts (*milestones*) comme par exemple la date prévue pour l'achèvement d'un résultat, les dates des réunions d'un comité de pilotage, ou des rapports qui sont requis.

Matrice 6 : exemple d'un diagramme de GANNT

TITRE DU PROJET	ANNEE				
	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Actions concernant l'ensemble du projet					
Identification des postes de santé					
Sélection du personnel de santé					
Formation continue du personnel de santé					
Achat et approvisionnement en matériel médical					
Actions concernant le résultat final I	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Prise en charge des enfants sévèrement malnutris dans le poste de santé I					
Prise en charge des enfants sévèrement malnutris dans le poste de santé 2					
Soins aux enfants modérément malnutris dans les postes de santé I et 2					
Dépistage de la malnutrition dans les communautés					
Conseils et soutien pour l'allaitement dans les postes de santé I et 2					
etc.					

Pour créer le diagramme de GANNT, nous pouvons nous servir du tableur Excel pour des cas simples, ou avoir recours à un logiciel spécifique. Parmi les logiciels qui ont fait leurs preuves il y a ganttproject (<http://www.ganttproject.biz/>) ou le programme disponible sur openworkbench (www.openworkbench.org). L'utilisation de ces logiciels requiert un certain temps d'apprentissage, mais permet une meilleure flexibilité pour les modifications des diagrammes.

A partir du diagramme chronologique, nous identifions les ressources (personnelles, matérielles et

financières) nécessaires à la mise en œuvre pour chaque activité. Ainsi, nous pouvons non seulement identifier quelles ressources sont nécessaires pour mener à bien une activité, mais aussi à quel moment elles sont requises.

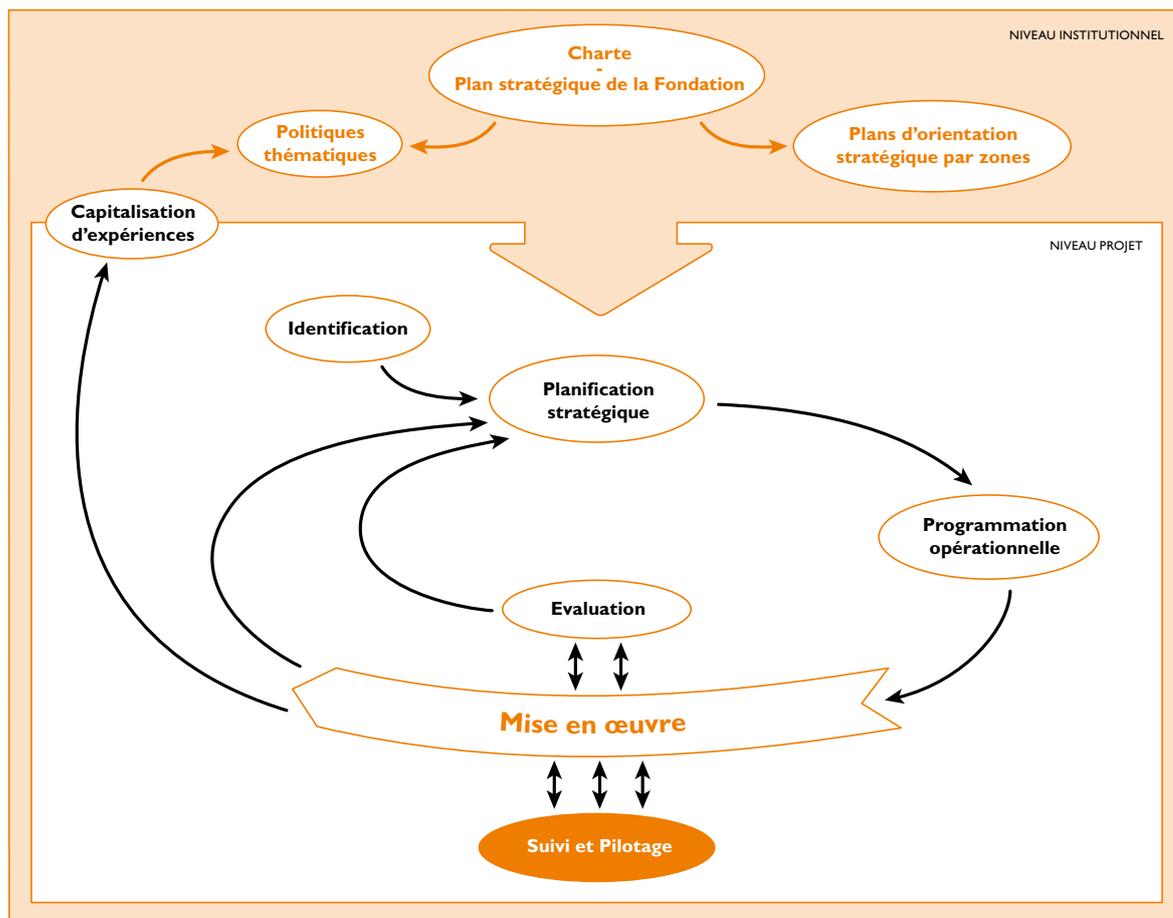
Le plan opérationnel est complété à l'aide d'un **organigramme**, des **cahiers de charges** pour le personnel ainsi que d'une liste des biens et matériaux qui sont requis.

4

Le suivi et les rapports

Table des matières

4.1. QU'EST-CE QUE LE SUIVI OU LE MONITORING?	66
4.2. DISTINCTION ENTRE LE SUIVI, L'ÉVALUATION, LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES ET L'APPUI	67
4.3. LA RÉCOLTE ET L'ANALYSE DES INFORMATIONS	67
4.4. QUI ASSURE LE SUIVI?	68
4.5. LES ÉTAPES DU SUIVI D'UN PROJET	69
4.6. LES RAPPORTS	71



4.1. QU'EST-CE QUE LE SUIVI OU LE MONITORING ?

Le suivi ou monitoring consiste en la **production et la récolte de données** sur les événements et les processus liés à l'avancement du projet à travers un **système d'information**. L'analyse de ces données permet de **rendre compte** du déroulement du projet, de le **réajuster** et de tirer des leçons pour l'**apprentissage** dans le projet et dans l'institution.

Le suivi ou monitoring a principalement trois fonctions :

Pilotage : La récolte et l'analyse systématique de données tout au long de la mise en œuvre du projet nous permet de rester en contact avec la réalité du projet et de son environnement, de savoir où en est le projet, dans quelle direction il va, si nous avons

accompli ce qui était prévu, et ce que nous devons ajuster pour mieux avancer vers l'objectif.

Reporting et responsabilité de rendre compte (redevabilité) : Le suivi nous fournit les informations nécessaires pour l'élaboration des rapports et pour rendre compte du déroulement et des résultats du projet au siège de Tdh, aux bailleurs mais aussi aux autorités locales ainsi qu'aux partenaires du projet.

Apprentissage : Les informations issues du suivi nous permettent de tirer des leçons des expériences que nous avons faites. Leur analyse nous aide à améliorer notre capacité d'agir et à nous organiser de façon efficace et efficiente.

4.2. DISTINCTION ENTRE LE SUIVI, L'ÉVALUATION, LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES ET L'APPUI

Le suivi est une démarche qui se déroule tout au long du projet. Les autres activités de pilotage, d'apprentissage institutionnel et d'appui techniques qui interviennent dans la vie d'un projet sont les suivantes :

L'**évaluation** d'un projet/programme permet de vérifier la cohérence d'un projet et l'atteinte de ses résultats à un moment précis.

La **capitalisation d'expériences** est un processus dans lequel les protagonistes documentent et analysent leurs pratiques à partir desquelles ils produisent un savoir institutionnel en vue de son utilisation dans le futur, par eux-mêmes ou par d'autres.

La **mission d'appui** sert à vérifier et à améliorer les aspects techniques de la mise en œuvre d'un projet dans une démarche d'assurance qualité.

4.3. LA RÉCOLTE ET L'ANALYSE DES INFORMATIONS

Le suivi d'un projet s'intéresse principalement à quatre domaines :

- Le suivi de l'utilisation des **ressources**, des **activités** et des **prestations** – ou **outputs** – du projet : ce suivi forme la base pour des décisions de gestion en vue d'optimiser la mise en œuvre des activités.



MÉTHODE

La récolte d'informations pour le suivi des activités et des prestations ou *outputs* passe par l'analyse mensuelle des données comptables, par une comparaison de ce qui est réalisé avec ce qui était prévu dans le plan opérationnel ainsi qu'en suivant les indicateurs du cadre logique au niveau des résultats intermédiaires. D'éventuels écarts sont indiqués et commentés dans le rapport mensuel de la délégation. Dans les projets qui utilisent des outils de suivi individuel (*case management*) des données pour le suivi des *outputs* ressortent directement de la base de données du suivi individuel.

- Le suivi des **réalisations** – ou **outcomes** – du projet : un projet est basé sur l'hypothèse que ses activités et prestations permettent d'atteindre les réalisations attendues. Une fonction centrale du suivi est donc de vérifier si les résultats finaux et l'objectif sont progressivement atteints au gré de l'accomplissement des actions et des résultats intermédiaires. Le suivi des réalisations fournit les éléments essentiels qui servent à l'élaboration des rapports, la revue annuelle de la stratégie du projet et l'évaluation du projet.



MÉTHODE

Le suivi des réalisations se base sur les indicateurs qui sont définis dans le cadre logique au niveau des résultats finaux et de l'objectif. Selon la nature de l'indicateur, il se prête à un suivi mensuel régulier ou il nécessite des études ou enquêtes qui seront menées de manière plus espacée.

- Le suivi de l'**organisation** du projet et des **processus** qu'il utilise : hormis les éléments qui figurent dans le cadre logique d'un projet, de nombreux autres facteurs sont déterminants pour son succès ou son échec. Il s'agit par exemple de la structure et de l'organisation interne du projet, de la qualité de la collaboration de l'équipe, de l'organisation du déroulement des activités, de la manière de coopérer avec d'autres acteurs, des processus d'apprentissage, etc.



MÉTHODE

Des entretiens individuels avec les collaborateurs, des boîtes à suggestion et des ateliers d'auto-évaluation fournissent les éléments permettant d'analyser et d'ajuster si nécessaire les structures et processus utilisés dans l'organisation du projet.

→ Le suivi du **contexte**: Nous nous intéressons particulièrement aux facteurs qui, dans l'environnement du projet, peuvent influencer de manière positive ou négative sa mise en œuvre.



MÉTHODE

Nous nous référons aux hypothèses et risques que nous avons définis dans le cadre logique, tout en incluant d'autres facteurs ou risques qui peuvent apparaître au cours du projet. Nous gardons aussi un regard plus général sur les acteurs, les problèmes et les ressources (*voir chapitre 1.3.3*) pour identifier des changements susceptibles de remettre en cause les stratégies du projet.

Un mot au sujet du suivi de l'**impact**: des effets au niveau de l'impact ne sont perceptibles qu'à moyen ou long terme, et il est souvent hasardeux d'établir des relations de cause à effet entre les changements observés à ce niveau et les actions du projet. Pour ces raisons nous nous limitons au suivi des réalisations du projet – les effets attendus auprès des bénéficiaires – et nous renonçons à mener un suivi systématique de l'impact. L'impact est un des aspects qui est pris en compte lors d'une évaluation, souvent après la fin d'un projet.

4.4. QUI ASSURE LE SUIVI?

La récolte et l'analyse des informations et données incombent principalement aux **collaborateurs** du projet. Mais il est recommandé de faire collaborer les organisations ou les institutions **partenaires** opérationnelles du projet à la récolte et l'analyse des données qui les concernent. Ce type de suivi conjoint permet de renforcer leurs capacités de gestion et leur appropriation du projet. Dans la mesure du possible, nous nous appuyons sur un **steering committee** pour le suivi et le pilotage du projet auquel participent, le cas échéant, des représentants communautaires, les partenaires et les autorités.

Dans le cas d'une collaboration avec l'Etat en vue du renforcement de ses services, il convient de se reposer sur les **systèmes d'information existants** et de les renforcer, quitte à y ajouter certains éléments propres aux projets.

Occasionnellement nous avons recours à des **inter-médiaires** pour des tâches de suivi. Nous pouvons déléguer des enquêtes périodiques à des consultants ou des instituts universitaires locaux. Il s'agit par exemple d'une enquête au sujet de l'opinion des parents sur la prise en charge de leurs enfants dans un centre d'accueil, ou d'un sondage concernant les vues d'organisations partenaires sur la qualité du travail en

réseau. Ceci permet d'une part de décharger l'équipe du projet et d'octroyer d'autre part une crédibilité accrue aux résultats du suivi.

La participation des **bénéficiaires** et des communautés dans le suivi du projet a des effets positifs sur l'appropriation du projet par ces derniers et peut avoir une influence positive sur les résultats du projet. Cette participation se réalise souvent au moyen de discussions dans des groupes focaux et de consultations avec la communauté. Une implication des bénéficiaires dans le suivi n'est possible que si nous assurons une **information** claire sur l'objectif du projet, les résultats attendus et les moyens à disposition.

Chaque fois que nous faisons participer des bénéficiaires et partenaires dans la récolte et l'analyse de données, nous devons leur fournir une **rétro-information** qui synthétise les informations récoltées et indique les ajustements qui sont décidés en fonction de l'analyse des données.

Les méthodes de suivi participatives étant gourmandes en temps et en ressources, nous devons veiller à garder les proportions entre les efforts consentis et leur utilité pour le projet et les bénéficiaires.

4.5. LES ÉTAPES DU SUIVI D'UN PROJET

Le suivi implique les étapes suivantes :

- Dans la phase de programmation opérationnelle: l'élaboration d'un **plan de suivi**. Le plan de suivi se base sur les indicateurs et moyens de vérification définis dans le cadre logique du projet, et inclut les éléments liés aux processus et au contexte avec des périodicités plus espacées.

OUTIL

Le plan de suivi peut se présenter selon le format suivant :

Matrice 7: plan de suivi du projet

Niveau (Objectif, résultats finaux, résultats intermédiaires, processus, contexte)	Critère à suivre (Indicateurs)	Outil de suivi (Moyens de vérification)	Fréquence de l'application de l'outil	Responsabilité		
				Principale	Secondaire	Appui

- La **récolte des données** selon le plan de suivi (tout au long du projet).

Les critères qui nous guident pour l'établissement d'un système de suivi sont la fiabilité, la validité des données collectés et l'efficacité du système de collecte.

- L'analyse des données pour le suivi des **activités et des prestations du projet** (mensuellement ou toutes les deux semaines, lors d'une réunion de suivi animée par le chef de projet).

Dans la mesure où elles sont facilement disponibles, les données au niveau des résultats finaux (réalisations) sont aussi relevées. Après avoir mis en commun les informations de chacun, l'équipe apprécie l'état d'avancement du projet par rapport au plan opérationnel (actions/activités prévues, calendrier, utilisation des ressources, etc.) ce qui permet une optimisation des actions/activités.

- Le **suivi des réalisations** (tous les trois mois ou selon la disponibilité des données).

L'équipe du projet reprend le cadre logique, mesure l'état d'avancement des résultats finaux et de l'objectif et analyse les éventuels écarts. Elle vérifie si les actions et résultats intermédiaires permettent effectivement d'atteindre les résultats finaux prévus. Elle vérifie également si le fait d'atteindre les résultats finaux contribue effectivement à l'objectif du projet.

- Une **revue du projet** (au milieu et à la fin de l'année):

*Il s'agit d'un point complet sur l'état d'avancement du projet qui inclut le suivi des **prestations** et de **réalisations** décrites ci-dessus et analyse aussi l'évolution au niveau de **l'organisation**, des **processus** et du **contexte**. L'équipe du projet se réunit avec l'équipe de la délégation et éventuel-*

lement avec des représentants des autres parties prenantes – partenaires, autorités, communautés ou groupements de bénéficiaires – pour revoir l'ensemble du projet. Elle vérifie si les résultats attendus sont ou vont être atteints. Si des écarts sont constatés, elle en cherche des raisons. Elle peut élaborer des propositions pour optimiser les actions et les processus de mise en œuvre.

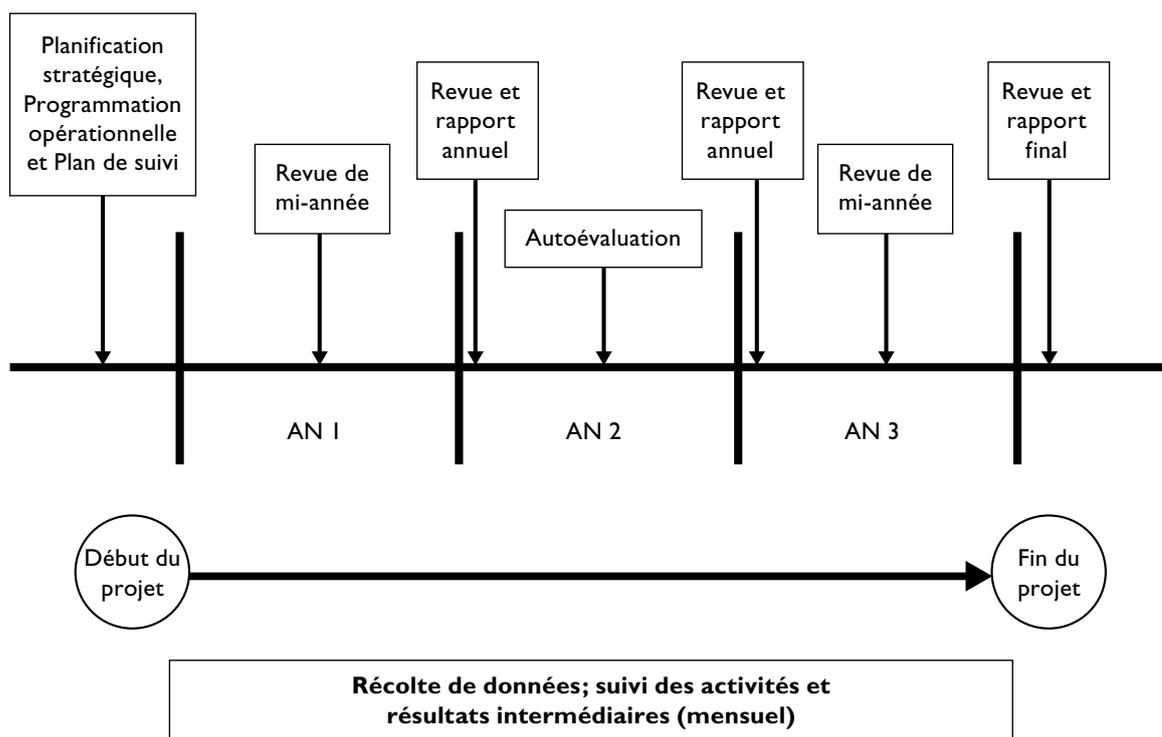
L'exercice réalisé en fin d'année permet d'élaborer le **rapport annuel** et la **matrice de suivi** du projet (voir Annexe 4.2).

→ Pour les projets d'une durée de deux ans ou plus, à **mi-parcours** du projet : une **auto-évaluation assistée**.

Sous la responsabilité du délégué et de manière participative, l'équipe du projet revoit l'organisation du projet et reprend les différents éléments de la planification stratégique : elle dresse un bilan de la situation, de la problématique et des acteurs ainsi que de la stratégie, du modèle d'action et des critères d'appréciation du projet. Une auto-évaluation nécessite au moins une journée complète de travail. Elle est animée par une personne externe au projet. Les éventuelles propositions de modifications de la stratégie qui émanent de cet atelier sont partagées et discutées avec le responsable de programme et, quand c'est pertinent, avec le/la CR ou personne ressource. Ils peuvent mener à des ajustements dans les processus et les activités du projet, et, s'il y a lieu, nourrissent la réflexion en vue de la planification de la prochaine phase du projet.

Pour un projet d'une durée de trois ans, le processus se déroule comme suit :

Schéma 18 : étapes de planification, de suivi et de reporting



4.6. LES RAPPORTS

La soumission de rapports aux bailleurs, aux autorités locales et au siège de Tdh – aussi appelé le *reporting* – permet, ensemble avec la restitution et l'information destinée aux communautés et partenaires sur place, de nous acquitter de notre devoir de **rendre des comptes** sur ce que nous faisons. Ce devoir de redevabilité est la contrepartie de la confiance dont nous jouissons de la part de ceux qui nous financent et de ceux avec et pour qui nous menons les projets.

Les rapports sont non seulement des outils de redevabilité mais aussi des outils de **communication**. Ce sont les besoins en information du lecteur qui doivent déterminer le contenu d'un rapport. Il doit être rédigé de manière claire, concise et attractive dans un langage qui est facilement compréhensible pour l'audience visée.

La rédaction des rapports est un moment d'**analyse** et de **réflexion**. Il s'agit avant tout de présenter les principaux résultats et effets du projet en termes d'améliorations concrètes de la vie des bénéficiaires, en faisant référence à l'objectif et aux résultats attendus du projet.

Les exigences des bailleurs en matière de rapports sont définies dans les contrats de financement respectifs. Par ailleurs, Tdh a ses propres exigences et format en matière de *reporting* que nous détaillons ci-dessous:

- Le **rapport mensuel (ou sitrep)** est produit une fois par mois par les délégations sur la base d'un canevas standardisé (voir Annexe 4.1). Il présente la situation générale dans le pays, les événements particuliers à souligner, le déroulement des projets et les points spécifiques (RH, finances, etc.). Le rapport mensuel est destiné, en premier lieu, à la zone géographique.
- Le **rapport annuel** dispose aussi de son propre canevas (voir Annexe 4.2). Il présente, entre autres, les éléments pertinents de l'évolution du contexte, les principaux résultats

obtenus (en analysant les données et leurs conséquences), les défis/obstacles, les mesures correctives prises et les perspectives. Il est rédigé sur la base de l'analyse effectuée à l'aide de la matrice de suivi (voir ci-dessous). Dans le rapport annuel nous nous concentrons sur l'analyse et sur les résultats/outcomes. Par souci de synthèse, nous n'entrons pas dans le détail des activités (outputs). Adressé par la délégation à la zone géographique, il est aussi utilisé comme base pour l'élaboration de rapports à certains bailleurs.

Pour les projets nécessitant un rapport annuel à un bailleur, il est inutile de dupliquer le travail en rédigeant en plus un rapport selon le format Tdh. Ceci à condition que le canevas du bailleur contienne déjà les éléments essentiels du rapport annuel Tdh. Une liste des projets qui sont exempts de cette exigence est établie annuellement par la direction des opérations.

- La **matrice de suivi** (voir matrice 8) est calquée sur le cadre logique du projet. Utilisée lors des réunions de suivi, elle permet de vérifier les progrès dans la réalisation de chaque résultat, indicateur par indicateur, et d'expliquer les différences entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement atteint. Elle aide à élaborer le rapport annuel du projet et est très utile lors des évaluations. Elle constitue une annexe obligatoire du rapport annuel du projet.

La matrice de suivi est un tableau contenant une ligne pour l'objectif, une ligne pour chaque résultat final et éventuellement pour chaque résultat intermédiaire, et 4 colonnes: logique d'intervention, indicateurs, mesures de l'indicateur, explications des écarts enregistrés et mesures correctives envisagées. Les deux premières colonnes sont à copier du cadre logique du projet. Les résultats intermédiaires peuvent être omis si les indicateurs au niveau des résultats finaux sont suffisamment parlants.

Matrice 8: matrice de suivi

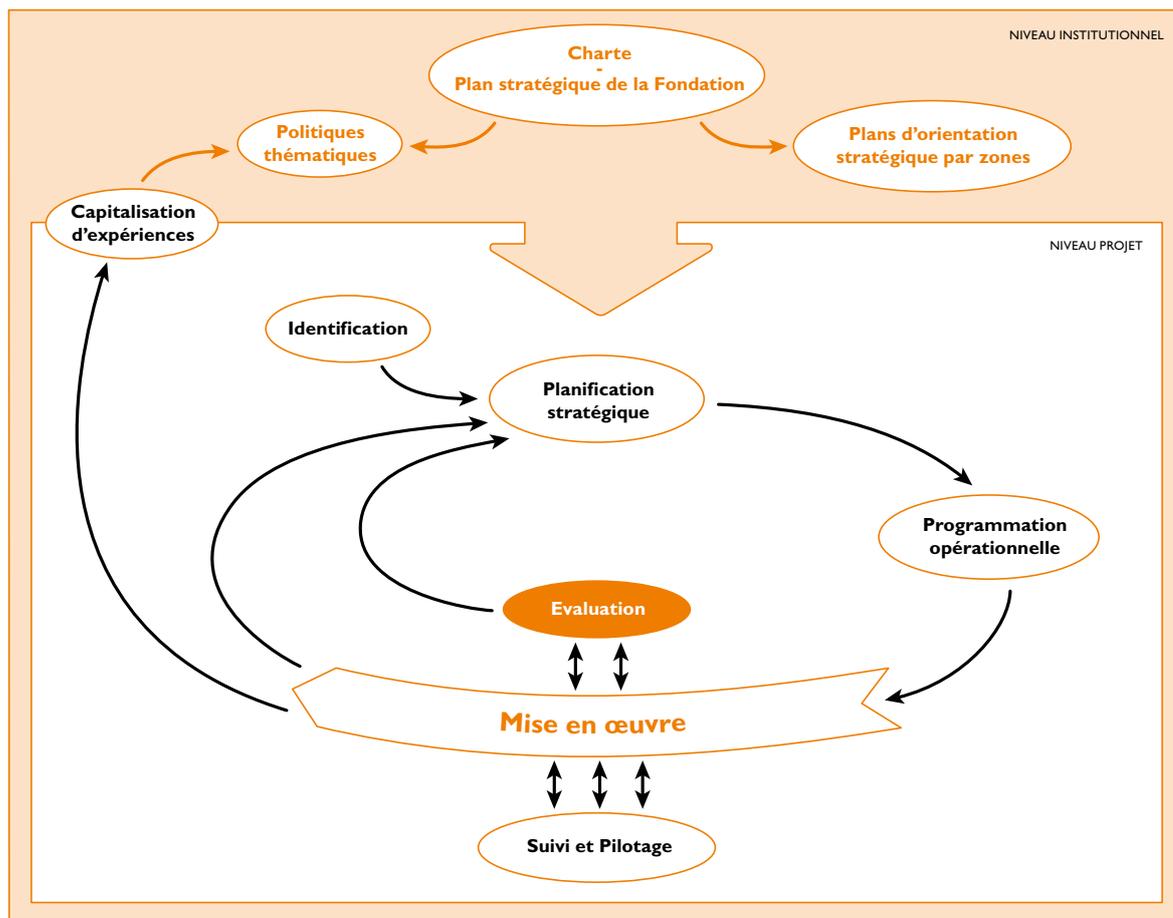
Stratégie d'intervention	Indicateur(s) définis dans le document de projet	Mesure de l'indicateur à la fin de l'année	Explication des écarts entre résultats prévus et résultats atteints
Objectif: à copier du cadre logique du projet			
Résultat final I: à copier du cadre logique du projet			
Résultat intermédiaire I.I : (La présentation des résultats intermédiaires est facultative, elle se fera en mesure de la place disponible)			
Etc.			
Résultat final 2:			
Etc.			

5

L'évaluation

Table des matières

5.1. LES PRINCIPES	76
5.1.1. Qu'est-ce qu'une évaluation?	76
5.1.2. Pourquoi engager une évaluation?	76
5.1.3. Quand évaluer un projet?	77
5.1.4. Les différents types d'évaluation	77
5.2. LA DÉMARCHE	78
5.2.1. La mise en œuvre de l'évaluation	78
5.2.2. Les critères d'évaluation	78
5.2.3. Les questions-clés de l'évaluation	80
5.2.4. Le choix des évaluateurs/trices	80
5.2.5. La récolte d'informations et les méthodes participatives dans l'évaluation	81
5.2.6. Normes éthiques	82
5.2.7. L'évaluation d'impact	82
5.3. LES DOCUMENTS	84
5.3.1. Les termes de référence	84
5.3.2. Le rapport d'évaluation	85
5.3.3. La réponse à l'évaluation	85



5.1. LES PRINCIPES

5.1.1. Qu'est-ce qu'une évaluation ?

Une évaluation est une « *appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds* » (Définition OCDE/CAD).

Étymologiquement, « évaluer » c'est **donner de la valeur** : aux bénéficiaires, aux acteurs du projet, aux personnes et institutions qui soutiennent le projet ainsi qu'au travail effectué.

Une évaluation est caractérisée par les éléments suivants :

- Il s'agit d'un **jugement critique**.
- Elle témoigne de **rigueur** et de **méthode**.
- Elle tend à l'**impartialité**.

5.1.2. Pourquoi engager une évaluation ?

On peut distinguer quatre raisons fondamentales d'engager une évaluation :

- **Responsabilité de rendre compte (redevabilité) :** Rendre des comptes aux responsables communautaires et nationaux du pays où s'exécute le projet, aux délégués et aux responsables de Tdh au siège, aux représentants des bailleurs institutionnels et aux communautés, familles et individus ou institutions appuyées.
- **Apprentissage :** Permettre aux acteurs directs et à leurs partenaires de mieux comprendre le projet auquel ils participent et de s'en approprier plus complètement les objectifs.
- **Gestion :** Améliorer la gestion des différentes actions et répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre ces actions.

- **Décision:** Préparer les décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'un projet.

Une évaluation suscite une dynamique interne au sein de l'équipe responsable d'un projet. Elle représente un moment privilégié de réflexion approfondie et d'apprentissage en commun.

5.1.3. Quand évaluer un projet?

! DÉMARCHE OBLIGATOIRE

A Terre des hommes, **chaque projet d'une durée de plus d'une année doit être évalué**, dans son ensemble ou sur un aspect particulier, **au moins une fois dans son cycle** (évaluation externe ou interne).

Le moment et la durée de l'évaluation sont **fixés d'entente** avec l'équipe qui met en œuvre le projet, le ou les partenaires et les autres acteurs du projet, en prenant en compte l'état d'avancement du projet et les contraintes locales en termes de sécurité, climat, jours fériés, etc.

Les évaluations peuvent intervenir **au milieu d'une phase** de projet. Elles peuvent alors éventuellement apporter des améliorations dans la deuxième moitié de la phase de projet et leurs résultats sont disponibles à temps pour nourrir la planification de la phase suivante.

Le plus souvent, les évaluations interviennent vers la **fin d'une phase**. Elles donnent une appréciation sur l'ensemble de la mise en œuvre du projet et les résultats obtenus.

Les évaluations peuvent aussi intervenir **après** la fin d'un projet (évaluations ex-post ou rétrospectives). Elles permettent alors de mieux apprécier l'impact du projet et la pérennité des structures, systèmes et/ou pratiques mis en place.

5.1.4. Les différents types d'évaluation

MÉTHODE

- **Evaluation externe:**
« Externe » signifie que la personne/l'unité qui réalise l'évaluation n'est pas un employé de Terre des hommes, ni au siège, ni sur le terrain. L'évaluation est menée par un expert/une équipe d'experts qui, en fonction de ses compétences propres, est appelé(e) à investiguer sur des questions spécifiques pour une période de temps définie. Ce type d'évaluation est souvent préféré par les bailleurs, car elle permet à priori un degré d'objectivité et de crédibilité élevé. Elle donne aussi l'opportunité de puiser dans des connaissances et ressources externes à Tdh. Mais elle est plus onéreuse que l'évaluation interne car elle nécessite le financement des honoraires et du temps de préparation du consultant.
- **Evaluation interne:**
L'évaluation interne est réalisée par une personne qui travaille à Tdh: une personne ressource, un conseiller régional, une/un responsable de programme d'une autre zone géographique ou délégué/e d'un autre pays. Ces évaluateurs/trices ont l'avantage d'offrir un regard externe au projet tout en ayant le savoir faire et les connaissances propres à l'organisation.
- **Auto-évaluation assistée:**
L'auto-évaluation est réalisée par les personnes responsables de la planification et de la mise en œuvre du projet, qui doivent donc porter une appréciation sur leur propre travail: L'équipe de Tdh, le/les partenaires, etc. Afin d'aider les évaluateurs à avoir plus de recul, elles sont généralement assistées par une personne extérieure au projet. Ces évaluations sont utiles si les participants ont un esprit critique et n'ont pas peur de remettre en question leur travail. Elles sont moins bien adaptées pour évaluer des questions conflictuelles ou des questions de pertinence dans un contexte général.

5.2. LA DÉMARCHE

5.2.1. La mise en œuvre de l'évaluation

L'évaluation s'organise en **quatre phases** (voir annexe 5.1 pour une définition des rôles et responsabilités des différents intervenants):

- I) Dans la **phase préparatoire**, suite à la décision d'engager une évaluation, le/la RP en consultation avec la délégation et les personnes ressources concernées formule les questions-clés de l'évaluation (voir chapitre 5.2.3), élabore les termes de référence (voir chapitre 5.3.1) en fonction des critères d'évaluation (voir chapitre 5.2.2) et identifie l'évaluateur/trice ou l'équipe d'évaluation (voir chapitre 5.2.4). Dans le cas d'une évaluation externe, un contrat de mandat est signé entre l'institution et l'évaluateur/trice.

Certains bailleurs imposent ou exigent un droit de regard sur les termes de référence de l'évaluation et/ou le choix de l'évaluateur/trice.

- II) Dans la **phase terrain**, l'évaluatrice/teur récolte des informations et des données par divers moyens : des entretiens individuels, des groupes focaux, l'observation ciblée et/ou la lecture de documents spécifiques. Il ou elle mène des consultations avec des bénéficiaires, les acteurs locaux et l'équipe du projet.

La récolte d'informations et de données sur le terrain alimente une analyse aboutissant à des constats et des conclusions et vise à apporter des réponses aux questions-clés de l'évaluation. Les constats et les conclusions sont présentés par l'évaluateur/trice aux acteurs du terrain lors d'une réunion de restitution locale organisée par le chef de délégation.

- III) Dans la **phase de synthèse** l'évaluateur présente ses constats et ses conclusions dans une réunion de restitution/debriefing au siège ou dans la délégation (s'il s'agit d'un évaluateur local) et remet une première version du rapport d'évaluation. Après analyse de ce document, en consultation avec les autres personnes concernées du siège et du terrain, le/la RP transmet ses remarques à l'évaluateur/trice. Après une révision, l'évaluateur/trice remet le rapport final d'évaluation (voir chapitre 5.3.2) au RP. Le/la RP prend position sur les différentes

recommandations et la pertinence de leur mise en œuvre en rédigeant une réponse à l'évaluation (voir chapitre 5.3.3).

- IV) La **phase de diffusion** et de suivi est menée par le/la RP et la/le délégué/e. Sauf exception (défauts de qualité du rapport, situation conflictuelle) le rapport d'évaluation et la réponse à l'évaluation sont remis à l'équipe du projet, aux partenaires, aux autorités et aux bailleurs. Les bénéficiaires et organisations locales qui ont contribué au processus d'évaluation seront informés des résultats de l'évaluation et de la suite que Tdh entend leur donner.

La diffusion du rapport peut se faire de diverses manières : envoi postal ou par e-mail, mise à disposition sur une base de données ou un site internet. Il est essentiel que l'évaluation et ses résultats soient présentés dans une forme facilement compréhensible par les publics visés.

Les recommandations servent de base aux décisions concernant l'avenir d'un projet, que ce soit à court-terme, pour une prochaine phase du projet ou pour un nouveau projet.

L'Annexe I présente un tableau avec les étapes principales de la mise en œuvre de ces phases avec pour chaque étape les responsabilités respectives.

5.2.2. Les critères d'évaluation

Dans sa définition des buts d'une évaluation, le Comité de l'aide au développement de l'OCDE (OCDE/CAD) précisait en 1991 qu'elle vise à « *déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité* » d'un projet ou d'un programme. Elle avait ainsi déterminé, sur base des problèmes récurrents rencontrés à l'époque dans les projets de coopération au développement, les cinq critères d'évaluation qui sont toujours valables et **systematiquement appliqués** à ce jour pour les projets de développement.

Face aux nouveaux enjeux et situations auxquels nous sommes confrontés dans le domaine de **l'aide humanitaire d'urgence dans des situations complexes**, certains critères d'évaluation ont été adaptés ou ajoutés.

Les critères suivants sont maintenant de rigueur dans le cadre des évaluations de projets de développement et de projets dans des situations d'urgence:

Tableau 6 : critères d'évaluation

Evaluations dans le cadre du développement	Evaluations dans un cadre d'urgence ou de crise chronique
1. Pertinence 2. Efficacité 3. Efficience 4. Viabilité 5. Impact	1. Pertinence et/ou Adéquation 2. Efficacité 3. Efficience 4. Interconnectivité 5. Impact 6. Couverture

Nous nous basons sur les définitions de l'OCDE:

- **Pertinence (en anglais: Relevance)**
 Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux besoins des bénéficiaires, à la politique sectorielle du pays ainsi qu'aux attentes des partenaires et des bailleurs de fonds.
- **Efficacité (Effectiveness)**
 Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.
- **Efficience (Efficiency)**
 Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.
- **Viabilité (Sustainability)**
 Mesure selon laquelle les bénéfices résultant d'une action de développement sont maintenus après la fin de l'intervention. Ou: probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.
Le terme « viabilité » peut être compris aussi au sens de « pérennité » ou de « durabilité ».
- **Impact (Impact)**
 Analyse des effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.
- **Adéquation (Appropriateness)**
 Mesure selon laquelle les activités humanitaires sont adaptées aux besoins locaux et au degré d'appropriation des activités par les bénéficiaires. Ce critère est plus limité que celui de « pertinence ».
Exemple: La nourriture distribuée dans le cadre d'un

projet d'urgence correspond aux habitudes alimentaires de la population cible.

- **Interconnectivité (Connectedness)**
 Mesure selon laquelle les activités ayant un caractère d'urgence à court terme prennent en compte et sont reliées aux réponses aux problèmes à plus long terme, de manière à s'inscrire dans une logique d'intervention: aide d'urgence / réhabilitation / développement (LRRD – linking relief, rehabilitation and development).
Exemple: dans un projet d'urgence, la participation communautaire est importante afin de maintenir des objectifs d'empowerment qui seront poursuivis dans le cadre d'un projet de développement.
- **Couverture (Coverage)**
 Mesure selon laquelle tous les groupes de populations victimes de la crise ou de la catastrophe ont eu accès à l'assistance. Ce critère mesure aussi la pertinence de la définition du groupe-cible et l'efficacité avec laquelle ce groupe a été atteint par l'assistance
Exemple: le projet couvre l'ensemble de la population dans une zone cible sans omettre des zones reculées ou des groupes marginalisés.

Dans certains cas, il peut aussi être intéressant de porter une attention particulière aux notions de **complémentarité** et de **coordination** entre Tdh et les autres acteurs.

BIBLIOGRAPHIE

Voir OCDE/DAC, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (2002)* et *Real-time evaluations of humanitarian action: an ALNAP guide*, John Cosgrave (2009)

En appliquant différents critères d'évaluation, nous nous intéressons à **différents niveaux de résultats**:

- L'évaluation de l'efficience et de l'efficacité dans la production des prestations d'un projet est un regard porté sur l'action elle-même.
- L'évaluation de l'efficacité et de la pertinence dans l'atteinte des effets directs est un regard porté sur l'interaction entre l'action et la population.
- L'évaluation de l'impact et de la pérennité du projet est un jugement porté à la fois sur l'interaction entre l'action et la population, et les dynamiques de changement au sein de la population concernée par l'action.

5.2.3. Les questions-clés de l'évaluation

La formulation des **questions-clés** de l'évaluation est un élément central des termes de référence. Ces questions-clés sont formulées par la/le délégué/e et revues et finalisées par le/la RP après consultation des personnes concernées sur le terrain et au siège, sur la base :

- des sujets qui ont justifié la décision de lancer l'évaluation
- de l'analyse de la logique de la stratégie du projet
- de l'analyse de la raison d'être du projet

Les questions d'évaluation doivent toujours être présentées sous une forme interrogative et non pas comme des hypothèses ou des affirmations.

L'évaluateur/trice peut éventuellement proposer de clarifier les questions-clés, ce qui devra être validé par le/la RP avant leur intégration dans les termes de référence.

L'évaluation formule une appréciation reposant sur les cinq critères standards de l'évaluation (les six pour les projets d'aide humanitaire), et **porte une attention particulière aux sujets évoqués dans les questions-clés d'évaluation**. Ainsi le travail d'évaluation est orienté vers les besoins d'information des destinataires.

Il n'est souvent pas judicieux de vouloir évaluer tous les aspects d'un projet de manière approfondie: mieux vaut se concentrer sur des points précis. On appliquera le principe de proportionnalité, en adaptant l'évaluation à la dimension du projet et aux avantages que l'on compte en tirer.

5.2.4. Le choix des évaluateurs/trices

La qualité d'une évaluation est, en grande partie, tributaire de la/des personne(s) choisie(s) pour la réaliser et de l'indépendance qui lui/leur est accordée. Ses/leurs connaissances spécifiques et compétences professionnelles et humaines sont des éléments essentiels de la réussite de la mission.

L'évaluation est menée par une personne seule ou par une équipe. Il est alors souhaitable qu'un consultant local en fasse partie.

L'évaluateur/trice est responsable de la conception méthodologique, de la collecte et de l'analyse des données, ainsi que du rapport, y compris la formulation des jugements et la rédaction des conclusions et recommandations.

Les connaissances et compétences suivantes sont requises pour mener une évaluation :

- **Connaissance du contexte:** Compréhension du contexte régional, local, social, culturel et politique dans lequel se développe un projet.
- **Compétence professionnelle:** Connaissances et savoir-faire adaptés aux besoins du projet et aux questions à évaluer.
- **Compétence sociale:** Aptitude à s'exprimer clairement et à dialoguer de manière ouverte et constructive, esprit d'équipe, aptitude à travailler avec des femmes et des hommes (appartenant notamment à d'autres cultures), talent pour la négociation, capacité de gérer les conflits.
- **Compétence méthodologique:** Capacité d'analyse, sens pédagogique, aptitude à résoudre des problèmes, à animer des discussions, à réaliser un travail conceptuel, à organiser, à fixer des priorités selon les besoins et la situation. Une connaissance de la langue locale par au moins un membre de l'équipe d'évaluation est requise.
- **Compétence de direction (pour diriger une équipe d'évaluation):** Capacité d'associer des compétences sociales et méthodologiques, ainsi que des aptitudes spécifiques. Organiser des processus de décision, motiver et encourager autrui, adopter une perspective associative et stratégique.

Tdh dispose d'un registre d'évaluateurs et évaluateuses qui ont travaillé dans le passé pour l'organisation. Il est recommandé de s'y référer dans le processus d'identification d'une personne pour une évaluation à mener.

Dans certains cas, le bailleur impose un évaluateur ou une évaluateuse de son choix.

5.2.5. La récolte d'informations et les méthodes participatives dans l'évaluation

Les acteurs directs, à commencer par les enfants et familles concernés par le projet, doivent pouvoir exprimer leurs points de vue et participer au travail d'évaluation sur place, à chaque fois que c'est possible. Un degré élevé de participation incite à concentrer l'attention de l'évaluation sur les changements positifs et négatifs que le projet a amenés dans leur vie.

Un certain nombre de principes s'applique alors :

- Il est souhaitable que la population et les acteurs locaux aient été impliqués dans le projet **dès sa phase de conception** (voir chapitre 1.3.2). Même si cela n'a pas été le cas, il est essentiel de les inclure dans le processus d'évaluation.
- Les acteurs locaux risquent d'évaluer le projet en fonction de critères qui ne coïncident pas nécessairement avec ceux de Tdh ou des bailleurs. Une **consultation préalable** avec eux sur l'objectif de l'évaluation et les critères à appliquer peut clarifier ces aspects.
- Si l'interaction avec la population se limite à une simple récolte de données, elle risque d'engendrer plus de frustrations que de satisfactions. Il est nécessaire **d'associer les acteurs locaux au processus d'interprétation et d'analyse**.
- Un niveau élevé de **transparence** est nécessaire pour mener à bien une évaluation participative. Il est important de communiquer au sujet de tous les aspects de ce processus.
- Il convient **d'informer tous les participants sur les résultats** de l'évaluation et sur la suite qui lui sera donnée.



BIBLIOGRAPHIE

Adapté de: *Participation by crisis-affected populations in Humanitarian Action: A Handbook for Practitioners*, ALNAP/ODI, 2003, p. 217-228, où de plus amples indications peuvent être trouvées)

En vue de répondre aux questions qu'il/elle doit examiner, l'évaluateur/trice rassemble des informations qui sont **déjà disponibles** (données secondaires) et met en œuvre des outils de collecte en vue d'obtenir des **informations nouvelles** (données primaires). Dans cette démarche, les points suivants sont à observer :

- Dans la mesure du possible, utiliser des données existantes.
- Dans ce cas, s'assurer de la manière dont elles ont été récoltées et de leur précision.
- Si les données doivent être récoltées, s'assurer que les mesures soient crédibles, valides, pertinentes, fiables et précises.
- Ne pas craindre d'utiliser des méthodes variées pour répondre à des questions différentes.



MÉTHODE

Dans le cadre de l'évaluation participative, à part les méthodes de **groupes focaux, d'entretiens individuels et d'enquêtes par questionnaire** (voir chapitre 1.3.2), un nombre de techniques spécifiques ont fait leurs preuves :

- **Journée d'évaluation :**
Une visite des programmes, suivie de discussions et d'une activité sociale avec les bénéficiaires visant à stimuler la discussion et les échanges.
- **Audit social :**
Un événement d'information et de discussion auquel sont conviés les bénéficiaires, d'autres membres de la communauté, des représentants des autorités et d'organisations locales. Animé par un facilitateur externe, les objectifs et résultats du projet, la gestion des ressources, les relations avec les bénéficiaires et partenaires et des questions de gouvernance sont évoqués en toute transparence.

5.2.6. Normes éthiques

Ces normes régissent l'ensemble du processus d'évaluation. Certaines s'appliquent plus particulièrement au moment de la récolte d'informations et de données :

- **Respect de la culture**
Les évaluateurs/trices sont respectueux/euses des croyances, mœurs et traditions et des convictions et pratiques religieuses des personnes interrogées, et tiennent compte du système social et des sensibilités politiques.
- **Valeurs fondamentales**
Face à certaines pratiques, la volonté de respecter la culture n'empêche pas de se référer aux valeurs contenues dans les normes internationales des droits de l'homme et dans la Convention relative aux droits de l'enfant.
- **Anonymat / confidentialité**
Les évaluateurs/trices respectent le droit des personnes à fournir des informations de manière confidentielle et à protéger leurs sources. L'enquête est en elle-même transparente, mais les déclarations individuelles obtenues lors de la collecte d'informations sont traitées confidentiellement, si souhaité et/ou nécessaire.
- **Respect de la personne humaine**
L'équipe d'évaluation mène sa mission sur une base d'écoute et de respect réciproque. Elle annonce sa visite suffisamment à l'avance et économise au maximum le temps des interlocuteurs. Il est important d'éviter les critiques ou jugements portant sur les personnes, l'évaluation devant se focaliser sur les actes et leurs effets dans le cadre d'une fonction donnée.
- **Evidence d'irrégularités**
Les évaluations mettent parfois au jour des dysfonctionnements et des irrégularités. La question de savoir comment et à qui les rapporter est discutée avec la/le responsable de programmes.
- **Responsabilité individuelle**
Les membres de l'équipe d'évaluation sont libres d'endosser ou non certains éléments du rapport.

Les éventuelles divergences de vue au sein de l'équipe d'évaluation sont clairement indiquées dans le rapport.

- **Publication des résultats / transparence**
L'équipe d'évaluation se limite à présenter une synthèse du travail accompli au cours de la réunion de debriefing sur place et ne remet le rapport final qu'au mandataire de l'évaluation (responsable de programme et/ou délégué/e). Il appartient à ce dernier ou cette dernière de le remettre ensuite, en principe, à toutes les parties prenantes : l'équipe du projet, les partenaires, les autorités locales, les bailleurs.
- **Intégrité**
Les principes d'indépendance et d'impartialité sont essentiels pour la qualité et la crédibilité d'une évaluation.



BIBLIOGRAPHIE

Adapté de: *Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff, DFID, 2005, Annex 4*

5.2.7. L'évaluation d'impact

Un intérêt croissant existe pour des évaluations qui se concentrent sur l'impact des projets. En vue de leur coût et des problèmes méthodologiques qu'elles posent, nous ne menons que rarement ce type d'évaluations à Tdh.

L'impact est un des critères-standard de l'évaluation. Son analyse fait partie de toute évaluation, avec un poids relatif plus ou moins important. En pratique, la plupart des évaluations approfondissent surtout les questions de la pertinence et l'efficacité des interventions, au détriment des autres critères.

Parfois le terme «impact» est utilisé de manière peu rigoureuse, les évaluations d'impact en question s'intéressant en vérité avant tout aux effets directs ou outcomes.

Une évaluation d'impact donne **une vue plus large et complète** sur les changements qui résultent des interventions, et notamment une vue qui n'est pas limitée par le objectif et la durée du projet. Comme défini ci-dessus, l'impact est constitué par le **cumul des effets positifs ou négatifs, voulus et prévus ou non-voulus et non prévus** induits par un projet ou résultant indirectement de sa mise en œuvre. Il couvre donc un champ plus large que les effets directs prévus dans les résultats et dans l'objectif du projet et prend en compte toute la complexité des interactions entre le projet et l'ensemble de la population concernée par l'intervention.

L'évaluation d'impact est confrontée aux enjeux suivants :

- l'impact dépend à la fois de l'opérateur et du milieu où s'exerce l'action ;
- le public concerné par l'impact est plus large que le groupe-cible de l'action ;
- des actions conduites par d'autres opérateurs ont pu interférer avec l'action à évaluer.

A noter que l'influence exercée par des facteurs non liés à des activités du projet grandit à mesure que nous nous intéressons à des impacts à plus long terme.

Une évaluation rigoureuse permettant une **attribution** des changements observés aux interventions du projet nécessite une méthodologie qui, basée sur des données quantitatives et qualitatives, vérifie non seulement la situation des bénéficiaires avant et après l'action, mais la compare aussi avec celle d'un « groupe de contrôle » vivant dans un contexte similaire où aucune intervention n'a eu lieu. De telles évaluations sont complexes et posent des problèmes éthiques, dans la mesure où le groupe de contrôle, qui a des besoins comparables à ceux des bénéficiaires du projet, est sollicité sans rien obtenir en retour. Ce type d'évaluation s'apparente à de la recherche et doit être encadré et accompagné par une personne ressource interne ou externe.

Même si nous renonçons à vouloir, sur la base d'une méthode rigoureuse, attribuer des changements observés à notre intervention, il est toujours possible dans les évaluations d'envisager une **contribution probable** du projet à certains de ces changements. Ces constats sont basés sur un repérage des changements et sur des **liens de causalité probable** entre les actions du projet et les impacts observés.

Afin de permettre une telle appréciation de l'impact de nos projets, **l'analyse de la situation** menée dans la phase d'identification d'un projet doit couvrir et documenter tous les aspects importants sur lesquels le futur projet pourrait avoir une influence.



BIBLIOGRAPHIE

Le document suivant présente la méthodologie et des outils pour l'évaluation d'impact :
3ie, L'évaluation d'impact basée sur la théorie: principes et pratique, Howard White (2009)

5.3. LES DOCUMENTS

5.3.1. Les termes de référence

Les termes de référence (tdr) définissent le cadre, les objectifs, les fonctions, les responsabilités et donnent éventuellement des instructions portant sur la manière de procéder. Dans les évaluations externes, ils sont annexés au contrat de mandat et en représentent l'un des éléments indispensables.

Dans certains cas, les tdr s'élaborent conjointement avec le bailleur, ou ils sont imposés par ce dernier.

Les points suivants sont à aborder dans les tdr :

Contexte

- Situation et objectif du projet à évaluer
- Modifications du contexte (sociales, politiques, économiques, écologiques)
- Mentionner les évaluations, auto-évaluations ou reviews précédentes

Objectif

- Définir l'objet de l'évaluation (le projet à évaluer)
- Définir la raison principale de l'évaluation
- Définir l'étendue / la profondeur de l'évaluation
- Indiquer les questions-clés à évaluer, en prenant

en compte les critères standards d'évaluation et les principes d'action et manières de travailler de Tdh

Méthodes d'évaluation

- Préciser les éventuelles exigences en matière de méthodes de collecte des données, y.c. auprès des bénéficiaires
- Identifier les groupes de personnes qui devront être consultés

Calendrier de l'évaluation

- Définir le nombre de jours de la phase de préparation / démarrage
- Définir le nombre de jours de travail sur le terrain
- Définir le nombre de jours nécessaires pour la synthèse

Rapport(s)

- Définir le ou les rapport(s) à élaborer
- Etablir les échéances pour chacun des rapports
- Indiquer la structure du/des rapport(s) et le nombre maximum de pages
- Définir la langue de rédaction
- Indiquer les destinataires du rapport final et le mode de diffusion



MÉTHODE

Les étapes à suivre pour élaborer les tdr sont les suivantes :

1. Déterminer les **parties concernées** : identifier les personnes et/ou organisations qui seront directement liées à l'évaluation, et les informer de son organisation.
2. Enoncer les **questions-clés** : la/le chef de délégation formule et la/le RP valide les questions-clés, après consultation des personnes concernées au siège et sur le terrain, fixant ainsi des priorités.
3. Définir le **profil de l'évaluateur/trice ou de l'équipe d'évaluation** : l'établissement du profil requis permet de faire valoir les besoins et de recruter l'évaluateur/trice / l'équipe d'évaluation sur cette base, indépendamment d'intérêts personnels ou institutionnels.
4. **Consulter** les acteurs : la/le chef de délégation soumet un projet de tdr aux acteurs impliqués du siège et du terrain pour consultation, en leur demandant explicitement de faire des commentaires ou de proposer des compléments. Dans la mesure du possible, la délégation veillera à consulter les acteurs locaux et des représentants des bénéficiaires au sujet des objectifs et critères de l'évaluation. Les diverses positions exprimées seront harmonisées, puis un calendrier approximatif sera établi.
5. Rédiger la **version définitive** : les modifications adoptées, à la suite des négociations et du consensus qui en ait résulté, sont incorporées dans le document.
6. Etablir le **dossier** : document de projet, cadre logique, rapports de suivi et politiques et stratégies de Tdh forment ensemble le dossier de référence de l'évaluation.
7. Pour les évaluations externes, établir un **contrat de mandat** : les termes de références sont une partie intégrante du contrat de mandat signé avec les consultants externes.

5.3.2. Le rapport d'évaluation

Le rapport, d'une trentaine de pages au maximum (plus les annexes), contient les éléments suivants :

1. Un **résumé exécutif** de trois ou quatre pages, présentant le projet évalué, les principales sources d'information, les options méthodologiques, les constats, les conclusions et les recommandations.
2. Une introduction qui **décrit le projet et l'évaluation**. Le lecteur dispose des **explications méthodologiques** suffisantes pour apprécier la crédibilité des conclusions et pour prendre connaissance des limites de l'évaluation.
3. Un chapitre qui présente les réponses aux **questions-clés d'évaluation** avec le raisonnement et les jugements qui s'y rattachent.
4. Un chapitre qui synthétise les réponses aux questions-clés d'évaluation dans une **appréciation globale** du projet. Ce chapitre articule les **constats, conclusions et recommandations**, de manière à refléter leur importance relative et à en faciliter la lecture.

Les **constats** découlent de faits, données, interprétations et analyses. Ils incluent des affirmations causales mais ne comprennent pas de jugements de valeur. En sont tirées des **conclusions**, qui répondent aux questions de l'évaluation mais peuvent aussi concerner d'autres sujets. Elles impliquent des jugements de valeur. Les limites méthodologiques sont mentionnées, tout comme les opinions divergentes parmi les membres de l'équipe d'évaluation, s'il y en a. Les conclusions permettent de proposer des **recommandations**. Utiles, opérationnelles et faisables, ces recommandations visent à améliorer ou réformer l'intervention évaluée, ou à préparer la conception d'une nouvelle intervention pour le cycle suivant. Elles sont regroupées et classées par ordre de priorité, et il est précisé à qui elles sont destinées.

5. Des **annexes** complètent le rapport:
 - termes de référence
 - liste des abréviations (le cas échéant)
 - liste des personnes rencontrées par l'évaluateur/trice / l'équipe d'évaluation
 - programme de travail

5.3.3. La réponse à l'évaluation

! DÉMARCHE OBLIGATOIRE

La préparation de la réponse à l'évaluation (voir Annexe II pour le canevas) incombe au/à la chef de délégation et à la/au RP. Ce document est validé par la ou le RP au **plus tard un mois après la finalisation du rapport d'évaluation**.

Ce document liste **toutes les recommandations** présentées dans le rapport d'évaluation. Pour chaque recommandation, la réponse à l'évaluation indique clairement si, dans quelle mesure et comment elle sera prise en compte et mise en œuvre. En ce qui concerne les recommandations qui ne sont pas acceptées, des explications motivant leur rejet sont avancées.

Les éléments suivants favorisent la mise en œuvre et le suivi des recommandations acceptés dans la réponse à l'évaluation :

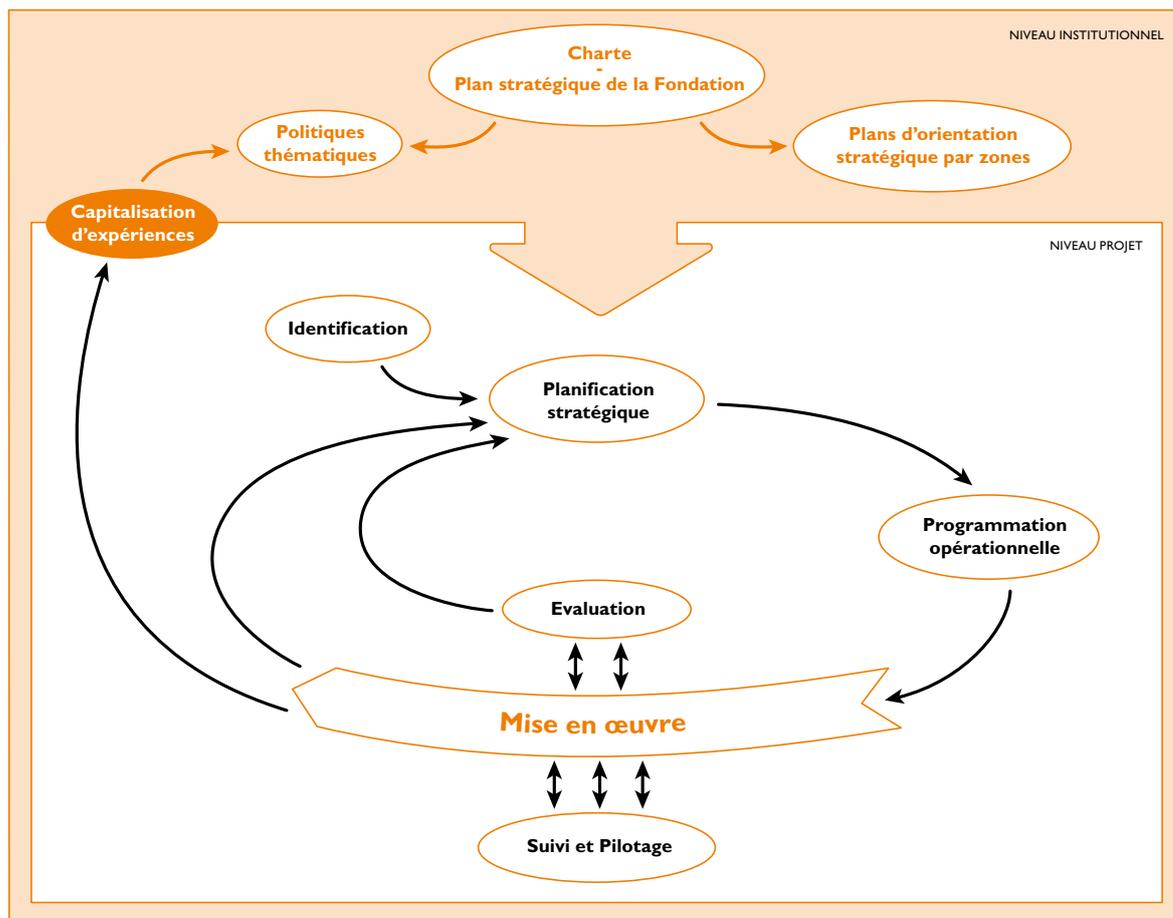
- Une réelle appropriation des résultats de l'évaluation et une compréhension des méthodes et de la démarche qui y ont amené par tous les acteurs du projet;
- Un large partage des résultats de l'évaluation aussi bien à l'interne (collaborateurs/trices du siège et du terrain) qu'à l'externe (partenaires, autorités, bailleurs), en utilisant différents moyens (réunions, événements de présentation, publications en langues locales, etc.);
- Un plan d'action réaliste pour la mise en œuvre concrète des recommandations retenues dans la réponse à l'évaluation : la mise en œuvre de recommandations dans des projets qui sont en cours est sous la responsabilité de l'équipe du projet, tandis que les recommandations à prendre en compte dans une future phase d'un projet sont suivies par le/la délégué/e et la/le RP. Des recommandations dont la portée dépasse le cadre du projet sont traitées au niveau des RP et de la direction des programmes.

6

La capitalisation d'expériences

Table des matières

6.1. LES PRINCIPES	88
6.1.1. Qu'est-ce qu'une capitalisation d'expériences?	88
6.1.2. Pourquoi capitaliser nos expériences ?	88
6.1.3. Les trois niveaux de capitalisation d'expériences	89
6.1.4. Les formes et la durée de la capitalisation d'expériences	89
6.1.5. Qui décide de capitaliser, qui capitalise?	89
6.1.6. Quand capitaliser ?	90
6.1.7. Capitalisation d'expériences et évaluation	90
6.2. COMMENT CAPITALISE-T-ON LES EXPÉRIENCES?	90
6.2.1. Termes de référence d'une capitalisation d'expériences	90
6.2.2. Comment mener une capitalisation d'expériences?	91
6.2.3. Rapport de capitalisation d'expériences	92



6.1. LES PRINCIPES

6.1.1. Qu'est-ce qu'une capitalisation d'expériences ?

La capitalisation d'expériences, aussi appelé **retour sur l'expérience**, est un **processus d'apprentissage dans lequel ceux qui collaborent dans le cadre d'un projet analysent leurs pratiques, en tirent des conclusions et documentent ce savoir afin de pouvoir l'utiliser dans l'avenir**. Les effets attendus de la capitalisation d'expériences sont des changements dans des pratiques auprès des collaborateurs de l'équipe qui a capitalisé ses expériences mais aussi et surtout dans d'autres projets semblables.

Une capitalisation d'expériences n'est pas une démarche académique. C'est un travail qui part de la pratique pour enrichir la pratique. Le savoir capitalisé est toujours issu d'un travail de mémoire et d'analyse **basé sur l'expérience vécue**.

La capitalisation d'expériences est une démarche qui établit un pont entre la gestion de cycle de pro-

jet et la **gestion du savoir**. Elle s'inscrit dans un **processus d'apprentissage institutionnel** qui favorise aussi l'application et la diffusion des savoir-faire acquis.

6.1.2. Pourquoi capitaliser nos expériences ?

Pour faire **progresser les connaissances et le savoir faire** en son sein, une organisation doit non seulement favoriser l'apprentissage des individus qui la composent, mais aussi mettre en place des mécanismes **d'apprentissage collectif**. Elle doit donc aider les collaborateurs à recueillir, individuellement et collectivement, à partir de leurs expériences pratiques, des informations et connaissances et à les articuler dans une forme qui peut être utilisée par d'autres dans l'organisation. Il s'agit de rendre l'expérience partageable en transformant la connaissance tacite et localisée en une connaissance explicite et partagée.

6.1.3. Les trois niveaux de capitalisation d'expériences

Trois niveaux de capitalisation d'expériences coexistent à Terre des hommes. Ils ont des objectifs différents mais sont complémentaires et se nourrissent l'un l'autre: **(I)** la capitalisation d'expériences en vue de faire progresser le savoir-faire institutionnel **dans une thématique**, **(II)** la capitalisation d'expériences **au niveau d'un projet** ou d'un pays, et **(III)** la capitalisation d'expériences **des collaborateurs** en vue de favoriser leur développement professionnel.

(I) Niveau thématique régional ou institutionnel

Afin de renforcer son savoir-faire et l'appui à la qualité des interventions, Terre des hommes dispose de **politiques thématiques** pour ses domaines prioritaires d'intervention et de documents de référence pour les «**manières de travailler**». Des **personnes ressources** au siège jouent un rôle de coordination et de moteur concernant leur thématique.

La révision et le développement des politiques thématiques reposent en partie sur des **réunions thématiques** périodiques. Lors de ces réunions, des chefs de projet, conseillers régionaux et personnes ressources capitalisent les expériences dans les **projets relevant de la même thématique**. De telles réunions ont lieu tous les 3 ou 4 ans pour chaque thématique. Elles sont gérées par un mécanisme de pilotage sous la responsabilité des personnes ressources au siège. Des capitalisations d'expériences au sein des projets contribuent à la préparation de ces réunions thématiques.

Afin de favoriser le développement d'outils et d'approches **adaptés aux différents contextes** dans les thématiques prioritaires, il est utile de mener des processus de capitalisation d'expériences d'un ou de plusieurs projets **à un niveau régional**. Les conseillers régionaux, en charge d'animer une dynamique régionale de développement au sein de leur thématique, sont responsables de piloter ces processus sous la supervision des RP.

(II) Niveau projet

Afin de favoriser **l'apprentissage et l'amélioration continue** des approches et méthodes au sein d'un ou de plusieurs projets, ou auprès des partenaires du projet, la délégation prend, quand elle le juge pertinent, l'initiative de se lancer dans un

processus de capitalisation d'expériences en cours ou vers la fin d'un projet. Ce n'est, bien entendu, pas uniquement le/la délégué(e) qui capitalise, mais l'ensemble de l'équipe et ceci, souvent, avec le ou les partenaire(s).

(III) Niveau équipe du projet

La capitalisation par les collaborateurs qui ont contribué à un projet fait partie de la **procédure standard** de clôture des projets. Il s'agit d'un moment de réflexion collective. Sa vocation est avant tout de permettre aux membres de l'équipe d'analyser leur pratiques, de faire un bilan et d'échanger en vue de favoriser leur propre développement professionnel. A la différence des capitalisations d'expériences au niveau thématique et projet, comme ce type de capitalisation ne contribue pas à la gestion de savoir institutionnelle, il n'y a pas d'obligation de produire un rapport.

6.1.4. Les formes et la durée de la capitalisation d'expériences

La capitalisation d'expériences est menée normalement dans l'espace **d'une ou de plusieurs réunions de quelques heures**, mais elle peut exceptionnellement aussi s'échelonner dans un processus plus long d'ateliers, d'interviews et de rencontres sur une période de plusieurs semaines ou mois.

Dans un projet avec une forte dimension d'innovation, où nous cherchons à tester de nouvelles approches, nous pouvons aussi procéder par **cycles successifs de capitalisation d'expériences**. La réflexion sur la pratique et la formulation de leçons apprises sera à chaque fois suivie par leur mise en œuvre dans le cadre d'un projet.

6.1.5. Qui décide de capitaliser, qui capitalise ?

Une capitalisation d'expériences au **niveau thématique** est décidée et pilotée par la **personne ressource ou le conseiller régional / la conseillère régionale** responsable du domaine thématique en accord avec le/la RP et les délégué/es des pays concernés, tandis qu'une capitalisation d'expériences au **niveau projet** est décidée et pilotée par le/la **chef de délégation** en accord avec le/la RP de la zone concernée.

Ce sont toujours les **personnes qui ont vécu l'expérience**, les acteurs directement impliqués qui **capitalisent**:

- Dans une capitalisation au niveau d'une thématique, les cadres de plusieurs projets, le ou les conseiller(s) régional(aux) et la personne ressource impliquée se réunissent pour capitaliser.
- Dans une capitalisation au niveau d'un projet, l'équipe et les cadres du projet mènent cette démarche ensemble avec leurs partenaires locaux et, si possible et pertinent, une participation des bénéficiaires du projet.
- C'est tous les membres de l'équipe du projet qui mène la capitalisation à des fins de leur propre développement professionnel lors de la clôture du projet

La capitalisation d'expériences est **animée par une personne externe** au projet qui guide les participants à travers la démarche. Mais c'est toujours le groupe qui a vécu l'expérience qui fait le travail de mémoire, d'analyse et d'articulation de leçons apprises.

6.1.6. Quand capitaliser ?

La capitalisation d'expériences est menée de **manière stratégique**, à un moment ou à des moments appropriés(s), en vue de **répondre à des besoins précis** identifiés au préalable. Il doit donc être défini avec précision à qui les résultats de la capitalisation sont destinés et dans quel but.

Pour permettre la participation de tout le personnel du projet et le cas échéant des partenaires, la capitalisation d'expériences est généralement menée **pendant la durée du projet**. Exceptionnellement, elle peut aussi être réalisée après la fin d'un projet, avec un certain recul qui laisse apparaître plus clairement les étapes de l'action. Mais, si elle intervient après un délai trop long, il y aura risque d'altération de la mémoire vive et, donc, de n'avoir plus accès qu'à une énumération de résultats, sans références aux méthodes mises en œuvre pour y parvenir.

6.1.7. Capitalisation d'expériences et évaluation

La **capitalisation d'expériences** se distingue de l'évaluation en ce qu'elle a **uniquement un objectif d'apprentissage**. Elle ne vise pas à porter un jugement ou à aider à la gestion ou la prise de décision.

L'évaluation, qui conduit à la production d'informations synthétisées et analysées sur un projet donné, peut être une **source d'information et de réflexion** pour la capitalisation d'expériences. De même, une capitalisation d'expériences peut permettre de nourrir et d'affiner les termes de référence d'une évaluation, en étayant une problématique à laquelle le projet a été confronté.

6.2. COMMENT CAPITALISE-T-ON LES EXPÉRIENCES ?

La capitalisation ne s'intéresse pas uniquement au «quoi», mais surtout au **«comment»**. Afin de tirer des renseignements utiles, il est important de mettre davantage l'accent sur les **méthodes et les processus** que sur les activités et les résultats.

6.2.1. Termes de référence d'une capitalisation d'expériences

Voir *Annexe 6* pour le canevas des **termes de références** d'une capitalisation d'expériences.

Trois points essentiels sont notamment clarifiés et élaborés dans la planification d'une capitalisation d'expériences :

- **Qu'est-ce qui sera analysé ?**
Il s'agit de définir le ou les **projet(s)**, la **période**

que nous prenons en compte et la **thématique** ou le **domaine d'apprentissage** qui sont revus et analysés lors de la capitalisation d'expériences.

- **Quels aspects ?**

Une capitalisation d'expériences est toujours ciblée sur une ou **plusieurs questions clés** qui sont formulées par la personne qui la pilote et qui orientent la collecte d'expériences et leur analyse. Ces questions sont définies en fonction des domaines :

- qui présentent un **intérêt particulier** pour Tdh,
- où l'expérience du projet peut nous apporter des **informations originales et utiles**,
- qui correspondent aux **attentes** de l'équipe et des partenaires qui s'engagent dans la capitalisation d'expériences.

• **Pour quel but?**

Comme mentionné ci-dessus, une capitalisation d'expériences est conçue pour répondre à des besoins précis identifiés au préalable. Dans les capitalisations d'expériences au niveau projet, il convient donc **d'identifier ceux qui seront amenés à se servir des résultats** de la capitalisation d'expériences et l'utilisation qu'ils en feront. Ceci permet de prévoir la **forme et le support de présentation des résultats** et la manière de les transmettre qui seront adaptés aux besoins des destinataires. Dans les capitalisations d'expériences au niveau thématique, il est clair que les résultats visent à nourrir la révision des politiques thématiques de Tdh et à enrichir les outils dont Tdh dispose dans ces thématiques.

6.2.2. Comment mener une capitalisation d'expériences?

Une capitalisation d'expériences se mène en forme d'un ou de plusieurs ateliers qui réunissent le personnel du projet et les partenaires afin de récolter et d'analyser collectivement les informations. Les informations obtenues dans les ateliers peuvent être

complétées par des interviews d'informateurs clés et des consultations de groupes de bénéficiaires.

Un atelier de capitalisation est structuré en **trois étapes** consécutives:

1. La première étape est un travail de mémoire: Les participants (équipe de Tdh, acteurs externes impliqués) **se rappellent et décrivent les expériences individuelles et collectives vécues** aux cours du projet. Ils ne se limitent pas à énumérer les activités et les résultats, mais mettent en évidence les processus et les méthodes du projet en considérant à la fois les succès et les difficultés dans la mise en œuvre.



MÉTHODE

Les points suivants sont à observer dans la préparation des ateliers:

- Ce sont les **personnes qui sont/étaient directement impliquées** dans le projet qui participent. Si praticable et pertinent, des bénéficiaires du projet sont invités, éventuellement à des entretiens séparés, individuels ou en groupe.
- L'équipe locale en charge du projet **participe à la définition des termes de référence** et la préparation de l'atelier.
- Comme nous l'avons dit plus haut, la capitalisation d'expériences est **animée par une personne externe** au projet qui guide les participants à travers la démarche. Il est essentiel de bien clarifier la démarche de capitalisation d'expériences et le rôle du facilitateur externe.
- La **méthode doit être adaptée** à la situation dans le projet. Dans certains cas, une adaptation particulière sera nécessaire pour permettre à tous et toutes de s'exprimer librement: par exemple, en privilégiant des moments «entre femmes» ou en invitant des groupes spécifiques.



MÉTHODE

- rassembler des contributions individuelles, par exemple par un *brainstorming*;
- visualiser les événements ou les changements intervenus sur une ligne chronologique (*timeline*);
- identifier des moments forts ou des moments de changements significatifs.

2. Ensuite, l'équipe **analyse** ces expériences, les événements, les circonstances et les influences internes et externes qui y ont contribué afin d'en **tirer des enseignements et des leçons**. Cet exercice est d'autant plus fructueux si l'équipe réussit collectivement à remettre en question une expérience, à la discuter, à prendre du recul par rapport aux rôles respectifs dans les événements, et, finalement, à mettre en perspective une expérience par rapport à une problématique ou un questionnement spécifique.



MÉTHODE

- discussions en groupes pour identifier des événements ou développements qui ont satisfait ou mécontenté les participants;
- établissement d'une liste de problèmes auxquels les équipes ont été confrontées, en indiquant pour chaque problème les mesures prises pour y faire face et les résultats obtenus;
- des analyses SWOT des stratégies employées pour faire face aux difficultés.

3. Basés sur les enseignements et leçons identifiés à l'étape précédente, les participants formulent ensuite les « **leçons apprises** ». Les conclusions tirées de succès ou d'échecs issus d'une ou de plusieurs expérience(s) de terrain sont décrites de manière structurée, en ajoutant des éléments de contexte permettant une compréhension et une interprétation plus différenciées. Il s'agit, non seulement d'énoncer des éléments prescriptifs, mais aussi d'indiquer les particularités des situations dans lesquelles ces prescriptions s'appliquent.



MÉTHODE

- discussions dans des petits groupes;
- élaboration d'un rapport par un comité de rédaction issu des participants et validation par le groupe.

6.2.3. Rapport de capitalisation d'expériences

La raison d'être d'une capitalisation d'expériences est de **stimuler des changements** dans les pratiques auprès des destinataires identifiés au préalable, y inclus l'équipe qui a capitalisé. Il est essentiel de **transmettre** les leçons apprises en vue de leur application, sous une forme qui puisse facilement être réappropriée par ceux à qui elle est destinée.

Afin de faciliter la compréhension et l'assimilation des leçons apprises d'une capitalisation d'expérience, il est utile de les présenter **de manière succincte** (max. 7 pages). Un rapport de capitalisation est **focalisé sur les meilleures pratiques** dans les domaines des questions clés définies dans les termes de référence. La description du projet et du contexte plus général reste courte et sert uniquement à faciliter la compréhension des leçons apprises en les situant dans leur contexte.



DÉMARCHE OBLIGATOIRE

Les éléments suivants figurent dans le rapport :

- Le ou les **projet(s)** concerné, la **période** qui a été prise en compte et la **thématique** ou le **domaine d'apprentissage** qui ont été analysés lors de la capitalisation d'expériences;
- **objectif** et **questions-clés** de la capitalisation d'expériences;
- **processus** et **étapes** de la capitalisation;
- **leçons apprises**: les meilleures pratiques, basées sur les succès et les difficultés.

Le rapport est transmis à ses destinataires et mis à disposition sur la base de données interne, pour un cercle plus large de personnes intéressées.

BIBLIOGRAPHIE

ACDI

- *Guide de l'évaluation à l'ACDI*, Robert Jones, Valerie Young, Chris Stanley (2004)
<http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/EMA-218132515-PMZ>

ALNAP

- *Evaluating humanitarian action using the OECD-DAC criteria: an ALNAP guide for humanitarian agencies*, Beck, T. (2006)
http://www.alnap.org/pool/files/eha_2006.pdf
- *Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action, A Handbook for Practitioners*, ALNAP, ODI (2003)
http://www.alnap.org/pool/files/gs_handbook.pdf
- *Real-time evaluations of humanitarian action: an ALNAP guide*, John Cosgrave (2009)
<http://www.alnap.org/pool/files/rteguide.pdf>

ALNAP & CHANNEL RESEARCH

- *An introduction to evaluation of humanitarian action: Course Manual*, Margie Buchanan-Smith, John Cosgrave (2010)
<http://www.alnap.org/pool/files/CourseManual.pdf>
- *Evaluation of Humanitarian Action: Course Reference Bibliography*, John Cosgrave (2010)
<http://www.alnap.org/pool/files/2010-training-bibliography.pdf>

CATHOLIC RELIEF SERVICE

- *Évaluation Rurale Rapide (RRA) et Diagnostic Rural Participatif (PRA): Un manuel destiné aux partenaires et aux travailleurs extérieurs de CRS* (2000)
<http://www.crsprogramquality.org/storage/me/PRA%20manual%20-%20French.pdf>

COMMUNICATIONS AND INFORMATION MANAGEMENT RESOURCE CENTRE (CIMRC)

- *Advocacy Impact Assessment Guidelines*, Megan Lloyd Laney (2003)
http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/Advocacy_impact_assessment_guidelines.pdf

CRDI

- *La Cartographie des incidences : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo (2002)
http://www.outcomemapping.ca/download.php?file=/resource/files/OM_French_final.pdf

DDC - Direction du Développement et de la Coopération, Suisse

- *Experience capitalization: Accumulating experience capital to prepare change processes*, (2005)
http://www.sdc-learningandnetworking.ch/en/Home/SDC_KM_Tools/media/SDC-KM-Toolkit/Experience%20Capitalisation/Experience%20Capitalization%20fulltext%20E%5B%5D.pdf

DFID

- *Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff* (2005)
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/performance/files/guidance-evaluation.pdf>
- *Tools for Development, A handbook for those engaged in development activity*, Department for International Development (2003)
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf>

EUROPEAID

- *Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne (2006), Outils d'évaluation*
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_fr.htm
- *Lignes directrices gestion de cycle de projet (2004)*
http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf

F3E - Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales et évaluations et le CIEDEL - Centre International d'Etudes pour le Développement Local

- *Note de synthèse du module formation : Introduction à la capitalisation d'expérience, Gilbert Graugnard et Véronique Quiblier (2006)*
http://f3e.asso.fr//IMG/pdf/Note_de_synthese_formation_capitalisation_2006.pdf

FIDA (Fonds international de développement agricole)

- *Guide pratique des suivi-évaluation des projets de développement rural (2003)*
http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/index.htm

IASC / OCHA

- *OneResponse Needs Assessment Toolbox*
<http://oneresponse.info/resources/NeedsAssessment/Pages/Toolbox.aspx>

ILAC

- *Outcome mapping: A method for tracking behavioural changes in development programs, Terry Smutylo, ILAC Brief 7 (2005)*
http://www.odi.org.uk/rapid/tools/toolkits/Communication/docs/outcom_mapping.pdf

OCDE

- *La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005)*
<http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf>

OCDE/CAD

- *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (2002)*
<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>
- *Evaluating Development Co-operation: Summary of key norms and standards (2010)*
<http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf>
- *Normes de qualité pour l'évaluation du développement (2010)*
<http://www.oecd.org/dataoecd/20/58/44920384.pdf>

ODI (Overseas Development Institute)

- *Common Needs Assessments and humanitarian action, Humanitarian Practice Network Network Paper Number 69 (2011)*
<http://www.odihpn.org/documents/networkpaper069.pdf>
- *The Alignment, Interest and Influence Matrix (AIIM), Enrique Mendizabal, RAPID*
<http://www.odi.org.uk/resources/download/5288.pdf>
- *Research and Policy in Development, SWOT Analysis*
http://www.odi.org.uk/rapid/Tools/Toolkits/Policy_Impact/docs/SWOT_analysis.pdf
- *Outcome Mapping: a realistic alternative for planning, monitoring and evaluation, Harry Jones and Simon Hearn (2009)*
<http://www.odi.org.uk/resources/download/4118.pdf>

ORGANISATION DES NATIONS UNIES

- *Objectifs du millénaire pour le développement (2000)*
<http://www.un.org/fr/millenniumgoals/index.shtml>

SAVE THE CHILDREN

- *Getting it Right for Children, A practitioners' guide to child rights programming, Save the Children UK, (2007)*
<http://resourcecentre.savethechildren.se/node/2015>
- *Global Impact Monitoring : Save the Children UK's Experience of Impact Assessment (2004)*
<http://www.gsdr.org/docs/open/ME4.pdf>

SIDA

- *Looking Back, Moving Forward: SIDA Evaluation Manual, Stefan Molund, Göran Schill (2003)*
http://www.alnap.org/pool/files/evaluation_manual_sida.pdf

SPHERE

- *Manuel Sphère, édition 2011*
<http://www.sphereproject.org/resources/download-publications/?search=1&keywords=&language=French&type=0&category=22>

PNUD – Programme des Nations Unies pour le Développement

- *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement (2009)*
http://www.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf

OHCHR – Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme

- *Convention relative aux droits de l'enfant*
<http://www2.ohchr.org/french/law/crc.htm>

WORLD BANK

- *Data Collection Methods, International Program for Development Evaluation Training handbook, Module 8 (2007)*
http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules/M_08-na.pdf

3ie

- *L'évaluation d'impact basée sur la théorie: principes et pratique, Howard White (2009)*
http://www.3ieimpact.org/userfiles/doc/3ie_Working_Paper_3_FR.pdf

GLOSSAIRE

Ci-dessous nous présentons une sélection des termes les plus utilisés dans la gestion de cycle de projet de Tdh. Les définitions sont pour la plupart des versions adaptées des définitions standard de l'OCDE. Un nombre limité de termes est propre à Tdh.



BIBLIOGRAPHIE

L'OCDE a clarifié et harmonisé en 2001 les définitions des principaux termes relatifs à la gestion et l'évaluation de projets. Le glossaire de l'OCDE (OCDE/CAD, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (2002)) fait toujours référence dans ce domaine.

Note: les termes sont présentés avec leurs équivalents en anglais et en espagnol, selon le format Français / Anglais / Espagnol. Entre parenthèses est indiqué l'endroit dans le texte du manuel où le terme ou concept est introduit.

Acteur / Stakeholder / Actor

(p. 17, chapitre 1.3.3.1)

Tout individu, famille, groupement de base formel ou informel, initiative locale, service public, ONG et agence internationale qui est affecté ou concerné par une problématique.

Synonyme: Partie prenante

Actions / Action / Acción

(page 31, chapitre 2.2)

Ensembles d'activités qui mènent vers le même résultat.

Activités / Activities / Actividad

(page 31, chapitre 2.2)

Tâches menées ou travaux entrepris.

Adéquation / Appropriateness / Adecuación

(page 79, chapitre 5.2.2)

Mesure selon laquelle les activités humanitaires sont adaptées aux besoins locaux et au degré d'appropriation des activités par les bénéficiaires. Ce critère est plus limité que celui de « pertinence ».

Analyse préliminaire / Appraisal / Evaluación ex ante

(page 14, chapitre 1.3)

Appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'un futur projet qui fournit la base pour une décision d'entrée en matière pour une planification stratégique.

Terme OCDE/CAD: appréciation préalable

Avant-projet / Concept note / Anteproyecto

(page 26, chapitre 1.4)

Délimitation et définition du cadre d'un projet pour permettre une analyse préliminaire.

Axe stratégique / Strategic axis / Eje estratégico

(page 45, chapitre 2.4.4.5)

Une séquence logique de résultats intermédiaires conduisant à un résultat final.

Bénéficiaire / Beneficiary / Beneficiario

(page 34, chapitre 2.4.1)

Individu, groupe ou organisation qui bénéficie des effets d'un projet, directement ou non, intentionnellement ou non.

Cadre logique / Logical framework / Marco lógico

(page 49, chapitre 2.7)

Outil de présentation et de gestion d'un projet qui consiste en une matrice représentant sur la première colonne une hiérarchie cohérente de résultats et d'actions d'un projet - la finalité, l'objectif, les résultats finaux, les résultats intermédiaires et les actions - et sur les colonnes suivantes les indicateurs, leurs moyens de vérification, ainsi que les risques et hypothèses correspondantes.

Capitalisation d'expériences / Learning /

Capitalización - (page 87, chapitre 6)

Processus dans lequel ceux qui collaborent dans le cadre d'un projet analysent leurs pratiques, en tirent des conclusions et documentent ce savoir en vue de son application dans le projet ou dans d'autres projets.

Synonyme: Retour sur l'expérience

Critères d'appréciation / Appreciation criteria /

Criterios de apreciación - (page 52, chapitre 2.8)

Critères de qualité, valeurs et principes fondamentaux qui forment la base pour l'appréciation d'un projet.

Couverture / Coverage / Cobertura

(page 52, chapitre 2.8)

Mesure selon laquelle tous les groupes de populations victimes de la crise ou de la catastrophe ont eu accès à l'assistance. Ce critère mesure aussi la pertinence de la définition du groupe-cible et l'efficacité avec laquelle ce groupe a été atteint par l'assistance.

Cycle de projet / Project cycle / Ciclo del proyecto

(page 8, Introduction)

Suite d'étapes dans la vie d'un projet se renouvelant à chaque phase. A Tdh nous distinguons les étapes

suivantes: identification, planification stratégique, programmation opérationnelle, suivi, évaluation et capitalisation d'expériences.

Efficacité / Effectiveness / Eficacia

(page 52, chapitre 2.8)

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Effizienz / Efficiency / Eficiencia

(page 52, chapitre 2.8)

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

Evaluation / Evaluation / Evaluación

(page 75, chapitre 5)

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision.

Finalité / Final Aim / Finalidad

(page 38, chapitre 2.4.3.2)

L'objectif global auquel le projet doit contribuer. Bien que ne pouvant être atteinte par le moyen d'un seul projet, la finalité donne une orientation générale et indique le cap à suivre.

Synonyme: *Objectif de développement / Development Objective / Objetivo de desarrollo*

Groupe-cible / Target group / Grupo meta

(page 34, chapitre 2.4.1)

Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise.

Hypothèse (dans le cadre logique) /

Assumptions / Supuestos - (page 46, chapitre 2.5)

Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès d'un projet.

Identification / Identificación / Identificación

(page 11, chapitre 1)

Première étape du cycle de projet qui se base sur les préalables et consiste en une analyse préliminaire et en la formulation d'un avant-projet.

Impact / Impact / Impacto (page 31, chapitre 2.2)

Effets à long terme, positifs ou négatifs, directs et non, prévus ou non, qui résultent des prestations d'un projet.

Indicateur / Indicator / Indicador

(page 48, chapitre 2.6)

Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer ou au moins de décrire précisément les changements liés à un projet.

Interconnectivité / Connectedness /

Conectividad - (page 52, chapitre 2.8)

Mesure selon laquelle les activités ayant un caractère d'urgence à court terme prennent en compte et sont reliées aux réponses aux problèmes à plus long terme, de manière à s'inscrire dans une logique d'intervention: aide d'urgence / réhabilitation / développement (LRRD – linking relief, rehabilitation and development).

Modèle d'action / Model of action / Modelo de acción - (page 39, chapitre 2.4.4.1)

Un modèle théorique, centré sur une problématique, qui présente les causes et des conséquences de cette problématique et indique les actions que nous menons en fonction des différents aspects de cette problématique. Le modèle d'action ne retient que les causes et conséquences sur lesquelles Tdh entend agir, et ne retient que des actions issues de l'expérience institutionnelle de Tdh et/ou qui sont efficaces et appropriées (evidence-based) d'un point de vue scientifique.

Objectif (d'un projet) / (Project) Objective /

Objetivo (del proyecto) - (page 39, chapitre 2.4.3.4)

Description de l'état positif dans lequel se trouvera la population bénéficiaire à la fin du futur projet.

Partenaire / Partner / Asociado

(page 17, chapitre 1.3.3.1)

Personne et/ou organisation qui collabore pour atteindre des objectifs convenus en commun.

Partie prenante / Stakeholder / Parte

interesada (page 17, chapitre 1.3.3.1)

Tout individu, famille, groupement de base formel ou informel, initiative locale, service public, ONG et agence internationale qui est affecté ou concerné par une problématique.

Synonyme : *acteur*

Pertinence / Relevance / Pertinencia

(page 52, chapitre 2.8)

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux besoins des bénéficiaires, à la politique sectorielle du pays ainsi qu'aux attentes des partenaires et des bailleurs de fonds.

Phase (d'un projet) / (Project) phase / Fase (del proyecto) - (page 8, Introduction)

Période de temps correspondant à un cycle de projet et faisant l'objet d'une planification stratégique. Quand un projet est reconduit, avec les ajustements qui s'imposent, il fait l'objet d'une nouvelle planification stratégique.

Planification stratégique / Strategic Planning / Planificación estratégica - (page 29, chapitre 2)

Processus de définition d'un objectif et de développement de stratégies afin d'atteindre cet objectif.

Politique thématique / Thematic policy / Política temática (page 20, chapitre 1.3.3.2)

Document de référence spécifique à un axe thématique prioritaire qui définit les choix fondamentaux, les orientations et la stratégie de Tdh dans la conduite de ses projets relevant de la thématique en question.

Préalables / Prerequisites / Preliminares

(page 13, chapitre 1.2)

Cadrage d'une analyse préliminaire, basé sur des décisions stratégiques quant au positionnement géographique et thématique, aux partenariats envisageables et au volume budgétaire potentiel d'un futur projet.

Prestations / Outputs / Productos

(page 31, chapitre 2.2)

Les biens, équipement ou services qui résultent des actions d'un projet. Ce qui caractérise une prestation ou output, c'est que le projet maîtrise les éléments nécessaires pour le produire.

Programmation opérationnelle / Operational Programming / Programación operativa

(page 59, chapitre 3)

Organisation des moyens disponibles et préparation de la mise en œuvre concrète de la stratégie d'intervention déterminée dans la planification stratégique.

Projet / Project / Proyecto - (page 8, Introduction)

Effort complexe pour atteindre un objectif, devant respecter un échéancier et un budget.

Réalisations / Outcomes / Efectos directos

(page 31, chapitre 2.2)

Des changements significatifs et mesurables dans les pratiques, les capacités, les connaissances et/ou le bien-être des bénéficiaires ou du groupe-cible qui résultent ou auxquels contribuent des prestations ou outputs du projet.

Synonyme : effets directs

Représentation de l'action / Representation of the action / Representación de la acción

(page 42, chapitre 2.4.4.3)

Modèle théorique, centré sur un groupe-cible du projet, qui représente différents situations/états dans lesquels le groupe-cible affecté par la problématique peut se trouver ou par lesquelles il peut évoluer, et qui indique les différentes actions du projet à l'égard du groupe cible, selon sa situation/son état.

Résultat final / Final Result / Resultado final

(page 41, chapitre 2.4.4.2)

Descriptions de changements significatifs et mesurables dans la situation, les pratiques, les capacités, les connaissances et/ou le bien-être de la population bénéficiaire ou des groupes cibles à atteindre dans le cadre d'un projet. Les résultats finaux contribuent à atteindre l'objectif.

Résultats intermédiaires / Intermediate Result / Resultado intermedio

(page 41, chapitre 2.4.4.3)

Description de biens, équipement ou services, ou de changements dans la situation, les pratiques, les capacités, ou les connaissances de la population bénéficiaire ou de groupes cibles qui résultent des actions et qui contribuent à atteindre un résultat final.

Suivi / Monitoring / Seguimiento

(page 65, chapitre 4)

Production et récolte de données sur les événements et les processus liés à l'avancement du projet à travers un système d'information. L'analyse de ces données permet de rendre compte du déroulement du projet, de le réajuster et de tirer des leçons.

Viabilité / Sustainability / Sostenibilidad

(page 52, chapitre 2.8)

Mesure selon laquelle les bénéfices résultant d'une action de développement sont maintenus après la fin de l'intervention. Ou: probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme.

Synonymes : pérennité, durabilité

Vision / Vision / Escenario

(page 36, chapitre 2.4.3.1)

Scénario d'un futur souhaitable élaboré collectivement par l'équipe de planification.

IMPRESSUM

Rédigé par: Ernst Lüber

En collaboration avec Leonora Rossi
et Gérard Xavier

Avec des remerciements
aux collègues dans les délégations
et au siège pour leurs suggestions
et leurs commentaires.

Relecture: Marie Barbier
Maquette: Olivia Wermus,
Grégoire Peter
Coordination: Laure Silacci
Mise en page: Angel-Grafik

© 2012, Terre des hommes
– aide à l'enfance



O Sistema de garantia de direitos do Adolescente em Conflito com a Lei



FASE
MINISTÉRIO
PÚBLICO



Família

Adolescente



© Tdh / Odile Meylan



Siège | Hauptsitz | Sede | Headquarters
Avenue de Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne
T +41 58 611 06 66, F +41 58 611 06 77
www.tdh.ch, CCP: 10-11504-8