

# Coopérer aujourd'hui n° 47

► Daniel Neu (Gret)

## **Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets**

**Faciliter la mise en débat et se référer aux objectifs  
initiaux à chaque étape d'un projet**

---

Les « tableaux logiques simplifiés », Tome 2

Les tableaux logiques simplifiés permettent de représenter de façon synthétique la logique interne d'un projet. Ils sont très utiles pour débattre avec les parties prenantes lors de la préparation d'une intervention et pour s'accorder clairement sur ses objectifs et sur la façon de les atteindre. Ils peuvent aussi servir pour élaborer des outils, pour planifier et programmer l'action, concevoir un dispositif de suivi-évaluation, préparer une évaluation, présenter un projet selon les normes d'un bailleur.

Il ne s'agit pas de recettes à destination de techniciens solitaires, mais bien d'outils qui facilitent d'une part la mise en débat entre parties prenantes, et d'autre part la cohérence, avec les objectifs initiaux, des pratiques des différents acteurs concernés, à chaque étape de la démarche projet.

## Sommaire

|  |    |
|--|----|
| SYNTHESE .....   | 3  |
| I. INTRODUCTION .....  | 5  |
| II. LA PLANIFICATION DES PROGRAMMES .....  | 7  |
| 1. La planification souple et itérative « des projets processus » et des « projets stratégiques »..... | 7  |
| 1.1 « Les projets processus » et « les projets stratégiques ».....                                     | 7  |
| 1.2 Des tableaux logiques à plusieurs étages.....  | 8  |
| 1.3 Un exemple, le projet Paopab .....   | 9  |
| 2. Faciliter l’articulation des projets « multi volets ».....  | 12 |
| 2.1 Les « projets intégrés » mis en œuvre par plusieurs opérateurs .....                               | 12 |
| 2.2 L’exemple du projet Bab Errih .....  | 13 |
| III. LA PROGRAMMATION OPERATIONNELLE DES PROJETS .....   | 18 |
| 1. Au terme de phases de conception .....  | 18 |
| 1.1 Visualiser les éléments essentiels de la faisabilité, le projet ADDeL-H.....                       | 18 |
| 1.2 Détailler la conception pour mieux en assurer la cohérence .....                                   | 23 |
| 2. Dans le courant de la mise en œuvre.....  | 25 |
| 2.1 Un outil utilisable pour la programmation et la supervision des activités .....                    | 25 |
| 2.2 ADDeL-H, la suite.....   | 27 |
| IV. LE SUIVI-EVALUATION .....  | 29 |
| 1. Le suivi et l’évaluation des projets de développement .....   | 29 |
| 1.1 Les dispositifs de suivi et d’évaluation.....  | 29 |
| 1.2 Les principaux critères utilisés pour le suivi et l’évaluation des projets .....                   | 31 |
| 2. Le tableau logique et la préparation des démarches évaluatives.....                                 | 33 |
| 2.1 Un outil utile pour la plupart des démarches évaluatives .....                                     | 33 |
| 2.2 La préconception des dispositifs de suivi et d’évaluation .....                                    | 34 |
| 2.3 La préparation des évaluations .....   | 42 |
| 3. Illustration : le projet « FP psi » à Santa Elodia.....   | 44 |
| 3.1 Le projet.....   | 44 |
| 3.2 La préconception du dispositif de suivi et d’évaluation du projet FP Psi.....                      | 49 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| V.  | LA PRESENTATION DES DOCUMENTS PROJETS AUX BAILLEURS DE FONDS.....                                     | 56 |
| 1.  | Respecter les normes sans perdre en consistance.....  | 56 |
| 1.1 | Présenter pour convaincre ou décrire pour débattre, puis piloter : deux<br>exercices différents ..... | 56 |
| 1.2 | Un standard incontournable, le cadre logique de l'Union européenne.....                               | 58 |
| 2.  | Du tableau au cadre logique.....  | 61 |
| 2.1 | Mettre le tableau au bon format, reformuler, remettre en cohérence.....                               | 61 |
| 2.2 | Passer du tableau conforme au cadre.....  | 65 |
| 2.3 | Compléter le haut.....  | 68 |
| 2.4 | Compléter le bas .....  | 71 |
| 2.5 | Le cadre logique au final .....   | 75 |

## Synthèse

Les tableaux logiques simplifiés sont des outils qui permettent de représenter de façon synthétique la logique interne d'un projet. Ils s'inspirent du « cadre logique », sans en avoir la rigidité. Ce sont avant tout des moyens pour débattre avec les parties prenantes, lors de la préparation d'une intervention, pour s'accorder clairement sur ses objectifs et sur la façon de les atteindre. Ils peuvent aussi servir pour élaborer des outils, pour planifier et programmer l'action, concevoir un dispositif de suivi évaluation, préparer une évaluation, présenter un projet selon les normes d'un bailleur.

Ce document constitue la suite d'une première note méthodologique consacrée aux « *tableaux logiques simplifiés* » et déjà publiée dans la collection Coopérer aujourd'hui<sup>1</sup>, et qui présentait les tableaux logiques et leurs modes de construction. Ce second volume est consacré aux usages du tableau logique.

### ***Les bons outils ne suffisent pas pour réussir un bel ouvrage, mais ils sont bien utiles***

Ce ne sont pas les outils qui font la qualité d'un projet de développement. Celle-ci se joue avant tout dans les dialogues entre politiques, citoyens et techniciens qui le précèdent et l'accompagnent... ou qui devraient le précéder et l'accompagner. Pour l'essentiel, ces qualités ne dépendent pas des outils utilisés par ce dernier.

Il n'empêche qu'il vaut mieux que ces outils fonctionnent et que les hommes (et les femmes) « projets » souvent venus d'horizons très divers, maîtrisent leur affaire.

### **Produire ses outils soi-même, à partir de la même matrice**

La diversité des projets de développement et de leur contexte est telle qu'il n'existe guère d'outils universels en la matière, et qu'il est bien difficile de se retrouver dans tous les outillages que chaque discipline a forgés pour elle-même.

Aussi, fabriquer soi-même ses outils comme le font souvent les compagnons artisans est finalement une bonne méthode pour s'équiper « à sa main ».

L'idée proposée ici est de fabriquer ces outils à partir de la même matrice, le « tableau logique simplifié ». Ce tableau sert à présenter simplement la logique d'intervention d'un projet, il permet de faire figurer les liens qui vont des objectifs « politiques » d'une intervention aux éléments de sa mise en œuvre opérationnelle.

Ces mêmes tableaux peuvent aussi :

- servir de support pour visualiser la présentation des stratégies de projets complexes, constitués de plusieurs volets, et associant des opérateurs différents,
- s'utiliser pour fabriquer des outils de planification de programmes conçus sur des modes itératifs,

---

<sup>1</sup> « Représenter la logique d'un projet pour mieux en débattre », Coopérer aujourd'hui n° 43, mars 2005.

- être détaillés en outils de programmation pour des cycles d'activités plus courts,
- constituer le point de départ quasi indispensable à la préconception de dispositif de suivi et d'évaluations comme à la préparation d'évaluations externes,
- enfin, faciliter la fabrication de « vrais » cadres logiques conformes aux normes des bailleurs et de l'Union européenne en particulier.

Ces cinq emplois répondent à la même philosophie : visualiser de façon simple une proposition de planification, de programmes d'action, de questions évaluatives, ou d'un dispositif de suivi et d'évaluation pour que les acteurs concernés puissent en prendre connaissance facilement et se reporter simplement aux objectifs du projet qui sous-tendent ses propositions.

L'intérêt de ses outils et de leur mode de fabrication est donc à la fois :

- ▷ la lisibilité pour le débat entre parties prenantes,
- ▷ et le souci de la cohérence entre les objectifs initiaux d'un projet et leurs différentes déclinaisons opérationnelles.

### ***L'outil méthodologique, une bonne et la pire des choses***

Les outils méthodologiques ne sont pas une fin en soi. Ils n'ont pas d'effets par eux-mêmes. Ce ne sont que des outils, dont la pertinence et l'efficacité dépendent de ceux qui les emploient. Ils peuvent fonctionner comme une langue étrangère, familière aux bailleurs de fonds et aux décideurs, mais incompréhensible pour les acteurs de terrain. Ils peuvent faciliter le travail de technocrates sans imagination ni relation avec le terrain.

Le tableau logique et les différentes façons de les utiliser ne sont pas des recettes à destination de techniciens solitaires. C'est un ensemble d'outils qui facilitent les mises en débat entre parties prenantes et la cohérence avec les objectifs initiaux des pratiques des différents acteurs concernés, à chaque étape de la démarche projet.

# Des outils pour programmer, suivre et évaluer, et présenter ses projets

Les tableaux logiques simplifiés, mode d'emploi, Tome 2.

Daniel Neu

## I. INTRODUCTION

---

### *Les bons outils ne suffisent pas pour réussir un bel ouvrage, mais ils sont bien utiles*

Ce document constitue la suite d'une première note méthodologique consacrée aux « *tableaux logiques simplifiés* » et déjà publiée dans la collection Coopérer aujourd'hui<sup>2</sup>. L'introduction de cette note insistait déjà sur le caractère subalterne des outils méthodologiques. Les qualités d'un projet de développement se jouent dans les dialogues entre politiques, citoyens et techniciens qui le précèdent et l'accompagnent... ou qui devraient le précéder et l'accompagner. Pour l'essentiel ces qualités ne dépendent pas des outils utilisés par ce dernier.

Il n'empêche qu'il vaut mieux que ces outils fonctionnent et que les hommes (et les femmes) « projets » souvent venus d'horizons très divers, maîtrisent leur affaire. C'est une des vocations des publications du Gret que de leur rendre accessibles les expériences et les outils qui peuvent leur être utiles.

### *Produire ses outils soi-même, à partir de la même matrice*

La diversité des projets de développement et de leur contexte est telle qu'il n'existe guère d'outils universels en la matière, et qu'il est bien difficile de se retrouver dans tous les outillages que chaque discipline a forgés pour elle-même.

Aussi, fabriquer soi-même ses outils comme le font souvent les compagnons artisans est finalement une bonne méthode pour s'équiper « à sa main ».

L'idée proposée ici est de fabriquer ces outils à partir de la même matrice, le « tableau logique simplifié ». Ce tableau sert à présenter simplement la logique d'intervention d'un projet. Il en facilite donc la mise en débats. Il permet de faire figurer les liens qui vont des objectifs « politiques » d'une intervention aux éléments de sa mise en œuvre opérationnelle.

---

<sup>2</sup> « Représenter la logique d'un projet pour mieux en débattre », Coopérer aujourd'hui n° 43, mars 2005.

Ces mêmes tableaux peuvent aussi :

- servir de support pour visualiser la présentation des stratégies de projets complexes, constitués de plusieurs volets, et associant des opérateurs différents,
- s'utiliser pour fabriquer des outils de planification de programmes conçus sur des modes itératifs,
- être détaillés en outils de programmation pour des cycles d'activités plus courts,
- constituer le point de départ quasi indispensable à la préconception de dispositif de suivi et d'évaluations comme à la préparation d'évaluations externes,
- enfin, faciliter la fabrication de « vrais » cadres logiques conformes aux normes des bailleurs et de l'Union européenne en particulier.

Ces cinq emplois répondent à la même philosophie : visualiser de façon simple une proposition de planification, de programmes d'action, de questions évaluatives, ou d'un dispositif de suivi et d'évaluation pour que les acteurs concernés puissent en prendre connaissance facilement et se reporter simplement aux objectifs du projet qui sous-tendent ses propositions.

L'intérêt de ses outils et de leur mode de fabrication est donc à la fois la lisibilité pour le débat et le souci de la cohérence entre les objectifs initiaux d'un projet et leurs différentes déclinaisons opérationnelles.

### ***L'outil méthodologique, une bonne et la pire des choses***

Les évaluations de formations consacrées à la démarche projet et à ses outils sont parfois de rude épreuve pour les formateurs. Elles rappellent les limites des outils méthodologiques : ils peuvent fonctionner comme une langue étrangère, familières aux bailleurs de fonds et aux décideurs, mais incompréhensibles pour les acteurs de terrain ; ils peuvent faciliter le travail de technocrate sans imagination ni relation avec le terrain.

La pratique solitaire du tableau logique ne rend pas forcément sourd, mais elle ne rend sûrement pas intelligent.

## **II. LA PLANIFICATION DES PROGRAMMES**

---

### **1. La planification souple et itérative « des projets processus » et des « projets stratégiques »**

#### **1.1 « Les projets processus » et « les projets stratégiques »**

##### *Les projets processus*

Comme tout projet, ce que nous appelons des « projets processus » sont définis par des objectifs généraux et par des grands principes d'intervention. Mais, contrairement aux projets classiques, leur déroulement ne peut pas être programmé longtemps à l'avance de façon précise et rigoureuse. Ils progressent sur un mode itératif, d'étapes en étapes. Les objectifs d'une étape, et donc les activités qui vont permettre de les atteindre, et les moyens que celles-ci vont mobiliser, ne peuvent être définis qu'au fur et à mesure. Ils sont fixés en fonction du déroulement et des résultats des étapes antérieures et des évolutions du contexte.

De tels projets sont mis en œuvre, par exemple :

- ▷ lorsqu'ils sont conçus pour être conduits sur un mode participatif, qui implique que des partenaires soient de plus en plus associés au pilotage et à la mise en œuvre de l'action, au fur et à mesure de leur progression ;
- ▷ lorsque leur aboutissement nécessite la participation de nombreux partenaires dont l'adhésion dépend des premières phases du processus ;
- ▷ lorsqu'ils incluent des objectifs institutionnels, l'émergence d'organisations nouvelles par exemple, difficilement planifiables ;
- ▷ lorsqu'ils dépendent de contextes particulièrement instables ou peu prévisibles, ou qu'ils sont eux-mêmes conçus comme une expérimentation ou une recherche action ;
- ▷ lorsque leurs objectifs impliquent un travail dans la durée (six à dix ans) supérieur aux pas de temps de la plupart des bailleurs ;
- ▷ etc.

Le pilotage de ces projets demande donc de travailler par phases successives (ou par volets) en se référant, à chaque fois à la logique de l'ensemble et aux objectifs finaux du processus mis en œuvre.

##### *Les projets stratégiques des organisations*

Les organisations se gèrent souvent par l'intermédiaire de « projets stratégiques » conçus sur des périodes de trois, quatre ou cinq ans (qui correspondent par exemple aux mandats de leurs dirigeants).

La préparation de ces plans commence souvent par un triple travail : la reformulation de la finalité de l'organisation, l'actualisation de l'analyse de son contexte, l'évaluation de ses forces et de ses faiblesses. Ce premier « socle » permet ensuite de définir des « grandes priorités » ou des objectifs généraux qui vont guider l'action de l'organisation pour toute la durée de



la période considérée. Ces orientations doivent être validées par les instances de l'organisation (assemblée générale, conseil d'administration) avant d'être déclinées en plans d'actions plus opérationnels. Sauf exception, les organisations n'ont pas l'autonomie qui leur permette de concevoir en détail des plans d'actions complets et détaillés couvrant de longues périodes. Elles traduisent plus souvent leurs orientations stratégiques en une succession de plans d'actions conçus sur des périodes plus courtes, donc plus aisément planifiables.

Comme la préparation et la mise en œuvre des phases successives d'un projet processus, la conception et la conduite de ces plans d'actions impliquent de se référer au plan stratégique initial.

## **1.2 Des tableaux logiques à plusieurs étages**

Pour travailler sur de tels projets, il est souvent bien pratique d'utiliser des tableaux logiques « à plusieurs étages », selon un schéma analogue à celui présenté dans la première note consacrée aux Tableaux logiques<sup>3</sup>.

### *Le premier étage, celui des objectifs stratégiques*

Le premier étage ne reprend alors que les principaux objectifs du projet-processus ou du projet stratégique. Il les exprime en termes généraux, selon des formulations conçues pour rester pertinentes durant toute la durée du projet. Il ne peut alors être question, ni de quantifier les résultats auxquels celui-ci prétend aboutir, ni de préciser les activités à mener pour atteindre ces objectifs. En général, à ce stade, on ne peut pas estimer les moyens qui vont pouvoir être mobilisés pour toute la durée du projet, ni ses objectifs intermédiaires, ni le rythme auquel il va se dérouler.

Ce premier étage doit être défini dès le début du projet. Sa formulation peut être actualisée à chaque étape importante du processus. Cet exercice d'actualisation collectif :

- ▷ permet de vérifier que les principales parties prenantes s'accordent toutes et toujours sur les objectifs initiaux de leur projet commun ;
- ▷ facilite l'appropriation du processus par ceux qui le rejoignent en cours de route (représentants de nouvelles organisations qui adhèrent à la démarche, nouveaux administrateurs de l'institution qui poursuit son plan stratégique, ou nouvelles personnes qui rejoignent l'équipe projet ou la cellule exécutive de l'institution, etc.) ;
- ▷ renouvelle les débats « sur le fond », souvent nécessaires avant d'aborder des questions plus proches de la mise en œuvre (qui sont souvent plus conflictuelles parce que plus liées à la répartition des moyens disponibles).

Cet exercice de relecture et de reformulation s'effectue donc avec le comité de pilotage ou d'orientation du projet processus, ou avec les responsables des différentes structures ou équipes associés à sa mise en œuvre. Il concerne le CA ou l'AG de l'institution quand il s'agit d'un projet stratégique. Il sert à animer et à éclairer des débats d'orientation.

*A posteriori*, la relecture des versions successives « du premier étage » du tableau logique d'un projet processus ou d'un projet stratégique facilite l'(auto) évaluation de ce type de démarche.

---

<sup>3</sup> « Représenter la logique d'un projet pour mieux en débattre », Coopérer aujourd'hui n° 43, page 37

### *Le dernier étage, celui des objectifs opérationnels et de la programmation des actions*

Le dernier étage des tableaux logiques des projets processus est en général constitué d'une série de tableaux identiques à ceux des projets classiques. Ils sont conçus au fur et à mesure, pour une étape donnée et éventuellement pour un volet donné. Ils valent pour des périodes plus courtes et pour des objectifs « généraux » bien sériés. Ils correspondent donc à des contextes moins aléatoires, et traduisent des interventions définies avec plus de précision pour lesquelles les moyens mobilisables sont alors plus aisément prévisibles.

Ils peuvent et doivent alors proposer des objectifs et des résultats plus précis, et si possible quantifiés. Ils peuvent effectivement identifier des ensembles d'activités cohérents, nécessaires pour atteindre ces objectifs et ces résultats.

Ces « derniers étages » permettent de faire le lien entre les objectifs généraux et à « moyen terme » du premier étage et les outils opérationnels d'organisation, de programmation et de suivi-évaluation des activités (cf. ci-dessous) nécessaires à la conduite des activités. Ce lien est indispensable pour assurer la cohérence de l'ensemble.

Ces derniers étages doivent être élaborés avec les équipes chargées de les mettre en œuvre et leurs partenaires immédiats. Ils servent de référence pour planifier, programmer et auto-évaluer périodiquement leur activité, selon leur propre rythme, mensuel, trimestriel ou bisannuel (cf. page 25).

### *Parfois des étages intermédiaires, par phase ou par volet*

Il est parfois nécessaire, sur des projets processus complexes, de concevoir des « étages intermédiaires », pour une phase et pour un volet du projet processus. Il traduit le « premier » étage en une série d'objectifs plus précis et mieux définis. Mais il n'est pas encore forcément question de le quantifier, ni de définir les ensembles d'activités qui vont permettre de les atteindre.

Cet étage intermédiaire va être conçu ou actualisé à un rythme lui aussi intermédiaire, par exemple une fois par an. Il sert à préparer la reformulation du premier étage comme à construire à échéance régulière des nouveaux « derniers » étages lors de réunions de bilan et de planification qui réunissent les principaux responsables opérationnels du projet.

## **1.3 Un exemple, le projet Paopab**

« Le Projet d'appui aux organisations professionnelles agricoles du Bordurland », le Paopab donc, qui sert d'illustration à ce chapitre, est extrapolé d'un projet réel. Ce dernier a été maillé pour ne fâcher personne, son nom modifié pour éviter tout copyright, et sa présentation est simplifiée pour les besoins de la cause.

Le Bordurland est un petit état archipel, éloigné des marchés continentaux et à l'écart des grandes routes maritimes. Comme dans la plupart des petits pays insulaires, son économie est dominée par quelques grandes familles de commerçants peu intéressées par le développement des productions locales, en dehors de quelques filières de rente qu'elles contrôlent presque totalement.

Les autres productions agricoles ont bénéficié d'une succession de projets de type « recherche-développement » qui ont permis de construire des référentiels techniques globalement appropriés aux conditions locales. Mais l'impact de ces projets en terme de développement a été jugé décevant. Une nouvelle génération de projets a donc vu le jour, fondés sur des approches filières et des stratégies d'appui aux organisations professionnelles agricoles. Un projet

concerne les filières de rentes, un autre, le Paopab, les filières destinées aux marchés intérieurs et aux marchés « extérieurs de proximité ».

#### Au démarrage du Paopab

Au démarrage du Paopab, ses interlocuteurs sont des organisations paysannes récentes, encore peu fonctionnelles, qui interviennent sur peu de produits. Elles sont organisées, par produits ou par groupes de produits au niveau de chacune des îles de l'archipel. Elles se sont fédérées au sein d'un syndicat national, le Snab, qui vient d'être créé. Mais toutes les OP n'y adhèrent pas encore.

- En dehors de la filière oignon, les potentialités de développement des autres filières produites sont encore mal connues ;
- Le cadre institutionnel (l'organisation des services de l'État et de la concertation État / collectivités / sociétés civiles) est en pleine transformation ;
- Le projet fait le choix de poursuivre à la fois des objectifs économiques et des objectifs institutionnels.

Le premier étage de son tableau logique initial est le suivant :

**Tableau 1 : Le premier étage du tableau logique du projet Paopab**

| Objectif final   | Axes stratégiques principaux  | Axes d'intervention  |
|--|---|--|
| <b>Favoriser l'évolution des revenus agricoles par le développement d'une agriculture plus intensive, tournée vers le marché intérieur</b> | <b>1 Favoriser le développement économique de filières produits</b>   | 11 Intervenir directement sur les filières les plus « structurantes » et les plus immédiatement « réactives » : dans un premier temps la filière « oignon » et la filière « banane » |
|  |   | 12 Collaborer et renforcer les interventions en cours sur d'autres filières (apporter un appui à l'ONG qui travaille avec les producteurs de lait et à la récente OP avicole)        |
|  |   | 13 Etudier les possibilités d'intervention sur les filières marginales, ou plus difficiles à organiser   |
|  | <b>2 Accompagner la structuration d'organisations filières</b>  | 21 Poursuivre l'appui à la structuration d'organisations agricoles « filières » déjà organisées  |
|  |   | 22 Aider des nouvelles organisations filières à s'organiser  |
|  |   | 23 Etre disponible et « outillé » pour travailler au cas par cas avec des organisations déjà constituées   |
|  | <b>3 Accompagner la structuration du Syndicat National des Agriculteurs Bordures et la mise en place d'outils communs</b> | 31 Accompagner la structuration et l'évolution du Snab   |
|  |   | 32 Créer ou consolider des outils économiques communs à plusieurs filières   |
|  |   | 33 Favoriser l'organisation de la concertation entre les organisations professionnelles et leurs partenaires   |
|  |   | 34 Favoriser en particulier la concertation entre les OPA et l'État et l'évolution du cadre institutionnel de cette concertation   |
| 35 Développer les ressources humaines nécessaires au développement des OP  |   |  |

*Le volet « appui à la filière banane »*

Dès le début du Paopab, la filière banane a été identifiée comme une filière susceptible de progresser assez vite, où il fallait commencer par travailler sur la commercialisation et fédérer les producteurs les plus spécialisés pour travailler ensuite, avec eux sur la production.

Une première phase « filière banane » (cf. 11 ci-dessus) a duré environ une année. Elle a abouti à la constitution d'une organisation de producteurs animée par un bureau d'une dizaine de personnes dynamiques, relayées par des responsables villageois inégalement motivés, et plus ou moins efficaces. Cette OP a réalisé, avec l'appui très rapproché du Paopab, six opérations de collectes et de ventes groupées de bananes et d'autres produits vivriers.

L'intérêt et la faisabilité de ces opérations ainsi démontrés, l'OP doit désormais gagner en autonomie et devenir capable d'assurer seule, et plus régulièrement, des opérations « réussies ». Le bilan des premières opérations montre que cela implique d'améliorer le système d'achat mis en place et surtout de diminuer les impondérables et les coûts du transport inter îles.

Dans l'immédiat, la priorité est d'asseoir la crédibilité de l'OP par ses opérations de ventes groupées. Mais, à moyen terme, son avenir dépend de sa capacité à réagir aux aléas d'un marché étroit, instable et sensible aux prix des produits importés (ces derniers dépendent, entre autres, de décisions politiques). Il faut également commencer à se préoccuper d'améliorer les systèmes de production pour pouvoir préserver ou améliorer les parts de marché de la filière, sans jouer à diminuer le revenu des producteurs ou exclure les moins « favorisés ».

**Le tableau logique intermédiaire** qui permet de formaliser de façon simple les objectifs de la phase 2 du volet « filière banane » du Paopab peut être le suivant :

**Tableau 2 : Étage intermédiaire de la phase 2 du volet « filière banane »**

| Objectif global  | Objectifs spécifiques  | Objectifs intermédiaires : permettre à, l'OP de...   |
|--|--|--|
| <b>Augmenter durablement le revenu des producteurs, d'abord en augmentant les volumes commercialisés, ensuite en favorisant l'évolution des façons de produire</b> | L'OP réussit des opérations régulières de collecte, de transport et de ventes groupées | Maîtriser la programmation et l'organisation globale des opérations  |
|  |  | Améliorer la fonction « achat »  |
|  |  | Sécuriser et mieux maîtriser les coûts du transport inter îles   |
|  | L'OP commence à préparer l'avenir de la filière  | Améliorer sa cohésion et ses capacités « stratégiques »  |
|  |  | Mieux connaître son marché et son environnement institutionnel   |
|  |  | Commencer à s'interroger sur la façon de faire évoluer les techniques de production de façon cohérente avec les contraintes de la mise en marché |

Cette formulation très simple permet de construire l'étage opérationnel du tableau logique de la première année de cette « Phase 2 banane ». Elle doit être supervisée par un « volontaire » de l'équipe projet, qui intervient en appui à l'OP Banane, elle-même dotée d'un technicien financé par le Paopab.

**Tableau 3 : Étage opérationnel (partiel) du volet « filière banane » pour la 1<sup>ère</sup> année de la phase 2**

| Objectifs intermédiaires :<br>permettre à l'OP de...  | Résultats attendus   | Familles d'activités prévues<br>(pour l'équipe projet) |
|---|--|--|
| Maîtriser la programmation et l'organisation globale des opérations pour réussir 10 opérations dégageant systématiquement une marge positive                  | Le bureau de l'OP maîtrise l'ensemble des tâches nécessaires à la mise en œuvre d'une opération de ventes groupées                                 |  |
|   | Les opérations sont maîtrisées. Leurs résultats sont proches des prévisions établies par le bureau de l'OP   |  |
|   | Les prévisions économiques établies par l'OP sont réalistes  |  |
|   | L'OP est capable d'organiser 10 opérations par an (quand le marché le permet)  |  |
| Améliorer la fonction « achat » : mettre en place un système plus efficace, plus transparent, plus cohérent avec l'organisation des ventes aux « grossistes » | Les achats se font au poids et non plus au régime  |  |
|   | Les pertes en poids sont inférieures à 10 % (hors incidents graves de transports)  |  |
|   | Les achats sont transparents, les acheteurs sont fiables, l'ensemble des villages producteurs sont susceptibles de vendre leur production via l'OP |  |
|   | Les achats relatifs à une opération se déroulent en moins d'une semaine  |  |
| Etc.  | Etc.   | Etc.   |

## 2. Faciliter l'articulation des projets « multi volets »

### 2.1 Les « projets intégrés » mis en œuvre par plusieurs opérateurs

*Des conceptions cohérentes, des mises en œuvre délicates*

Désormais, les projets de développement sont rarement conçus à partir d'une seule entrée technique. Ils sont plus systématiquement bâtis à partir de diagnostics globaux de territoires, de secteurs d'activités ou de filières de services. Ce mode de conception aboutit à des programmes qui associent plusieurs axes d'intervention complémentaires et qui interviennent conjointement sur plusieurs aspects de la réalité qu'ils souhaitent transformer (ainsi, par exemple, un projet de développement économique territorial visera à la fois le désenclavement routier, l'amélioration des infrastructures de communication, le développement de la formation professionnelle, à la diversification de l'offre de services financiers et non financiers aux entreprises...).

La mise en œuvre de ces projets peut donc associer des équipes dont les spécialités, les domaines d'intervention (et donc les cultures techniques) sont très divers.

Ils associent souvent des acteurs multiples et juridiquement indépendants les uns des autres. Ces acteurs sont rarement soumis à une même « autorité » et ne sont reliés entre eux que par des contrats ou des modes de collaboration soumis à des arbitrages complexes<sup>4</sup>.

Leur coordination est délicate, surtout quand il s'agit encore de projets « importés » par des acteurs extérieurs (bailleurs, administration centrale, agence de développement) sur des territoires, ou à des ensembles d'acteurs qui ne sont pas encore dotés des capacités de maîtrise d'ouvrage suffisantes.

<sup>4</sup> La collaboration entre plusieurs services déconcentrés de l'Etat sur un même territoire, ou plusieurs Ong au sein d'un consortium, offre deux exemples bien différents mais également subtils de « de modes de collaboration soumis à des arbitrages complexes ».

Elle nécessite des outils qui permettent de concilier l'autonomie des acteurs et la cohérence d'ensemble. Les tableaux logiques de ces projets doivent à la fois représenter leur logique d'ensemble et celle de chacune de leurs composantes

## 2.2 L'exemple du projet Bab Errih

### *Un projet de lutte contre la pauvreté en milieu urbain*

Le projet Bab Errih est un projet bien ambitieux.

Il se propose de combiner actions de terrain et contributions à l'évolution des politiques publiques (nationales ou régionales).

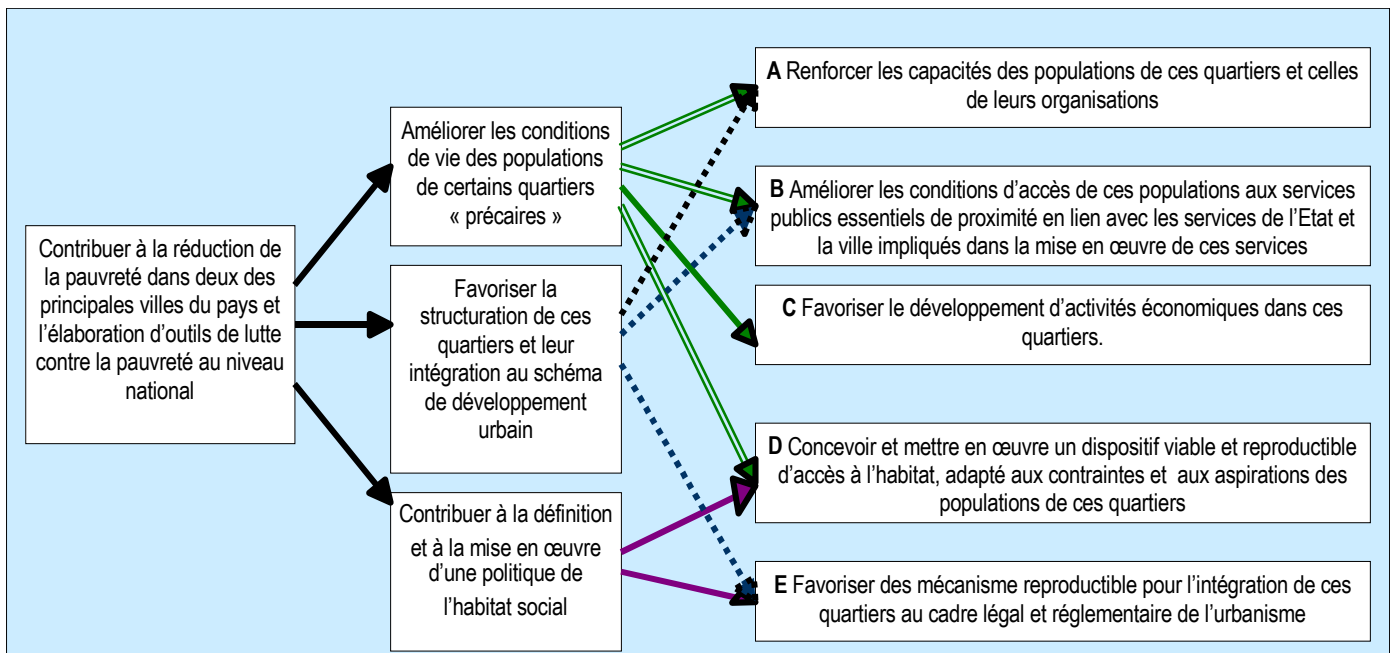
Il prévoit d'agir sur l'ensemble des facteurs qui contribuent à la lutte contre la pauvreté et les inégalités en milieu urbain :

- le développement économique et les revenus,
- l'accès aux services essentiels,
- le renforcement des capacités des populations et de leurs organisations,
- et l'amélioration de l'habitat.

Après une phase expérimentale dans un quartier de la capitale, le projet Bab Errih doit s'étendre à la deuxième ville du pays et toucher finalement sept autres quartiers. Au-delà d'un impact immédiat sur les conditions de vie des habitants de zones urbaines, le projet prétend accompagner la mise en place d'une politique nationale en faveur de l'habitat social. Il inscrit également son action dans l'évolution des politiques urbaines conduites par les collectivités territoriales urbaines dont les prérogatives viennent d'être renforcées.

Le tableau logique ci-après résume les objectifs du projet

Figure 1 : Les objectifs du projet Bab Errih



| Objectif global du programme  | Objectifs spécifiques du programme  |  |
|---|---|--|
| <b>Contribuer à la réduction de la pauvreté</b><br>• En améliorant les conditions de vie des populations des quartiers précaires<br>• En favorisant la structuration de ces quartiers et leur intégration dans les politiques urbaines<br>• En contribuant à une politique nationale d'habitat social | A Renforcer les capacités des populations des quartiers et celles de leurs organisations                  |  |
|   | B Améliorer l'accès aux services publics en lien avec les services de l'Etat et la ville                  |  |
|   | C Favoriser le développement des activités économiques  |  |
|   | D Développer un dispositif reproductible d'accès à l'habitat...   | ...Dans les quartiers...<br>... et contribuer à sa reproduction dans les autres villes du Pays |
|   | E Favoriser l'intégration de ces actions de quartiers dans un cadre légal et réglementaire de l'urbanisme |  |

### Un projet multi-opérateurs

La phase pilote a été conduite par une petite équipe. Son extension est maintenant prévue. Le cahier des charges de cette seconde phase prévoit qu'elle associera quatre équipes indépendantes, chacune responsables d'une composante différente : « habitat », « microfinance », « animation communautaire » et « formation ». Ces équipes seront coordonnées par une cellule de coordination, à laquelle elles seront reliées par des relations non pas hiérarchiques, mais contractuelles.

Les personnes ressources, chargées de finaliser la faisabilité de cette phase, doivent construire des tableaux logiques composante par composante. Pour être sûr que ces tableaux soient cohérents entre eux et avec celui du projet global, ils décident de les construire en commençant par des tableaux à deux colonnes, dont la première résume les cinq objectifs généraux du programme et la seconde présente les objectifs spécifiques de chaque composante.

Cela donne les quatre tableaux suivants :

**Tableau 4 : Le début du tableau logique de la composante « microfinance » du projet Bab Errih**

|   |  | <b>Objectif global « microfinance »</b><br>Mf : Contribuer à la création d'une institution pérenne de microfinance répondant aux besoins des populations les plus pauvres   |
|---|--|---|
| <b>Objectifs spécifiques du programme</b>   |  | <b>Objectifs spécifiques « microfinance »</b>   |
| A Renforcer les capacités des populations des quartiers et celles de leurs organisations                  |  |   |
| B Améliorer l'accès aux services publics en lien avec les services de l'Etat et la ville                  |  |   |
| C Favoriser le développement des activités économiques  |  | <b>C.mf</b> Offrir durablement aux habitants de ces quartiers des produits de micro crédit adaptés au développement de leurs activités économiques                          |
| D Développer un dispositif reproductible d'accès à l'habitat...   | ...Dans les quartiers...   | <b>D.mf</b> Offrir durablement aux habitants de ces quartiers un système de crédit habitat conforme à leurs besoins   |
|   | ... et contribuer à sa reproduction dans les autres villes du Pays | <b>D.mf</b> Contribuer à l'institutionnalisation des relations entre cette institution et l'Etat dans le cadre d'une politique nationale de financement de l'habitat social |
| E Favoriser l'intégration de ces actions de quartiers dans un cadre légal et réglementaire de l'urbanisme |  |   |

Tableau 5 : Le début du tableau logique de la composante « habitat » du projet Bab Errih

|  |  | <b>« Objectif global habitat »</b><br>Mettre en place un dispositif durable d'accès à l'habitat social, répondant aux aspirations et aux capacités des populations pauvres des quartiers  |
|--|--|---|
| <b>Objectifs spécifiques du programme</b>  |  | <b>Objectifs spécifiques habitat</b>  |
| <b>A</b> Renforcer les capacités des populations des quartiers et celles de leurs organisations                  |  | <b>A.ha</b> Renforcer les capacités des habitants, nécessaires à leur fonction de maîtres d'ouvrage de leur habitat   |
| <b>B</b> Améliorer l'accès aux services publics en lien avec les services de l'Etat et la ville                  |  |   |
| <b>C</b> Favoriser le développement des activités économiques  |  | <b>C.ha</b> Favoriser les retombées économiques de la filière « construction » dans le quartier<br>Renforcer les capacités des opérateurs impliqués dans la construction des logements  |
| <b>D</b> Développer un dispositif reproductible d'accès à l'habitat...   | ...Dans les quartiers...   | <b>D.ha</b> Mettre au point une gamme de « modules-habitats » adaptée aux aspirations et aux contraintes des populations<br>Concevoir et mettre en œuvre un schéma de production de ces modules qui garantisse l'efficacité et la qualité des constructions |
|  | ... et contribuer à sa reproduction dans les autres villes du Pays | <b>D.ha</b> Contribuer à l'institutionnalisation de la politique de l'habitat   |
| <b>E</b> Favoriser l'intégration de ces actions de quartiers dans un cadre légal et réglementaire de l'urbanisme |  | <b>E.ha</b> Inscrire la construction de l'habitat social dans le cadre réglementaire de l'urbanisme et du foncier   |

Tableau 6 : Le début du tableau logique de la composante « animation communautaire » du projet Bab Errih

|  |  | <b>Objectif global « animation communautaire »</b><br>Favoriser la structuration des quartiers et leur intégration au schéma de développement de la ville et contribuer à améliorer l'accès de leurs populations aux services de base |
|--|--|---|
| <b>Objectifs spécifiques du programme</b>  |  | <b>Objectifs spécifiques « animation communautaire »</b>  |
| <b>A</b> Renforcer les capacités des populations des quartiers et celles de leurs organisations                  |  | <b>A.ac</b> Renforcer les capacités des habitants à définir leurs projets de quartiers en concertation avec les autorités communales<br>Renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage des associations de quartiers                   |
| <b>B</b> Améliorer l'accès aux services publics en lien avec les services de l'Etat et la ville                  |  | <b>B.ac</b> Accompagner les projets d'amélioration des infrastructures sociales initiées par les associations de quartiers  |
| <b>C</b> Favoriser le développement des activités économiques  |  | <b>C.cc</b> Accompagner les projets d'amélioration des infrastructures économiques initiées par les associations de quartiers   |
| <b>D</b> Développer un dispositif reproductible d'accès à l'habitat...   | ...Dans les quartiers...   |   |
|  | ... et contribuer à sa reproduction dans les autres villes du Pays |   |
| <b>E</b> Favoriser l'intégration de ces actions de quartiers dans un cadre légal et réglementaire de l'urbanisme |  | <b>E.ac</b> Contribuer à la prise en charge du développement des quartiers par la communauté urbaine et ses services  |



Tableau 7 : Le début du tableau logique de la composante « formation » du projet Bab Errih

|   |   | <b>Objectif global « formation »</b><br>Contribuer au renforcement des capacités des acteurs des quartiers impliqués dans les autres volets du projet       |
|---|---|---|
| <b>Objectifs spécifiques du programme</b> |   | <b>Objectifs spécifiques « formation »</b>  |
| <b>A</b>                                  | Renforcer les capacités des populations des quartiers et celles de leurs organisations                  | <b>A.form</b> Contribuer à la formation des responsables des organisations de quartiers avec lesquelles travaille la composante « animation communautaire » |
| <b>B</b>                                  | Améliorer l'accès aux services publics en lien avec les services de l'État et la ville                  |   |
| <b>C</b>                                  | Favoriser le développement des activités économiques  | <b>C.form</b> Renforcer les savoir-faire technico-économiques des petits opérateurs économiques   |
| <b>D</b>                                  | Développer un dispositif reproductible d'accès à l'habitat...   | <b>D.form</b> Contribuer à l'amélioration des savoir-faire des entreprises associées à la mise en œuvre de la composante « habitat »                        |
|   | ...Dans les quartiers...<br>... et contribuer à sa reproduction dans les autres villes du Pays          |   |
| <b>E</b>                                  | Favoriser l'intégration de ces actions de quartiers dans un cadre légal et réglementaire de l'urbanisme |   |

Ces quatre tableaux peuvent être réunis dans un tableau qui fait figurer, en résumé, les objectifs globaux du programme et les objectifs spécifiques de chacune de ses composantes. Chacune des quatre équipes peut visualiser le cadre dans lequel s'inscrit son action.

Tableau 8 : Le tableau logique résumé du projet Bab Errih

|  |  | Objectifs globaux des composantes   |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|
| Objectifs globaux du programme   | Objectifs principaux du programme  | Habitat<br>un dispositif durable d'accès à l'habitat social   | Microfinance<br>La création d'une institution pérenne de microfinance            | Animation communautaire<br>La structuration des quartiers, l'accès aux services de base                      | Formation<br>Le renforcement des capacités des acteurs |  |
|  |  | Objectifs spécifiques des composantes   |  |  |  |  |
| <p>La réduction de la pauvreté</p> <p>• En améliorant les conditions de vie des populations des quartiers précaires</p> <p>• En favorisant la structuration de ces quartiers et leur intégration dans les politiques urbaines</p> <p>• En contribuant à une politique nationale d'habitat social</p> | A Les capacités des populations  | A.ha Les capacités de maîtrise d'ouvrage des habitants, candidats à la construction                             |  | A.co Les capacités à définir des projets de quartier<br>Les capacités de maîtrise d'ouvrage des associations | A.fo La formation des responsables d'association       |  |
|  | B L'accès aux services publics en lien avec les services de l'Etat et la ville |   |  | B.co Les projets d'infrastructures sociales  |  |  |
|  | C Les activités économiques  | C.ha Les retombées économiques locales de la filière « logement »<br>Les capacités des entreprises prestataires | C.mf Le micro crédit économique  | C.co Les projets d'infrastructures économiques   | A.fo Les savoir-faire des petits entrepreneurs         |  |
|  | D Un dispositif reproductible d'accès à l'habitat                              | Développer ce dispositif dans les quartiers   | D.ha Mise au point de modules habitats<br>Le schéma de production de ces modules | D.mf Le crédit habitat   |  | D.fo Les savoir-faire des entreprises de la filière « logement » |
|  |  | Contribuer à sa reproduction dans les autres villes du Pays   | D.ha L'institutionnalisation de la politique de l'habitat                        | D.mf Le financement durable de l'habitat social  |  |  |
|  | E L'intégration au cadre légal et réglementaire de l'urbanisme                 |   | E.ha Inscription de l'habitat social dans le cadre réglementaire                 |  | E.co Les liens quartiers / communauté urbaine          |  |

### **III. LA PROGRAMMATION OPERATIONNELLE DES PROJETS**

---

#### **1. Au terme de phases de conception**

##### **1.1 Visualiser les éléments essentiels de la faisabilité, le projet ADDeL-H**

###### *Pouvoir lire facilement la stratégie opérationnelle*

La conception d'un projet se déroule généralement en plusieurs étapes :

- Une phase de diagnostics et d'identification définit d'abord les objectifs généraux et trace les contours de l'action.
- Une phase de faisabilité détermine la stratégie opérationnelle qui va permettre d'atteindre ces objectifs en respectant ce cadre. Elle détermine les principaux résultats attendus, identifie les activités pour les atteindre, estime les moyens pour mettre en œuvre ces dernières.
- Des modalités plus détaillées d'application de cette stratégie sont arrêtées lors de la phase de lancement du projet.

Cette conception concerne le maître d'ouvrage qui la décide, le bailleur qui la finance, les autres acteurs directement intéressés par le projet et éventuellement le maître d'œuvre qui va le piloter.

Il est important que ces principaux partenaires s'accordent sur la stratégie opérationnelle avant le démarrage de l'action.

Ces « parties prenantes », et notamment le bailleur qui va décider du financement du projet, ont donc besoin de disposer d'une description de cette stratégie opérationnelle. Cette description doit être assez synthétique : chacun doit pouvoir en prendre connaissance assez facilement. Elle doit être assez détaillée : chacun doit pouvoir en apprécier la pertinence et la cohérence, savoir à quoi il s'engage, ou à quoi il doit s'attendre.

Les services des bailleurs, à la recherche de la plus grande efficacité possible, doivent être capables de se prononcer rapidement sur un très grand nombre de projets de natures très différentes. Ils imposent donc en général un cadre de présentation systématique et les outils qui vont avec (le fameux cadre logique notamment... cf. ci-après page 56)

Même en dehors de cette « contrainte bailleur », il est bien utile d'avoir quelques outils pour présenter simplement les grands traits d'une stratégie opérationnelle.

Et la plupart du temps, on complète les tableaux logiques qui décrivent le cheminement des objectifs aux activités, par deux outils : le chronogramme et un descriptif des moyens. Le premier indique le calendrier des activités, le second les moyens nécessaires pour les réaliser.

Pour des projets de trois/quatre ans, l'échelle du chronogramme est en général le trimestre ou le semestre. Le descriptif des moyens doit permettre de faire le lien entre activités et budget.

*Illustration, le projet ADDèL-H*

Le projet d'appui à la décentralisation et au développement local en Histerie, ADDeL-H, est un projet dont le montage est désormais classique : il met un fonds d'investissement à disposition des communes d'une province, l'Histerie, et organise en parallèle un dispositif d'appui à ces communes sous la forme d'une cellule d'appui à maîtrise d'ouvrage. Une région réunit en moyenne une vingtaine de communes :

- La plus grande partie du fonds d'investissement est destiné à financer des programmes de développement communaux trisannuels. Présentés par les communes, ces PDCT sont soumis à l'approbation de comités d'orientation régionaux.
- Les fonds sont versés sous la forme de subventions au budget d'investissement des communes, selon des mécanismes annuels qui supposent l'élaboration par la commune de Plans d'investissements annuels détaillés. Ces PIAD doivent être validés par les services décentralisés de l'Etat.
- Une autre partie du fonds d'investissement est réservée au financement de projets intercommunaux : le projet ADDeL-H souhaite également favoriser les dynamiques intercommunales et les synergies entre les communes et les régions.

Le projet prévoit que les cellules d'appui seront confiées à des Ong nationales. Un appel à propositions est lancé pour sélectionner ces Ong. Celles-ci doivent soumettre une proposition qui explicite clairement leur stratégie d'intervention.

Le Groupe de Recherche et d'Action Territoriale pour le Développement Rural, le Gratdru, propose le tableau logique suivant :

**Tableau 9 : Le tableau logique du Gratdru pour la mise en œuvre d'une cellule d'appui sur le projet ADDeL-H**

| Finalités  | Objectifs Généraux   | Objectif spécifique   |
|--|--|---|
| Contribuer à la réduction de la pauvreté par l'amélioration de la croissance économique et des services sociaux dans les zones rurales | Les réalisations sous maîtrise d'ouvrage communale et cofinancées par le projet ADDeL-H contribuent effectivement à l'amélioration des conditions de vie des populations et la gestion durable de leur environnement | <b>Une cellule d'appui aux collectivités territoriales efficace et efficiente est en place dans la région</b> |
| Promouvoir la gestion durable des ressources naturelles  |  |   |
| Promouvoir la décentralisation, la démocratisation et la bonne gouvernance locale  | Les dynamiques de développement territorial au niveau communal et intercommunal sont pérennisées et se développent en synergie avec la région  |   |

| Objectif spécifique  | Résultats   | Ensemble d'activités   |
|--|---|--|
| Une cellule d'appui aux collectivités territoriales efficace et efficiente est en place dans la région | 1 La qualité des réalisations sous maîtrise d'ouvrage communale contribue durablement à la réduction de la pauvreté et à la crédibilité des communes                    | 11 Appui à l'élaboration des Plans Annuels d'Investissement                |
|  |   | 12 Appui à la réalisation des projets prévus au PAI                        |
|  |   | 13 Appui à la valorisation des « projets » réalisés, et à leur suivi       |
|  | 2 L'action des communes s'inscrit dans des dynamiques territoriales cohérentes locales, intercommunales et régionales   | 21 Appui à l'élaboration des PDCT lors des appels à propositions           |
|  |   | 22 Appui à l'initiation et au suivi des projets intercommunaux             |
|  |   | 23 Facilitation des dynamiques intercommunales et des synergies régionales |
|  | 3 Les conditions et les outils qui permettent d'étendre et de poursuivre de façon efficiente la 1 <sup>ère</sup> phase du Programme ADDeL-H sont réunis et mis au point | 31 Facilitation de la circulation de l'information                         |
|  |   | 32 Mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation                  |
|  |   | 33 Formation des équipes d'appui et de leurs associés, et capitalisation   |
|  | 4 Les capacités des acteurs locaux, notamment celles des institutions communales, et leur participation au développement local sont renforcées                          | 41 Renforcement de l'institution municipale                                |
|  |   | 42 Renforcement des capacités des autres acteurs communaux                 |
|  |   | 43 Maîtrise des outils et des processus de planification participatifs     |

Le Gratdru va intervenir est une région difficile. Les rentrées fiscales des communes sont très faibles. Les collectivités n'ont jamais eu à gérer de budgets d'investissement conséquents. Elles disposent de ressources humaines limitées. La région est très enclavée et mal équipée. Les entreprises de travaux autochtones sont peu nombreuses et peu performantes. Elles sont peu habituées aux procédures d'appels d'offres publics. Découragés par un marché de l'emploi inexistant et des infrastructures publiques sous-développées, les cadres compétents immédiatement opérationnels localement sont peu nombreux. L'Ong et le projet ADDeL-H ne disposent que de trois ans pour faire leurs preuves. Les populations et les notables locaux habitués aux projets très « redistributeurs » attendent des réalisations concrètes et rapides.

Dans ce contexte, le Gratdru part de deux hypothèses

- La dynamique de développement, de « bonne gouvernance locale » et de renforcement des collectivités que veut impulser le projet ADDEL-H, dépendra en grande partie des qualités du processus de mise en œuvre des premières infrastructures financées, et de ses résultats.
- Sa propre capacité d'animation du milieu dépendra de sa crédibilité qui se jouera également sur ses premières infrastructures.

Il propose donc d'inverser les schémas habituels de conception des projets dits de « développement local ». Son plan d'action prévoit :

- d'accompagner assez rapidement l'élaboration participative du premier plan des développements trisannuels. Compte tenu des budgets disponibles et du sous-équipement de la région, il est probable qu'ils n'iront guère au-delà d'une première série d'infrastructures sociales assez standards.

- et d'utiliser les acquis et les difficultés des premiers cycles de réalisation pour construire, seulement dans un deuxième temps, le programme de renforcement des capacités.

Selon cette option, la formation et les démarches de planification ne sont pas des préalables à l'action. Ce sont les premières actions qui créent le besoin et les conditions du succès des démarches d'apprentissage... Cette approche est probablement discutable. Toujours est-il qu'elle se traduit par le chronogramme suivant :

**Tableau 10 : Le chronogramme des activités de la cellule d'appui Gratdru / ADDEeL- H**

| Ensemble d'activités  | Année 1 |   |   |   | Année 2 |   |   |   | Année 3 |   |   |   |
|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|
|   | 1       | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 11 Appui à l'élaboration des Plans Annuels d'Investissement         |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |
| 12 Appui à la réalisation des projets prévus au PAI                 |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |
| 13 Appui à la valorisation des « projets » réalisés, leur suivi     |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |
| 21 Appui à l'élaboration des PAT lors des appels à proposition      |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |
| 22 Appui à l'initiation et au suivi des projets intercommunaux      |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |
| 23 Facilitation des dynamiques intercommunales synergies régionales |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |
| 31 Facilitation de la circulation de l'information                  |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |
| 32 Mise en place d'un dispositif de suivi, d'évaluation             |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |
| 33 Formation des équipes et de leurs associés                       |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |
| 41 Renforcement de l'institution municipale                         |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |
| 42 Renforcement des capacités et participation des autres acteurs   |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |
| 43 Maîtrise des outils et des processus de planification            |         |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |

Les activités prévues par le tableau logique ci-dessus sont des actions :

- d'appui à maîtrise d'ouvrage,
- de renforcement de capacités (y compris des acteurs d'appui),
- de communication et de suivi.

Pour l'essentiel, leur mise en œuvre ne requiert que des ressources humaines. Celles-ci peuvent être directement mobilisées par Gratdru, des partenaires opérationnels ou des sous-traitants ponctuels.

Gratdru fait le choix :

- ▷ d'assurer par lui-même l'essentiel de la fonction d'appui à maîtrise d'ouvrage en recourant éventuellement à des sous-traitants spécialisés pour des pré études techniques particulières et à une Ong locale naissante pour relayer des actions d'animation et d'appui aux organisations locales d'usagers ;
- ▷ de passer des accords de partenariats avec :
  - l'agence régionale de développement, l'ARD, pour animer la réflexion intercommunale et faciliter les synergies entre communes et régions,
  - l'Observatoire provincial pour le suivi des effets du programme ADDeL-H dans la région,
  - le service « formation » du Ministère de la décentralisation pour la formation des élus et des personnels municipaux,

- une Ong nationale spécialisée pour accompagner sa propre équipe et l’Ong locale dans les actions de renforcement des autres locaux et dans les processus de planification participative.

Cette gestion des moyens par type d’activité est résumée par le tableau ci-dessous :

**Tableau 11 : Les moyens spécifiques nécessaires aux activités de la cellule d’appui Gratdru / ADDEeL**

| Ensemble d’activités   | Partenariat                         | Sous-traitance  | Autres moyens spécifiques   |
|--|-------------------------------------|---|---|
| 11 Appui à l’élaboration des Plans Annuels d’Investissement          |                                     | Personnes ressources spécialisées (conception de certaines infrastructures) |   |
| 12 Appui à la réalisation des projets prévus au PAI                  | L’Ong locale                        |   |   |
| 13 Appui à la valorisation des « projets » réalisés, leur suivi      | L’Ong locale                        | Personnes ressources spécialisées (formations)                              |   |
| 21 Appui à l’élaboration des PDCT                                    | L’Ong locale                        |   |   |
| 22 Appui au suivi des projets intercommunaux                         | L’Agence de développement régionale |   |   |
| 23 Facilitation des dynamiques intercommunales, synergies régionales | L’Agence de développement régionale | Personnes ressources spécialisées   | Logistiques spécifiques pour l’organisation de formations et d’échanges |

| Ensemble d’activités  | Partenariat   | Sous-traitance   | Autres moyens spécifiques   |
|---|---|--|---|
| 31 Facilitation de la circulation de l’information            |   | Radios locales, prestataires                           | Equipement radio  |
| 32 Mise en place d’un dispositif de suivi, d’évaluation       | Observatoire Provincial                                 | Evaluateurs externes                                   |   |
| 33 Formation des équipes et de leurs associés                 |   | Personnes ressources spécialisées                      | Logistique, hébergement, formation  |
| 41 Renforcement de l’institution municipale                   | Services formations du Ministère de la décentralisation | Personnes ressources et/ou Ong nationales spécialisées | Logistique, hébergement, formation  |
| 42 Renforcement capacités et participation des autres acteurs | Ong locales et Ong nationales spécialisées              |  | Logistique spécifique pour l’organisation d’échanges<br>Production de supports pédagogiques |
| 43 Maîtrise des outils et des processus de planification      | Ong locales et Ong nationales spécialisées              |  | Equipement GPS, reproduction de plans   |

Ce montage permet de limiter l’équipe du Gratdru à des binômes d’animateurs et de techniciens BTP placés au niveau de groupes de communes. Ils seront supervisés par un ingénieur « génie civil », un responsable animation / pédagogie. L’ensemble doit être dirigé par un chef de projet, secondé par un administrateur.

Le budget correspondant va être monté en distinguant des coûts génériques (liés au fonctionnement de l’équipe) et des coûts spécifiques (ceux des activités et des partenariats). Il pourra également être résumé dans ce même tableau en faisant apparaître le coût prévisionnel des moyens mobilisés, case par case. Ce recours aux tableaux logiques n’est pas synonyme d’une vision mécanique de l’action ou d’une planification rigide. Chaque étape est l’occasion d’adaptations et de réajustements.

## 1.2 Détailler la conception pour mieux en assurer la cohérence

### *Finaliser la conception... sans trop tarder*

La forme du chronogramme et du tableau « activités / moyens » devrait pouvoir être conçue sur mesure, en fonction des spécificités du projet. Mais lorsque ces tableaux sont amenés à figurer dans des dossiers destinés à des interlocuteurs institutionnels, ils doivent en général respecter des modèles types.

Les documents présentés aux décideurs (bailleurs, maîtres d'ouvrage, etc.) sont en général des synthèses assez courtes, présentées selon des plans types. Elles permettent de juger du contenu « politique » des projets, d'évaluer globalement leur pertinence et assez grossièrement leur cohérence et, au final, de décider de leur financement.

Mais, peu détaillées, elles ne suffisent généralement pas pour vérifier leur cohérence opérationnelle et budgétaire ni pour, ensuite, piloter leur mise en œuvre. Cette vérification et ce pilotage nécessitent une description plus fine des activités, au-delà de huit à douze « ensembles d'activités », la norme pour qu'un tableau reste facilement lisible.

Théoriquement ces présentations ne devraient être que les synthèses de conceptions plus détaillées. En fait, elles sont souvent le seul document de projet élaboré au moment de la prise de décision et de la contractualisation financière, soit parce que les ONG rechignent à mobiliser trop de moyens pour ces phases de conceptions de projets, soit parce que les procédures des bailleurs (comme les appels à propositions de l'Union européenne) rendent l'accès à leur financement très aléatoire et n'incitent pas les ONG à investir avant l'obtention de leur financement.

La conception détaillée est alors renvoyée aux premiers mois de mise en œuvre... avec plus de risque d'incohérence et de discontinuité.

### **Quel degré de détail pour les documents projets ?**

Certains préconisent la rédaction de documents projets très détaillés avant la phase de contractualisation entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et bailleurs. D'autres voient des avantages à des conceptions en deux temps : d'abord un document projet sommaire préalable à la contractualisation, ensuite une conception complétée par l'équipe chargée de la mise en œuvre, puis validée par un comité de pilotage.

Les premiers craignent les malentendus entre partenaires qui ne s'accordent sur que sur des grands objectifs, des montages juste esquissés et des budgets insuffisamment détaillés. Ils soulignent les risquent de documents projets peu incohérents, dont les objectifs sont démesurés au regard des moyens prévus, faute de modalités de mises en œuvre suffisamment bien étudiés. Ils remarquent enfin que les conceptions initiales simplifiées redonnent souvent le pouvoir aux opérateurs et à leurs chefs de projets au détriment des maîtres d'ouvrage.

Les seconds se méfient des projets conçus en détail trop longtemps avant leur démarrage dans des contextes souvent instables, surtout quand leurs concepteurs ont, ensuite, très peu de responsabilités dans leur mise en œuvre. Ils soulignent que les démarches participatives s'accrochent mal d'une trop longue et trop complète séparation entre conception et passage à l'action. Ils assument le fait que la « conception en marchant » donne plus de pouvoir « aux terrains » au détriment « des sièges ».

Aucune de ces deux opinions ne peut faire religion. La bonne solution est contextuelle, selon les contraintes financières et contractuelles du projet, selon sa nature et celle des acteurs associés. Cependant, à l'expérience, il est plus facile de déformer « à sa main » une conception cohérente parce que détaillée, que d'assumer des ambitions surdimensionnées ou des options inadaptées aux moyens et au contexte du projet. Encore faut-il que cet ajustement soit contractuellement possible.



*L'ensemble d'activités « 41 » de la cellule du Gratdru*

Ainsi, Gratdru a-t-il détaillé les douze ensembles d'activités de « son tableau logique » pour mieux préparer ses accords partenariaux, l'organisation de sa cellule et les moyens qui lui seront nécessaires.

Il a prévu par exemple que l'ensemble d'activités « 41 : Renforcement de l'institution municipale » regroupera deux blocs d'activités. Le premier, mis en œuvre avec le service formation du Ministère de la décentralisation, visera les élus et les personnels communaux. Le second sera un programme « d'instruction civique » et de sensibilisation à la démocratie locale, destiné aux populations. Il sera conduit en collaboration avec une Ong nationale spécialisée ou des consultants nationaux.

Le contenu du premier bloc a été défini dans ses grandes lignes avec le Ministère : un diagnostic préalable du fonctionnement des institutions communales doit permettre d'évaluer les besoins en formation des élus et des cadres communaux de la région, et de définir un programme plus précis. Ce dernier, conçu sur la base de trois sessions de deux à quatre jours par an, commencera par une mise à niveau des secrétaires comptables (indispensable à l'élaboration et à la mise en œuvre des PIA - résultat 1). Au moins une session sera consacrée aux ressources communales. Elle nécessitera un minimum d'investigations préalables, commune par commune.

Pour le deuxième bloc, des animations locales dans chaque commune seront relayées par des émissions radios et des supports illustrés. Elles seront reproduites par des Ong ou des personnes ressources locales formées au préalable par des consultants nationaux (ou par une Ong nationale) qui aura contribué à la conception des animations.

Ce contenu détaillé peut être résumé comme suit :

**Tableau 12 : Détail de l'ensemble d'activités 41. Le renforcement des institutions communales**

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>41</b><br><b>Renforcement de l'institution municipale</b> | <b>411</b> Formation et appui aux « responsables » communaux | 4111. Diagnostic rapide du fonctionnement des institutions communales<br>4112. Formations, mise à niveau des secrétaires comptables<br>4113. Information des élus sur l'intercommunalité<br>4114. Autres sessions de formation destinées aux principaux responsables communaux et personnes relais<br>4115. Diagnostic spécifique et animation spécifique « ressources communales »                                  |
|  | <b>412</b> Formation « des citoyens » des communes           | 4121. Mise au point d'animations-formations de base à la citoyenneté et des documents pédagogiques nécessaires<br>4122. Formation de personnes relais susceptibles de reproduire ces animations formations<br>4123. Reproduction de ces sessions dans les localités concernées<br>4124. Productions et diffusions d'émissions radios à partir de ces sessions<br>4125. Production et diffusion de supports illustrés |
|  | <b>413</b>   | 413...   |

Ce tableau détaillé des activités facilite l'énumération et la quantification des moyens spécifiques, nécessaires pour les mettre en œuvre (cf. tableau 13 ci-dessous). Cette énumération prépare à son tour l'élaboration du budget : il ne reste plus qu'à trouver les coûts unitaires, à multiplier et à additionner.

« Hé ben mon gars ! Si tu descends à ce niveau de détail, tu n'as pas fini ! » Le professionnel du montage de projet a sans doute raison de se moquer. Mais, lui, peut aller vite parce qu'il a déjà des références en tête, parce qu'il connaît (théoriquement) le contexte de l'intervention qu'il prépare et, parce que, souvent, il adapte un modèle de projet « prêt-à-porter » plus qu'il

n'en conçoit un « sur mesure ». Si vous n'avez pas de références en tête, si vous connaissez mal le contexte ou si vous innovez, alors... détailler les activités est un bon moyen pour élaborer un budget sans trop se tromper.

Il y a peu de chance que la mise en œuvre se déroule en détail comme prévu. Mais une conception détaillée garantit une certaine cohérence initiale. Au sein d'une organisation intelligente, elle facilite plus qu'elle ne gêne les adaptations ultérieures.

**Tableau 13 : Les moyens spécifiques nécessaires à l'ensemble d'activités 41  
Le renforcement des institutions communales**

| Ensemble d'activités                                  | Activités  | Description   | Moyens spécifiques                 |                             |      |      |      |
|---|--|---|------------------------------------|-----------------------------|------|------|------|
|   |  |   | Nature                             | Quantité                    |      |      |      |
|   |  |   |                                    | Total                       | A1   | A2   | A3   |
| 411 Formation et appui aux « responsables » communaux | 411 Diagnostics institutionnels des communes                   | Une mission de consultant du Ministère de la décentralisation (1 jour d'enquête / commune + 5 jours de rapport) | Honoraires Consult. du Minist.     | 25 jours consultants o      | 25   |      |      |
|   |  |   | AR Capital région                  | 2 AR                        | 2    |      |      |
|   |  |   | Transports locaux                  | PM pris en charge cellule   |      |      |      |
|   | 412, 413, 414 : Formation des élus et des personnels communaux | 10 X 2 sessions de 3 jours sur 3 ans pour une vingtaine de participants   | Honoraires Experts Ministère       | 180 jours                   | 60   | 60   | 60   |
|   |  |   | AR Capital région / session        | 30 AR                       | 10   | 10   | 10   |
|   |  |   | Frais de séjour participants       | 3600 participants / jour    | 1200 | 1200 | 1200 |
|   |  |   | Frais de déplac. participants      | 1200 participants / session | 400  | 400  | 400  |
|   | 415 Études ressources communales                               | Une mission de consultant du Ministère de la décentralisation (1 jour / commune + 5 jours de rapport)           | Honoraires Experts Ministère       | 25 jours consultants o      |      | 25   |      |
|   |  |   | AR Capital région                  | 2 AR                        |      | 2    |      |
| Transports locaux                                     |  |   | PM pris en charge cellule          |                             |      |      |      |
| 412 Formation « des citoyens » des communes           | 421 Mise au point de séquences d'animation                     | Prestation demandée à une Ong Nationale, 4/5 jours d'expertise haut niveau (une séquence par an)                | Forfait / séqu. mise au point      | 3 forfaits                  | 1    | 1    | 1    |
|   |  |   | Honoraires Consult. Ong Nat.       | 12 jours consultant         | 3    | 3    | 3    |
|   | 422 Formation de personnes relais                              | Une session de 4 jours pour 6 personnes ressources locales dont un test sur terrain (une formation / an)        | AR Capital région                  | 3 AR                        | 1    | 1    | 1    |
|   |  |   | Indemnités pers. ressources        | 72 participants / jour      | 24   | 24   | 24   |
|   |  |   | indemnités pers. ressources        | 720 jours                   | 240  | 240  | 240  |
|   | 423 Reproduction de ces sessions                               | Une séance / an répétée dans 3 lieux / communes par deux personnes ressources (2 jours indemnités par session)  | Frais déplace. forfait / commune   | 60 forfaits / commune       | 20   | 20   | 20   |
|   |  |   | Frais divers / séquence            | 180 / forfaits session      | 60   | 60   | 60   |
|   | 424 Emissions radios   | Prestations demandées à la radio locale (5 émissions / an)  | Forfait prod. + diffus. / émission | 15 forfaits « émission »    | 5    | 5    | 5    |
|   | 425 Supports illustrés   | Prestations demandées à l'Ong nationale (environ 5X10 supports / commune / an)                                  | Frais de conception                | 15 supports inédits         | 5    | 5    | 5    |
|   |  |   | Frais de reproduction              | 3000 exemplaires            | 1000 | 1000 | 1000 |

## 2. Dans le courant de la mise en œuvre

### 2.1 Un outil utilisable pour la programmation et la supervision des activités

#### *Des ajustements annuels*

Cette programmation des activités et des moyens est sommairement effectuée une première fois durant l'étude de faisabilité, année par année, pour toute la durée du projet (dans le domaine de la coopération internationale, les projets sont habituellement conçus sur des phases de deux à quatre ans). Elle facilite l'élaboration du budget, lui aussi détaillé par année, ou au moins pour la première d'entre elles.

Cet exercice de programmation doit être revu au démarrage de l'action, surtout quand celle-ci intervient plusieurs années après l'étude de faisabilité. Il est ensuite généralement actualisé chaque année. Le bilan cumulé des activités réalisées, des moyens (et des budgets) utilisés au cours d'une année permet de prévoir le déroulement et le budget de l'année suivante.

Conseillée pour tout projet, cette actualisation/reprogrammation annuelle est souvent rendue obligatoire par les échéances des rapports narratifs et financiers exigés par les bailleurs. Elle est, la plupart du temps, inhérente aux règles de gestion des organisations mettant en œuvre les projets, elles aussi tenues de respecter des exercices comptables et budgétaires annuels.

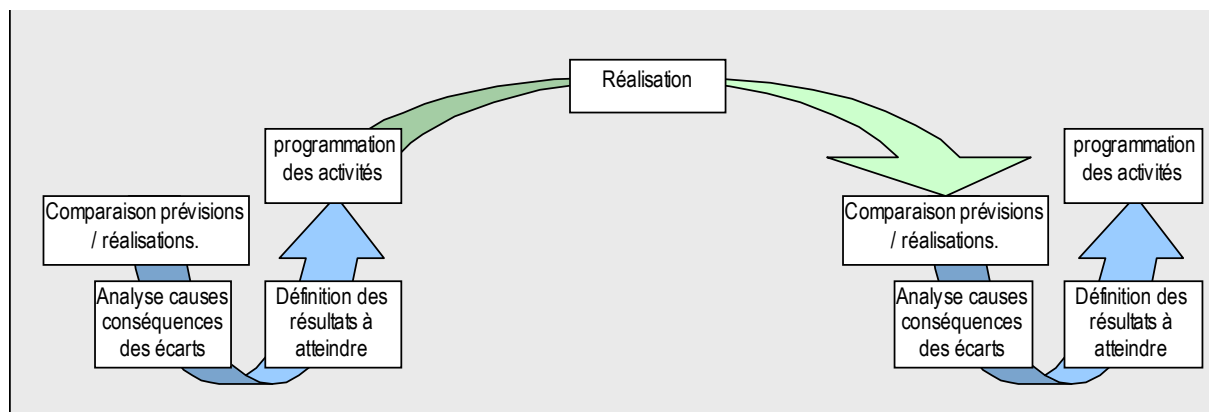
Des tableaux de type « tableaux logiques » plus ou moins détaillés dans le genre du modèle ci-dessus ne sont évidemment pas les seuls modes de représentation possibles pour faciliter ces exercices de bilan, mais ils peuvent aussi servir à cela (ils ne remplacent pas les rapports financiers qui doivent être présentés conformément aux normes du bailleur et/ou aux règles comptables de l'opérateur).

#### Des outils de suivi / programmation à cycle court

Les résultats de ces exercices de programmation sont ensuite utilisés pour organiser le travail de l'équipe projet ou des différents acteurs associés à la mise en œuvre du programme.

Cette organisation repose en général sur une programmation et une supervision rythmée sur des pas de temps plus courts (le mois, le bi ou le trimestre), et parfois sur un découpage en cellules opérationnelles dotées d'une relative autonomie. Chaque cellule organise son activité par cycles successifs de prévisions / exécution / bilan-analyse / nouvelles prévisions. La cohérence de l'ensemble est assurée par une équipe de direction ou une instance de coordination.

Figure 2 : Les cycles de bilan / programmation



Cette organisation peut être facilitée par des outils qui permettent, pour une période et pour une équipe donnée, de visualiser :

- à l'avance les résultats à atteindre, les activités à conduire et les principaux éléments nécessaires à ces dernières ;
- après coup les résultats effectivement atteints et activités effectivement conduites.

Ces outils doivent être faciles à renseigner et faciles à lire. Les « gros » projets outillés utilisent des logiciels *ad hoc* qu'ils paramètrent à leur mesure. Les petits se débrouillent... et pour se débrouiller, ils déclinent en général leur tableau logique en outils de programmation dans le genre du tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Tableau de programmation des activités sur cycles courts

| Ensemble d'activités (cf. tableau logique) | Résultats visés pour la période | Tâches à programmer / Résultats intermédiaires à atteindre | Responsables ? | Autres personnes impliquées ? | Quand ? | Comment ? (moyens nécessaires) |
|--|---------------------------------|--|----------------|-------------------------------|---------|--------------------------------|
|  |                                 |  |                |                               |         |                                |
|  |                                 |  |                |                               |         |                                |
|  |                                 |  |                |                               |         |                                |

## 2.2 ADDeL-H, la suite

Le responsable du projet ADDeL-H par exemple utilise ce type d'outil pour programmer les activités de son équipe pour des périodes de deux mois. Une fois en place, son équipe doit, par exemple, préparer et programmer le diagnostic institutionnel et la première formation prévue pour l'ensemble d'activités « 411 Formation et appui aux responsables communaux ».

Tableau 15 : Illustration, programmation sur ADDeL H

| Ensemble d'activités (cf. tableau logique)  | Résultats visés pour la période  | Tâches à programmer / Résultats intermédiaires à atteindre   | Responsables               | Autres personnes impliquées   | Quand  | Comment (moyens nécessaires)                             |
|---|--|--|----------------------------|-------------------------------|--------|--|
| 411 Formation et appui aux « responsables » communaux<br>Diagnostic institutionnel des communes<br>Formation des élus et des personnels communaux<br>Études ressources communales | Le diagnostic institutionnel et la première séance sont programmés et préparés | Commencer à recueillir l'avis des maires sur les modalités pratiques d'organisation des formations et les sujets de formations qu'ils souhaitent | Le responsable pédagogique | Les animateurs intercommunaux | Mois 1 | Temps à prévoir lors de la réunion des maires            |
|   |  | Définir les modalités de contractualisation avec le secrétariat d'État à la décentralisation   | Le chef projet             | Le Responsable pédagogique    | Mois 1 | Rencontres à prévoir lors de la mission dans la capitale |
|   |  | Si possible signer un accord cadre avec le secrétariat d'Etat  | Le chef projet             | Le Responsable pédagogique    | Mois 2 | RAS  |
|   |  | Programmer avec le secrétariat d'Etat la mission de diagnostic et la période de la première session  | Le responsable pédagogique |                               | Mois 2 | RAS  |
|   |  | Repérer les solutions logistiques (transport, salle, hébergement)  | Le responsable pédagogique | L'administrateur              | Mois 2 | RAS  |
|   |  | Informers les maires de la programmation   | Responsable pédagogique    | Les animateurs intercommunaux | Mois 2 | RAS  |
|   |  | Anticiper les questions de documentation   | Responsable pédagogique    |                               | Mois 2 | RAS  |

Deux mois plus tard, ce tableau permet de faire rapidement le bilan « prévisions / réalisation » du cycle écoulé et d'en visualiser les conséquences sur les cycles suivants.

Tableau 16 : Bilan des activités sur cycles courts

| Ensemble d'activités | Résultats visés pour la période |         | Tâches à programmer / Résultats intermédiaires à atteindre |         | Moyens |         | Commentaires |
|----------------------|---------------------------------|---------|--|---------|--------|---------|--------------|
|                      | Prévu                           | Réalisé | Prévu  | Réalisé | Prévu  | Réalisé |              |
|                      |                                 |         |  |         |        |         |              |
|                      |                                 |         |  |         |        |         |              |

Tableau 17 : Illustration, bilan sur ADDeL H

| Ensemble d'activités   | Résultats visés pour la période   |  | Tâches à programmer / Résultats intermédiaires à atteindre               |   | Moyens |         | Commentaires  |
|--|---|--|--|---|--------|---------|---|
|  | Prévu   | Réalisé  | Prévu  | Réalisé   | Prévu  | Réalisé |   |
| <b>411 Formation et appui aux « responsables communaux »</b> | Le diagnostic institutionnel et les premières séances sont programmés et préparés | Accord sur les modalités<br>Calendrier reste à fixer | l'avis des maires sur l'organisation et les thèmes des formations        | Ok, synthèse transmise au secrétariat d'Etat                | RAS    | RAS     |   |
|  |   |  | Définir les modalités de contractualisation avec le secrétariat d'Etat   | Ok accord sur tarifs et modalités d'organisation            | ?      | ?       | Tarifs cohérents avec budget  |
|  |   |  | Signer un accord cadre avec le secrétariat d'Etat                        | En cours : modifier texte proposé selon desiderata Ministre | RAS    | RAS     | A conclure au cours de la prochaine période (mission en capital nécessaire) |
|  |   |  | Programmer la mission de diagnostic et la période de la première session | Non : Disponibilités des consultants non connues            | RAS    | RAS     | Programmation à finaliser rapidement  |
|  |   |  | Repérer les solutions logistiques  | Ok  | ?      | ?       |   |
|  |   |  | Informers les maires de la programmation                                 | Non   | RAS    | RAS     | Actualiser les prévisions budgétaires                                       |
|  |   |  | Anticiper les questions de documentation                                 | Non   | RAS    | RAS     |   |

La cohérence entre ces outils de programmation et de suivi des activités et le tableau logique du projet permet :

- d'identifier plus facilement les conséquences des écarts ponctuels entre réalisations et prévisions sur l'ensemble ;
- de relier plus systématiquement le travail de chaque membre de l'équipe aux objectifs globaux du projet, pour donner du sens à ce travail et faciliter l'appropriation du projet par l'équipe ;
- de faciliter par la suite l'organisation de la synthèse des informations et donc le travail de *reporting*.

Ce type d'outil permet aux équipes projets de rendre compte régulièrement de l'essentiel de leur activité sans avoir à rédiger.

## IV. LE SUIVI-EVALUATION

---

### 1. Le suivi et l'évaluation des projets de développement

#### 1.1 Les dispositifs de suivi et d'évaluation

*Trois objectifs : éclairer des décisions, faciliter les communications, tirer des leçons*

Les dispositifs de suivi et d'évaluation des projets sont des systèmes d'information qui répondent à trois types d'objectifs :

- des objectifs de **pilotage** : ils éclairent les décisions à prendre pour la bonne marche de l'intervention et ses éventuelles suites et prolongations.
- d'**information** : ils facilitent les communications au sein des projets et entre ceux-ci et leur environnement immédiat. Ils permettent de rendre compte de leur déroulement, de leurs résultats et de leur impact.
- d'**apprentissage** : ils permettent aux différents acteurs du projet d'en tirer les leçons.

Pour ce faire, ces dispositifs collectent, traitent, puis diffusent des informations auprès d'acteurs impliqués à différents titres par la mise en œuvre de l'intervention.

La qualité de ces dispositifs ne dépend donc pas seulement de celle des informations qu'ils produisent ou collectent et traitent. Elle se mesure aussi à l'utilisation effective de ces dernières dans des processus de décision, d'information, ou d'apprentissage. Elle se joue en particulier dans le raccordement entre un système d'information et des dispositifs de pilotage et de direction.

Les décisions qui contribuent à la réussite d'un projet sont prises à des échelons et à des rythmes différents :

- à des rythmes courts et pour l'essentiel au niveau des équipes et des acteurs « de terrain » ;
- à des rythmes intermédiaires (du mois au semestre) au niveau d'instances de direction et de coordination opérationnelle ;
- à des rythmes plus longs (le semestre, l'année), qui mobilisent des instances de pilotage ;
- enfin des décisions stratégiques (ajustements, réorientations, suites à donner) sont prises par les structures maîtres d'ouvrage en fin de phase (deux à trois ans)... ou en cas de crises imprévues.

Ces différents niveaux traitent donc de questions de natures différentes, opérationnelles ou stratégiques, dont les objets évoluent au fur et mesure du déroulement d'un projet et des évolutions de son contexte.

Les informations issues des systèmes de suivi-évaluation sont donc destinées à des interlocuteurs différents, aux attentes contrastées, et aux grilles de lecture dissemblables.

**Les dispositifs de suivi et d'évaluation des projets ne devraient pas être conçus indépendamment de leurs dispositifs de pilotage et de coordination.**

### Trois objets et cinq outils

#### La position, les performances et « la météo »

Les marins qui naviguent à la voile prennent en compte trois éléments quand ils tracent leur route : leur situation sur la carte, les performances de leur voilier et les prévisions météorologiques. Les pilotes de projets font de même. Ils suivent l'avancement et les effets de leurs actions, et ils enregistrent les évolutions des éléments qui, dans leur environnement, peuvent avoir une influence directe sur leur projet.

#### Cinq outils

Pour répondre à leurs trois objectifs, suivre leurs deux objets et satisfaire leurs différents utilisateurs-décideurs, les dispositifs de suivi et d'évaluation des projets de développement combinent généralement cinq types d'outils :

1. **Les outils de suivi** recueillent et traitent les informations « en continu » dans le courant de l'action. Ils sont, en général, adossés aux systèmes de gestion comptable et de *reporting* opérationnel mis en place pour l'exécution du projet. Ils en exploitent une partie des données.
2. Le recueil et l'exploitation **de données statistiques produites par ailleurs** s'efforcent de valoriser les outils statistiques mis en place par les administrations publiques et les études réalisées en dehors du projet pour éclairer ses effets et suivre les évolutions de son environnement.
3. **Des études ciblées**, commanditées ou mises en œuvre directement par le projet, permettent de répondre à des questions évaluatives particulières. Elles collectent et traitent des informations hors d'atteinte des outils de suivi. Elles peuvent prendre la forme d'études ponctuelles ou celles d'enquêtes plus systématiques, suivies ou répétées au cours du projet ou de l'une de ses phases.
4. **Des évaluations externes** *ex ante*, à mi-parcours, finales, ou *ex post*, sont commanditées par les maîtres d'ouvrage et réalisées par des évaluateurs externes, indépendants. Elles prennent généralement la forme de missions relativement courtes et ponctuelles<sup>5</sup>.
5. **Des études complémentaires d'impacts** : l'appréciation de l'impact, désormais reconnue comme indispensable, nécessite une démarche d'ensemble, qui s'appuie sur les outils précédents mais ne peut s'y limiter. Elle nécessite des outils spécifiques.

Mais la conception des dispositifs de suivi et d'évaluation ne se limite pas à la juxtaposition de ces outils, ni à la définition des informations qu'ils doivent collecter, ni à celle des indicateurs qu'ils doivent renseigner. Elle inclut, ou devrait inclure, la façon dont ces outils seront utilisés pour « conduire » le projet et faciliter le travail de ses instances de direction et de pilotage. Ces dispositifs ne sont pas seulement des systèmes de collecte d'informations mais aussi d'aide à la décision.

---

<sup>5</sup> Elles peuvent aussi prendre des formes plus participatives, « d'auto-évaluation assistée », ou « de revues » qui permettent aux acteurs les plus impliqués dans l'action d'élaborer leur propre « bilan objectif » à partir d'investigations qu'ils conduisent eux-mêmes, ou de la revue d'opinions internes et externes et de données accumulées par le système de suivi du projet.

## 1.2 Les principaux critères utilisés pour le suivi et l'évaluation des projets<sup>6</sup>

### Les six critères

La plupart des agences de développement apprécie la qualité des projets de développement en déclinant six critères généraux : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la viabilité. Ces six critères structurent à la fois la conception des dispositifs de suivi-évaluation et la préparation des évaluations. On peut en résumer les définitions comme suit :

- **La pertinence** examine l'adéquation entre les objectifs d'un projet et les spécificités de la situation sur laquelle il se propose d'agir. Ces objectifs sont-ils « intelligents » au regard du contexte de l'action ?
- **La cohérence** s'interroge sur la stratégie et les méthodes : les moyens, activités, résultats attendus vont-ils permettre d'atteindre les objectifs visés ? Sont-ils cohérents les uns avec les autres (**cohérence interne**) ? Sont-ils adaptés au contexte du projet (**cohérence externe**) ?
- **L'efficacité** s'intéresse à l'optimisation des moyens mobilisés par le projet, et donc en général, aux rapports coûts/efficacité de ses réalisations (infrastructures ou services) .
- **L'efficacités** concerne les réalisations effectives du projet, en comparaison des celles qui étaient initialement prévues, ou/et appréciés au regard des objectifs auxquels elles devaient contribuer.
- La mesure de **l'impact** est celle des effets directs, indirects et induits des résultats du projet.
- La **viabilité** (la durabilité ou la reproductibilité) s'attache aux effets à long terme du projet et à la plus ou moins grande pérennité de ses résultats et de ses effets.

**La pertinence et la cohérence** d'un projet dépendent pour l'essentiel de sa conception et des principaux choix stratégiques préalables à sa mise en œuvre. L'examen de ces deux critères demande du recul. Il est plutôt du domaine de l'évaluation, mais doit s'appuyer sur des données récoltées par le suivi.

Lorsque sa conception est cohérente, **l'efficacités et l'efficacité** de l'action dépendent avant tout de sa mise en œuvre. Leur appréciation continue est du domaine du suivi. L'évaluation peut en faire la synthèse, mais ne peut pas s'y substituer.

**L'impact et la viabilité** d'un projet ne peuvent s'apprécier que *a posteriori* de ses résultats. La mesure du premier nécessite des études spécifiques qui permettent de comparer des situations « avant/après » ou « avec/sans » l'action du projet.

### Ces six critères et le tableau logique

Ces six critères concernent donc soit un des « éléments » du tableau logique, soit la relation entre plusieurs d'entre eux, comme le résume le tableau ci dessous.

---

<sup>6</sup> Le document intitulé « **Évaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision** » (document scientifique n° 21), disponible également sur le site du Gret : <http://www.gret.org> traite la question de l'évaluation de projet de façon plus approfondie. Il explicite notamment plus en détail la signification des six critères généraux, pertinence, cohérence, etc.

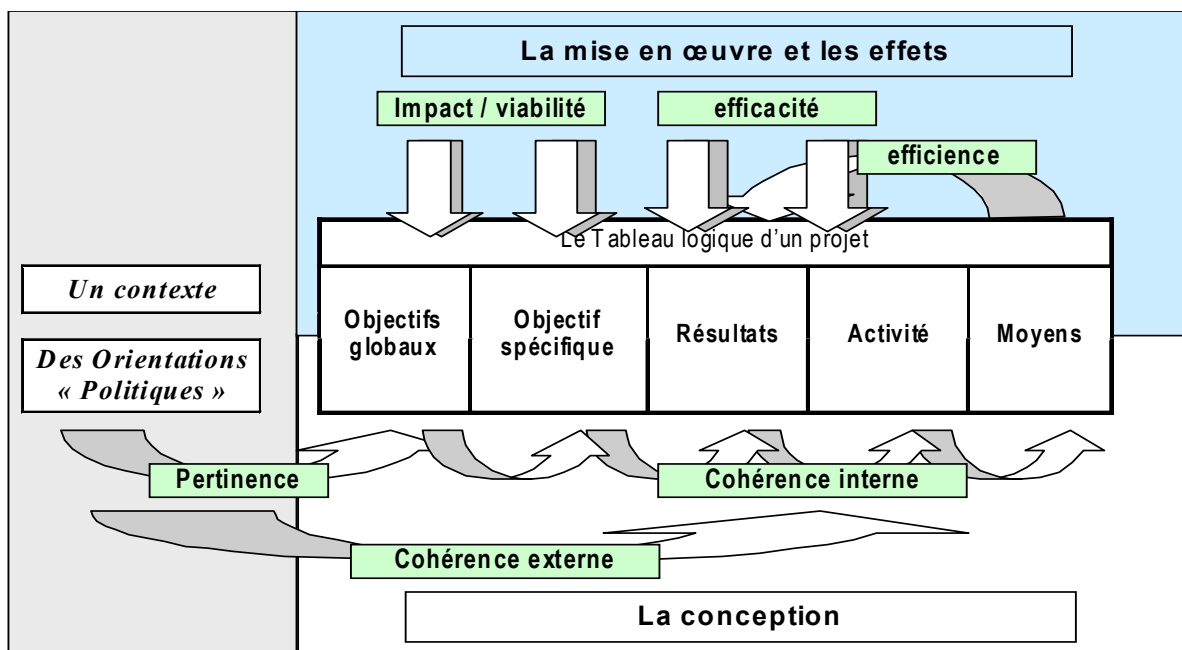


Tableau 18 : Les six critères et l'arbre logique

| Les six critères                   | Les éléments du tableau logique                                    | Les questions évaluatives génériques   |
|------------------------------------|--|--|
| La pertinence                      | Les objectifs globaux / Le Contexte / La « vision politique »      | Les objectifs globaux et spécifiques sont-ils pertinents au regard du contexte du projet et de la vision politique de ses promoteurs ?   |
| La cohérence externe               | Les moyens & les activités / Le Contexte / La « vision politique » | La stratégie choisie pour contribuer à ces objectifs est-elle cohérente avec ce contexte et cette vision ?   |
| La cohérence Interne               | Les moyens / Les activités / Les résultats / Les objectifs         | Les moyens permettent-ils d'effectuer les activités prévues, celles-ci d'atteindre les résultats attendus et ceux-ci les objectifs spécifiques escomptés ? Ces derniers peuvent-ils contribuer effectivement aux objectifs globaux visés ? |
| L'efficacité                       | Les activités / Les résultats                                      | Le projet a-t-il conduit les activités prévues ? A-t-il atteint les résultats attendus ? La qualité de ces résultats va-t-elle permettre d'atteindre les objectifs prévus ?  |
| L'efficience                       | Les moyens / Les résultats   | Les moyens ont-ils été utilisés de façon <i>optimum</i> ? Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats de façon plus économe ?   |
| L'impact Direct, Indirect, Imprévu | Les objectifs spécifiques<br><br>Les objectifs globaux             | Le projet a-t-il atteint les objectifs spécifiques qu'il s'était fixés ?<br>Le projet a-t-il contribué, comme il était prévu, aux objectifs globaux qu'il s'était fixés ?<br>Quels ont été les autres effets du projet ?                   |
| La viabilité                       | Les résultats les objectifs  | Les résultats obtenus et les objectifs atteints par le projet sont-ils durables, reproductibles ?  |

Ce tableau peut être visualisé par le schéma ci-dessous :

Figure 3 : Les six critères et le tableau logique



## 2. Le tableau logique et la préparation des démarches évaluatives

### 2.1 Un outil utile pour la plupart des démarches évaluatives

*L'indispensable comparaison « intentions prévisions / réalisation »*

Pour l'essentiel, les démarches évaluatives sont des exercices de comparaison<sup>7</sup>. Elles consistent d'abord à construire une représentation (une image ou une série d'images) de la réalité du projet. Elles s'efforcent ensuite de la comparer à une ou plusieurs « références ». Cette référence peut être une norme, un modèle, une autre image de la réalité prise plus tôt, une prévision, etc. Lorsque cette démarche porte sur un « projet », ces références sont toujours constituées, pour une part, par des intentions et des prévisions affichées au préalable de l'action.

Le suivi et l'évaluation de projet fonctionnent donc toujours, en partie (mais pas exclusivement), sur le mode du rapprochement entre « intentions et prévisions » d'une part, et réalisations d'autre part. Si ces intentions et ces prévisions n'ont pas été exprimées de façon explicite ni formulées de façon cohérente, ces deux exercices deviennent difficiles à mettre en œuvre.

Le tableau logique n'est pas le seul outil qui permette de formuler clairement et simplement ces intentions et ces prévisions. Mais cette façon de les présenter est bien utile pour préparer des démarches évaluatives.

*L'utilité d'une représentation accessible, globale, organisée*

Lors des démarches évaluatives, le tableau logique est aussi bien utile :

- ▷ **Pour les concertations préalables** : de plus en plus souvent, les projets de développement sont conduits en multi partenariat ou sur un mode participatif. Leurs différentes parties prenantes contribuent (ou devraient contribuer) à leur suivi et à leur pilotage. Elles sont (ou devraient être) associées à la conception de leur dispositif de suivi et à la préparation de leurs évaluations. Pour assurer ce rôle, elles ont besoin de disposer d'une représentation commune et facilement accessible de leur projet. Malgré ces limites, le tableau logique est un des « bons outils » qui peut contribuer à une telle présentation<sup>8</sup>.
- ▷ **Pour faciliter les choix** : le suivi et l'évaluation de projet sont des outils pour l'action. Leurs contraintes d'efficacité, de réactivité et de lisibilité ne sont pas celles de l'analyse scientifique. Ils ne peuvent être ni exhaustifs, ni systématiques. Leur efficacité dépend en partie de la hiérarchisation préalable de leur questionnement et donc des choix préalables de leurs commanditaires. Une vision globale et synthétique du projet facilite ces choix. Le tableau logique peut faciliter cette vision.
- ▷ **Pour faciliter les synthèses** : les démarches évaluatives se jouent en deux temps, celle de l'analyse et celle de la synthèse. Cette dernière est un préalable aux propositions qui conduisent aux décisions nécessaires aux suites de l'action, et à la hiérarchisation de ses enseignements, indispensables à sa valorisation. Elle implique de replacer de nombreuses observations de nature souvent hétérogène dans un cadre cohérent, qui relie leurs effets aux intentions et aux objectifs initiaux du projet. Le tableau logique peut constituer ce cadre.

<sup>7</sup> Pour plus de précision sur l'évaluation de projet, ses méthodes et son déroulement habituel, voire le document « **Évaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision** » (cf. note 6 ci-dessus).

<sup>8</sup> Cf. note précédente, « Représenter la logique d'un projet pour mieux en débattre », Coopérer aujourd'hui n°43, mars 2005.

## **2.2 La préconception des dispositifs de suivi et d'évaluation**

### *Différentes théories, différentes étapes*

La conception d'un projet et celle de son dispositif de suivi et d'évaluation vont de paire. Elles sont soumises aux mêmes contraintes et aux mêmes controverses :

- Pour les uns, la conception d'un projet, finalisée et détaillée avant son démarrage, doit guider étroitement sa mise en œuvre suivant des plans d'action préétablis.
- Pour les autres, des objectifs, des grandes lignes d'actions et de contraintes suffisent à définir un projet, qui doit suivre une démarche itérative définie d'étape en étape. La première de ces étapes doit justement permettre à ses principaux acteurs de choisir leurs itinéraires et leur méthode, et de se fabriquer leurs outils.

La vérité entre ces deux extrêmes est une affaire de nature de projet, de contexte d'intervention et de « contraintes bailleurs », plus que de théorie.

Les Ong sont souvent dépendantes de leurs bailleurs de fonds : elles disposent de moyens limités pour financer la conception de leur projet et le budget de leurs actions manque généralement de souplesse. Elles accompagnent pourtant des processus de changement peu programmables dans des contextes mal prévisibles. Elles doivent donc élaborer assez rapidement leurs documents projets. Ceux-ci doivent être à la fois exhaustifs dans leurs prévisions financières et souples dans leurs modalités de mise en œuvre.

Les dispositifs de suivi-évaluation de leurs projets sont ainsi souvent élaborés en plusieurs étapes :

- ▷ L'architecture de ces dispositifs (l'identification et le dimensionnement des outils qui vont les constituer<sup>9</sup> et la définition de la connexion entre ces outils et le système de management et de pilotage du projet) se construit lors des dernières phases de la conception des projets.
- ▷ Les outils de suivi sont mis au point par les équipes opérationnelles dans les premiers mois qui suivent le démarrage de l'intervention : ces outils doivent être cohérents avec l'organisation des ces équipes, leur management et leurs modes de *reporting*.
- ▷ Ces outils doivent pouvoir évoluer au fur et à mesure de la progression du projet.
- ▷ Les cahiers des charges ou les termes de références des études ponctuelles et des évaluations ultérieures sont élaborés au fur et à mesure qu'ils sont mis en œuvre en collaboration avec les instances de pilotage des projets.

### *Une architecture dessinée assez tôt, pour un dispositif qui doit rester réactif*

L'architecture des dispositifs de suivi-évaluation doit être définie lors de la conception initiale des projets, et ce pour deux raisons :

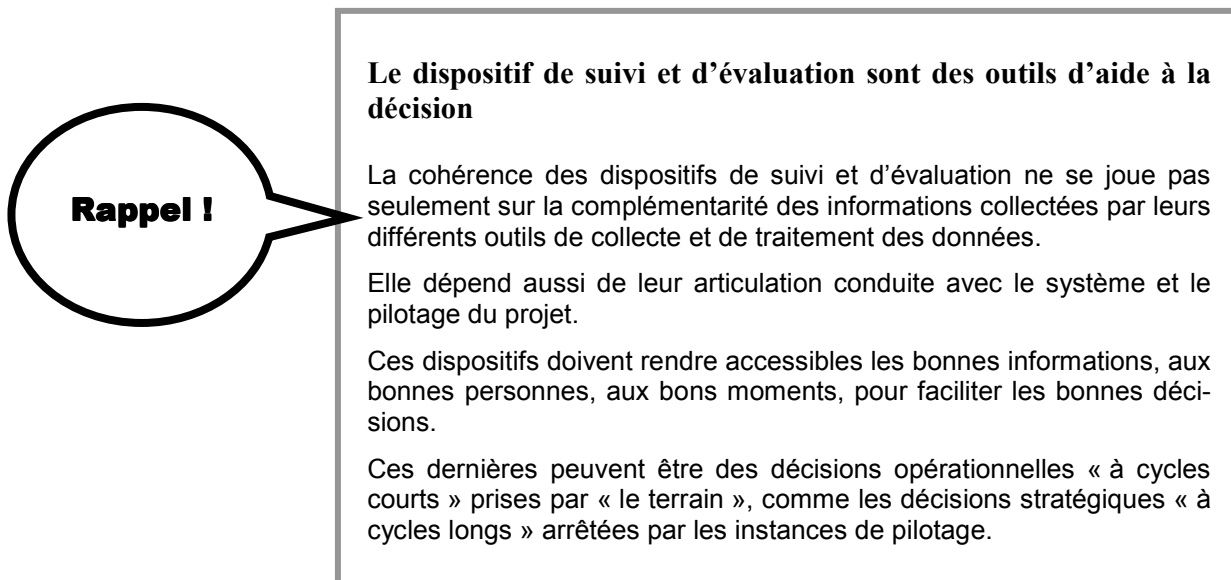
- La conception du dispositif de suivi est une chose trop sérieuse pour être laissée aux seuls chefs de projets. Ces derniers ont tendance à concevoir ces dispositifs pour leur seul usage. Or, l'enjeu d'un dispositif de suivi n'est pas seulement d'éclairer les décisions du chef de projet (celui-ci, sur des projets de petites dimensions, n'a pas toujours besoin de formaliser les informations qu'il récolte par le seul fait de sa proximité au « terrain », et qu'il traite « intuitivement », grâce à son métier).

---

<sup>9</sup> Cf. ci-dessus page 30.

Ce dispositif doit aussi permettre à des acteurs moins spontanément informés de débattre du déroulement du projet et d'être associés à certaines décisions (le maître d'ouvrage, les membres de l'instance de pilotage, les intervenants chargés de la supervision des actions, les partenaires). Il sert également à nourrir des évaluations « *ex post* » dont les conclusions n'ont pas un intérêt direct pour la conduite du projet.

- La cohérence est une qualité essentielle des dispositifs de suivi et d'évaluation : l'appréciation de la qualité des projets repose trop souvent sur leurs évaluations externes. Or celles-ci sont non seulement coûteuses, mais aussi peu efficaces quand elles ne peuvent s'appuyer sur des données fiables et objectives collectées sur la durée du projet. L'évaluateur se dit parfois que ses réponses interviennent bien tard, et qu'il aurait pu avantageusement y répondre plutôt par des investigations internes moins lourdes que par une évaluation externe. L'efficacité des dispositifs de suivi et d'évaluation dépend de la complémentarité entre les différents éléments qui les composent. Cette complémentarité implique une conception, au minimum une préconception d'ensemble.



**Rappel !**

**Le dispositif de suivi et d'évaluation sont des outils d'aide à la décision**

La cohérence des dispositifs de suivi et d'évaluation ne se joue pas seulement sur la complémentarité des informations collectées par leurs différents outils de collecte et de traitement des données.

Elle dépend aussi de leur articulation conduite avec le système et le pilotage du projet.

Ces dispositifs doivent rendre accessibles les bonnes informations, aux bonnes personnes, aux bons moments, pour faciliter les bonnes décisions.

Ces dernières peuvent être des décisions opérationnelles « à cycles courts » prises par « le terrain », comme les décisions stratégiques « à cycles longs » arrêtées par les instances de pilotage.

Mais pour la plupart des types de projets, il faut se méfier de concevoir trop à l'avance et trop en détail les différents outils qui vont composer ce dispositif :

- Un système de suivi et d'évaluation doit pouvoir évoluer et rester réactif tout au long du déroulement d'un projet.
  - Le dispositif de suivi doit ainsi pouvoir accompagner la progression des activités. Il doit d'abord s'intéresser à la qualité de leur mise en œuvre, ensuite à celle de leurs résultats, et enfin à celle de leurs effets.
  - Il doit pouvoir répondre aux questions que se posent les différentes parties prenantes de l'action, au fur et à mesure qu'elles progressent et que leur vision du projet évolue.
  - Il doit pouvoir s'adapter aux éventuels événements imprévus qui affectent l'environnement ou la progression du projet.
- Certains outils de suivi doivent s'intégrer finement à l'organisation du travail sur le projet. Or, celle-ci se met généralement en place progressivement dans les premiers mois de l'activité et évolue souvent au fur et à mesure de l'activité.

*Les dispositifs de suivi et d'évaluation pour apprécier « les performances » ou les « qualités » des projets*

Les dispositifs de suivi et d'évaluation servent donc à apprécier les « performances » ou les qualités d'un projet pour contribuer à leur pilotage, en rendre compte à autrui, en tirer ultérieurement les leçons.

Leur conception commence par répondre aux deux questions suivantes :

1. Quelles sont les principales questions évaluatives à poser pour apprécier la qualité de ce projet ?
2. Quelles méthodes et quels types d'outils permettront de répondre à ces questions ?

Elle peut ensuite :

- ▷ Déterminer les différents outils qui composeront le dispositif, les paramétrer et intégrer leurs coûts prévisionnels dans le budget global du projet.
- ▷ Programmer leur mise en œuvre de façon cohérente avec les échéances opérationnelles du projet et celles de son pilotage.
- ▷ Elaborer le cahier des charges des outils de suivi qui seront finalisés ultérieurement par les équipes projets.

Pour identifier ces questions évaluatives, une des démarches les plus simples consiste à partir des six grands critères et des éléments du tableau logique, à formuler des questions évaluatives très générales, puis à décliner celles-ci en questions de plus en plus précises, en suivant le cheminement proposé par le Tableau 18 ci-dessus (page 32) et schématisé comme suit :

**Figure 4 : Le cheminement pour identifier les outils d'un dispositif de S.E.**

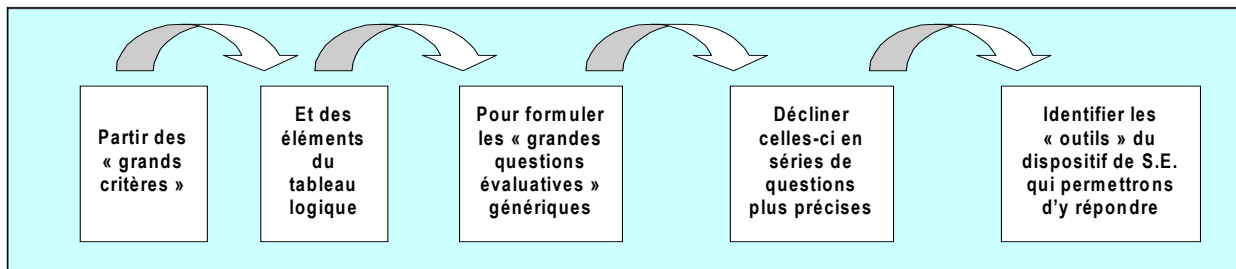


Tableau 19 : Pour faciliter la préconception des dispositifs de S.E. a) Les qualités du projet

| Un tableau...   |                                 |  |  |                                      |
|---|---------------------------------|--|--|--------------------------------------|
| ... qui commence par établir le lien entre les éléments du « tableau logique » et des grandes questions évaluatives » |                                 |  | ... et qui finit par identifier les méthodes et les outils nécessaires pour répondre à des questions évaluatives plus détaillées |                                      |
| Les six critères  | Les éléments du tableau logique | Les questions évaluatives génériques   | Les questions évaluatives plus détaillées  | Les outils à prévoir pour y répondre |
| L'efficacité  | Les activités, les résultats    | Le projet a-t-il conduit les activités prévues ?                                   |  |                                      |
|   |                                 | A-t-il atteint les résultats attendus ?  |  |                                      |
|   |                                 | La qualité de ces résultats va-t-elle permettre d'atteindre les objectifs prévus ? |  |                                      |
|   |                                 | Etc...   |  |                                      |
| L'impact Direct   | Les objectifs spécifiques       | Le projet a-t-il atteint les objectifs spécifiques qu'il s'était fixés ?           |  |                                      |
|   |                                 | Quels ont été les autres effets du projet ?  |  |                                      |
|   |                                 | Etc.....↓  |  |                                      |
| Etc...↓   | Etc. ↓.                         |  |  |                                      |

*L'exemple politiquement incorrect et simpliste du projet maïs de Chihuahua*

Mes collègues ardents écologistes ne me pardonneront pas pour cette illustration politiquement incorrecte, ni mes collègues agronomes, que son simplisme effarant énervera... Tant pis, si malgré tout et par bonheur elle éclaire le lecteur...

Un projet de développement agricole en zone soudano-sahélienne prévoit des actions de démonstrations, d'échanges et de formations, qui doivent persuader les paysans d'utiliser plus d'engrais et leur permettre de bien les utiliser. Ce recours à l'engrais et sa maîtrise doivent accroître les rendements, cet accroissement doit contribuer à l'augmentation du revenu des paysans. Ces actions doivent être conduites par les services agricoles de l'État que le projet doit appuyer et doter de moyens supplémentaires.

Le tableau logique de ce projet à l'allure suivante :

Tableau 20 : Le tableau logique du projet Chihuahua

| Objectif Global   | Objectif Spécifique   | Résultats  | Activités   |
|---|---|--|---|
| Contribuer à l'amélioration du revenu des paysans de la zone de Chihuahua | Contribuer à l'augmentation des résultats économiques de la culture du maïs | Les paysans maîtrisent l'utilisation des engrais   | Des essais en station et en milieu paysan pour mettre au point des références locales |
|   |   |  | Des formations  |
|   |   | Les paysans convaincus de l'utilisation de l'engrais y ont plus systématiquement recours | La mise en place de champ de démonstration chez les paysans                           |
|   |   |  | L'organisation d'échanges entre paysans   |

Une première réflexion rapide sur l'architecture de son système de suivi débouche sur le tableau suivant :

**Tableau 21 : La conception du dispositif de S.E. du projet Chihuahua**

| Les six critères                                 | Les éléments du tableau logique  | Les principales questions évaluatives  | Outils   |
|--|--|--|--|
| <b>La cohérence</b><br>Externe<br>Interne        | <b>Moyens &amp; Activités / Contexte &amp; « vision politique »</b><br><br><b>Moyens / Activités / Résultats / Objectifs</b> | La stratégie de l'intensification par l'engrais est-elle adaptée au contexte local ?<br>Les actions prévues sont-elles adaptées à ce contexte ?<br>Les moyens prévus sont-ils correctement dimensionnés ? Peuvent-ils suffire à rendre efficaces les services de l'État ?<br>....  | 1) Une analyse des systèmes de production agricole de la région<br>2) Evaluation externe s'appuyant sur des éléments de diagnostic institutionnel  |
| <b>L'efficience</b>                              | <b>Les moyens / Les résultats</b>  | Les moyens ont-ils été utilisés de façon <i>optimum</i> ?<br>Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats de façon plus économe ?  | 3) Evaluation externe s'appuyant sur une comptabilité analytique qui permet d'isoler les coûts de certaines actions  |
| <b>L'efficacité</b>                              | <b>Les activités /</b><br><br><b>Les résultats</b>   | Le projet a-t-il conduit les activités prévues ?<br>Les résultats des essais sont-ils convaincants ? Ont-ils permis de mettre au point les itinéraires techniques attendus ?<br>Combien de paysans ont été directement touchés par les actions de formation et d'échanges paysans ?<br>Qu'en ont-ils retenu et pensé ? Combien d'entre eux ont-ils effectivement modifié leur façon de cultiver le maïs et d'utiliser l'engrais ?<br>D'autres paysans dans leur voisinage ont-ils également modifié leur façon de cultiver ? | 4) Le système de suivi du projet<br>5) Le dispositif de suivi agronomique<br>6) Des enquêtes externes en milieu paysan   |
| <b>L'impact</b><br>direct<br>imprévu<br>indirect | <b>Les objectifs spécifiques</b><br><br><b>Les objectifs globaux</b>   | La marge brute / hectare maïs a-t-elle effectivement augmenté sur les exploitations qui ont modifié leur itinéraire technique ?<br>Le revenu de ces paysans a-t-il augmenté ?<br>Que représentent ces évolutions par rapport à l'ensemble de la région ? Quelles sont les catégories de paysans qui ont effectivement profité des changements techniques favorisés par le projet ?   | 7) Des suivis d'exploitations agricoles, complétés par des enquêtes « économie familiale »<br>8) Le lien entre ces suivis d'exploitation et l'analyse des systèmes de production.<br>9) Des enquêtes externes (Cf. 6) réalisées à différentes périodes du projet |
| <b>La viabilité</b>                              | <b>Les résultats et les objectifs</b>  | Comment vont évoluer les pratiques culturales des paysans qui ont déjà commencé à adopter les itinéraires techniques proposés par le projet ?<br>Ces innovations vont-elles se diffuser ? (Si oui à quelles conditions ?)  | Evaluation externe s'appuyant sur les autres outils 7) et 9)   |

Même si les questions évaluatives identifiées ne sont pas exhaustives, ce tableau met en évidence que :

- une évaluation externe, sous la forme d'une mission courte, aurait bien du mal à répondre aux questions qui lui seront posées si elle ne peut pas s'appuyer sur des données issues du suivi et d'enquêtes préalables ;
- le suivi directement lié aux activités ne suffit pas pour répondre notamment à des questions de pertinence, d'impact, de « reproductibilité » qui impliquent d'aller chercher des informations au-delà des paysans qui ont été en relation directe avec le projet ;

- certaines questions évaluatives impliquent de connaître l'opinion des paysans vis-à-vis des solutions proposées par le projet, et leurs intentions à leur égard. Ces informations ne peuvent pas être directement recueillies par le personnel du projet ;
- cette rapide identification permet de faire des choix dès la conception du projet, en matière de programmation et de budgets : certaines enquêtes n'ont de sens que si elles sont réalisées assez tôt pour pouvoir être répétées ; d'autres (le suivi agronomique) requerront des moyens internes spécifiques ; d'autres encore (les enquêtes externes) des budgets spécifiques.

On peut à ce stade imaginer différents développements au système de suivi et d'évaluation du projet : il peut rester assez fruste, se limiter (ou presque) au suivi, faire l'impasse sur certaines questions évaluatives, économiser ainsi les fonds du projet entièrement consacrés à « l'action ». Il peut être plus ambitieux et exigeant, nécessiter alors le recours à des prestations externes et se montrer budgétairement plus gourmand.

Les dimensions du dispositif de suivi-évaluation sont généralement proportionnelles à l'ambition du projet, à vocation locale et sans promesse de lendemain, ou pilote destiné à préparer une extension à une plus vaste échelle.

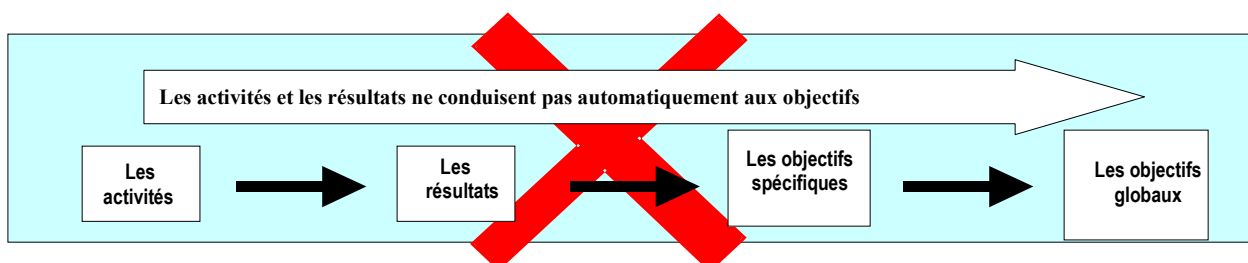
*Un dispositif de suivi et d'évaluation sert aussi à identifier et à suivre les éléments du contexte déterminants pour l'avancée du projet*

Le dispositif de suivi-évaluation doit également surveiller les éléments du contexte déterminant pour l'avancée ou la réussite du projet. Le tableau logique peut faciliter si nécessaire l'identification de ces éléments. Il permet de visualiser l'enchaînement logique escompté lors de la conception du projet : des activités sont prévues pour atteindre les résultats. Ces résultats attendus doivent concourir à des objectifs intermédiaires ou spécifiques, ces objectifs visés doivent contribuer à des objectifs globaux.

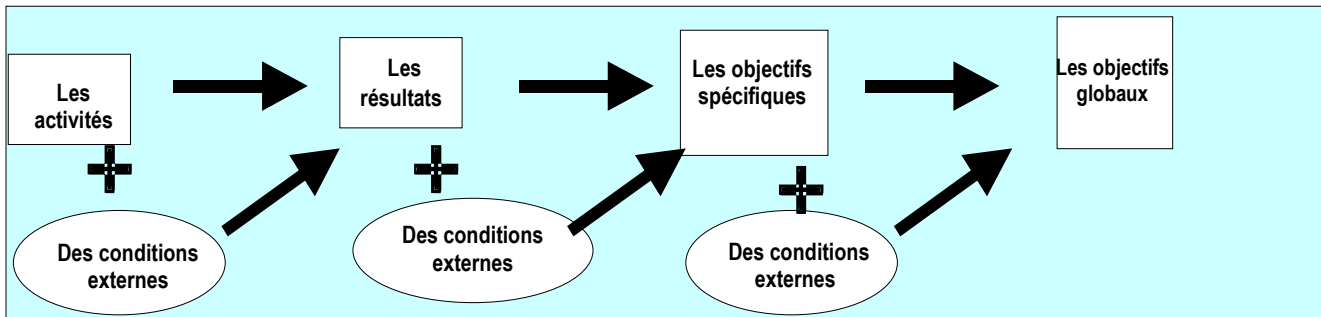
Mais les résultats des activités, et les effets de ces résultats, ne sont pas automatiques.

Ces résultats et ces effets dépendent aussi de conditions externes indépendantes de l'action du projet.

**Figure 5 : Les résultats et l'atteinte des objectifs dépendent également de « conditions externes »**







Si on reprend l'exemple lamentable ci-dessus, l'enchaînement vertueux proposé, des activités aux objectifs, est loin d'être garanti par la seule action des agronomes et des pédagogues du projet.

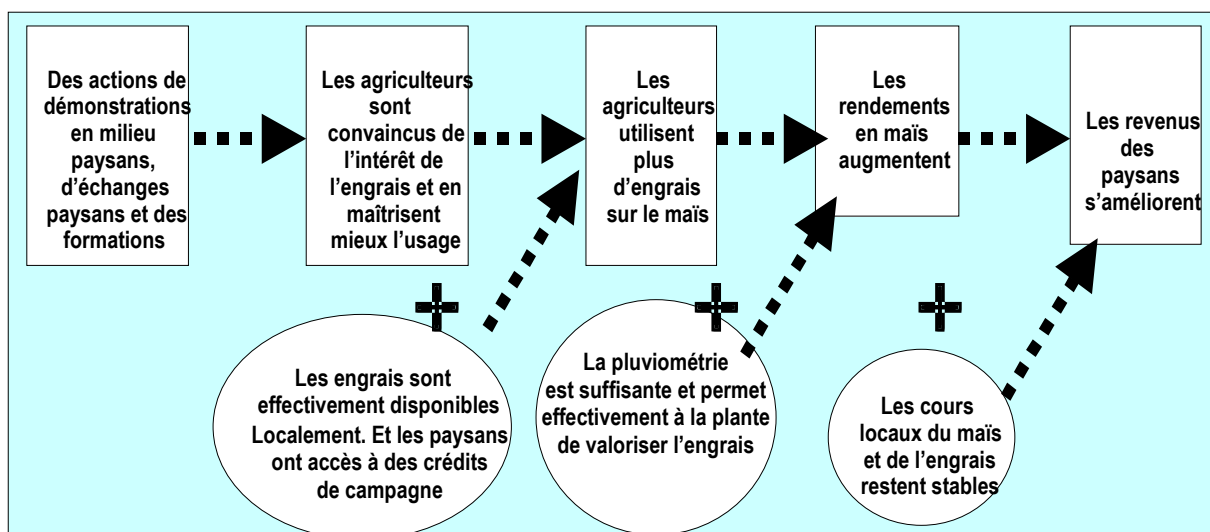
- Il ne suffit pas que les paysans soient convaincus de l'efficacité de l'engrais pour l'utiliser, il faut aussi que l'engrais leur soit toujours accessible localement et que les paysans aient les moyens (la trésorerie) pour l'acheter.
- L'effet de l'engrais sur le rendement dépend aussi du climat.
- L'intérêt économique de l'intensification de la production par l'engrais dépend aussi de l'évolution des cours locaux de l'engrais et du maïs.

Autrement dit, la réussite de l'action dépend (au moins) de quatre hypothèses :

- Les circuits d'approvisionnement en engrais restent fonctionnels,
- Les paysans ont (toujours) accès au crédit,
- La pluviométrie reste favorable,
- Les prix de l'engrais et les cours des céréales ne connaissent pas d'évolution défavorable.

L'étude de faisabilité du projet a du vérifier que ces hypothèses ont de grandes chances de se confirmer dans la réalité.

Figure 6 : Les conditions externes sur le projet « agro »



Le dispositif de suivi du projet devra suivre les approvisionnements locaux en engrais, les principaux paramètres climatiques, et les cours des engrais et des céréales pour réagir en fonction à des variations significatives.

Ses agronomes souhaiteront sans doute avoir leur propre station météo. Ils se contenteront des statistiques du Ministère de l'agriculture pour suivre les cours des céréales qu'ils consulteront également pour connaître l'évolution des prix des engrais au niveau national. Ils mettront en place un système d'enquêtes sommaires sur les principaux transporteurs qui desservent la zone pour suivre les approvisionnements en engrais. Ils demanderont à l'agence locale de la banque agricole les données dont elle dispose sur ses crédits de campagne. Ils incluront des questions sur l'utilisation de l'engrais et le recours au crédit dans l'enquête annuelle qu'ils comptent mettre en place auprès d'un échantillon d'agriculteurs.

Au-delà de cet exemple simpliste on retiendra :

- La nécessité de suivre les facteurs externes indépendants de l'action du projet, qui peuvent cependant être déterminants pour la réussite du projet ;
- L'intérêt d'une représentation claire de la logique d'intervention d'un projet pour faciliter l'identification de ces facteurs.

Cette démarche peut également être visualisée grâce à un tableau construit à partir de l'exemple ci-dessous (avec autant de lignes et de colonnes que l'on veut... tant que le tableau reste lisible).

**Tableau 22 : Pour faciliter la conception des dispositifs de S.E. : b) Les éléments du contexte**

| D'un étage du tableau logique à l'autre        | Les relations de cause à effet prévues   | Les conditions externes déterminantes pour cette relation causale   | Les outils qui permettent de suivre ces conditions  |
|--|--|---|---|
| De l'objectif intermédiaire à l'objectif final | L'augmentation des rendements va se traduire par une augmentation des revenus des agriculteurs       | Le rapport entre le prix d'achat des engrais et le prix de vente des engrais ne se dégrade pas            | Les statistiques du Ministère de l'agriculture<br>L'enquête sommaire auprès des transporteurs<br>L'enquête annuelle d'un échantillon d'agriculteurs |
| Des résultats « 2 » à l'objectif intermédiaire | En utilisant plus d'engrais, les agriculteurs vont augmenter leurs rendements                        | La pluviométrie est suffisante  | Les données recueillies par la station météo du projet  |
| Des résultats « 1 » aux résultats « 2 »        | Convaincus et formés, les agriculteurs utilisent plus d'engrais                                      | Les engrais adéquats sont disponibles localement  | L'enquête sommaire auprès des transporteurs<br>L'enquête annuelle d'un échantillon d'agriculteurs   |
|  |  | Les agriculteurs ont accès à des crédits de campagne  | Les données de la banque locale<br>L'enquête annuelle réalisée auprès d'un échantillon d'agriculteurs   |
| Des activités aux résultats « 1 »              | Les démonstrations convainquent les agriculteurs de l'intérêt de l'engrais                           | Les conditions climatiques ne sont pas « particulièrement » défavorables                                  |   |
|  | Les formations et les échanges paysans permettent aux agriculteurs de maîtriser l'usage de l'engrais | Les conditions de sécurité permettent effectivement l'organisation des échanges dans de bonnes conditions |   |



**L'écriture automatique peut nuire gravement à la santé des projets !**

Les « modèles » de tableaux qui figurent ci-dessus peuvent être la meilleure et la pire des choses :

La Pire ? Ils facilitent le travail d'un bureaucrate solitaire et sans grande imagination qui « produit du projet » depuis son bureau de façon toute mécanique pour faire vivre l'Ong ou l'administration qui l'emploie.

La meilleure ? Ce sont des outils qui peuvent être « bidouillés » par des praticiens pour formaliser et mettre en ordre les idées et les conclusions issues d'un réel travail de terrain et de concertation entre acteurs. Ils facilitent la traduction de ces travaux dans des documents de projets fidèles et cohérents.

### 2.3 La préparation des évaluations

En simplifiant<sup>10</sup> les évaluations se préparent en cinq temps :

1. Les commanditaires de l'évaluation se concertent entre eux et avec les autres parties prenantes du projet pour s'accorder sur les principales questions évaluatives qu'ils souhaitent poser.
2. Ils formulent ces questions et précisent les conditions dans lesquelles doit se dérouler l'évaluation dans un document, « *termes de références* ».
3. Ils adressent ces termes de références à des évaluateurs potentiels qui en retour leur proposent une méthodologie.
4. Les commanditaires choisissent l'évaluateur dont les propositions semblent les meilleures ou les plus avantageuses.
5. Commanditaires et évaluateur choisis s'accordent à partir des propositions de ce dernier.

*Le tableau logique d'un projet devrait systématiquement figurer dans les termes de références de son évaluation*

Les remarques déjà faites ci-dessus s'appliquent :

- ▷ Le commanditaire et l'évaluateur ont besoin, à ce stade, de disposer et de partager une description synthétique et objective du projet à évaluer. Le tableau logique est l'élément principal de cette description (il ne correspond pas à lui seul à cette description) ;
- ▷ Cette description est souvent indispensable à la préparation collective d'une évaluation, qui nécessite que toutes les personnes associées à cette préparation disposent de la même information de base sur le projet ;

<sup>10</sup> Cf. sur ce sujet, le document « Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision » déjà cité et toujours disponible sur le site du Gret : <http://www.gret.org>, notamment les chapitres consacrés à la préparation des termes de références et à la note méthodologique.

- ▷ Le commanditaire et l'évaluateur doivent l'un et l'autre disposer d'une vision claire de la logique initiale du projet. La formulation initiale des objectifs visés, des résultats attendus, de la nature des activités prévues ? est indispensable, au premier pour formuler ses questions évaluatives, au second pour concevoir la façon d'y répondre. L'un et l'autre vont se référer aux critères généraux de l'évaluation de projet (cf. page 31 et suivante), dont l'usage implique une logique d'intervention explicite.

Le tableau logique devrait donc toujours figurer dans la présentation du projet qui constitue obligatoirement une des parties des termes de références.

### *Quand le tableau logique n'existe pas !*

Il est difficile d'identifier et de formuler les bonnes questions évaluatives, et plus globalement de débattre et de rédiger les termes de référence d'une évaluation sans pouvoir se référer à la logique d'intervention du projet à évaluer. L'évaluateur éprouvera des difficultés à proposer une note méthodologique cohérente, puis à dialoguer avec les parties prenantes du projet si cette logique n'est pas claire.

Or, les éléments qui permettent de la reconstituer facilement (sous forme de tableau logique ou pas) ne sont pas toujours disponibles au moment où se prépare une évaluation.

Cette situation peut s'expliquer par de multiples raisons. Il arrive :

- Que les documents projets initiaux disparaissent ou qu'ils soient particulièrement lamentables<sup>11</sup>.
- Que les négociations avec les partenaires financiers aboutissent à des budgets incohérents avec le document projet présenté et que celui-ci n'ait pas été actualisé.
- Que des événements imprévus amènent à une reformulation radicale, mais restée implicite des premières ambitions et premières prévisions du projet.
- Que les parties prenantes aient, les unes et les autres, des visions très différentes de cette logique projet.

Mieux vaut alors reconstituer un tableau logique *a posteriori*, lors de la préparation des termes de références. Cette tâche incombe donc au commanditaire de l'évaluation, qui peut se faire aider par une personne non impliquée dans le projet qui maîtrise cet exercice (cette reconstitution avec l'équipe projet peut aussi être une des premières étapes d'une auto-évaluation assistée<sup>12</sup>).

Certains commanditaires confient cependant la reconstitution de la logique d'intervention de leur projet à leurs évaluateurs<sup>13</sup>. Cette reconstitution doit évidemment intervenir en début d'évaluation. Il est alors impératif que cet arbre logique reconstitué soit discuté avec le commanditaire, ou mieux avec un comité de pilotage qui regroupe les différentes parties prenantes du projet, et qu'il soit validé à l'issue de ces discussions.

Dans tous les cas le tableau logique reconstitué lors de la préparation d'une évaluation doit être approuvé par les différentes parties prenantes de l'évaluation et du projet. Si elles ne s'accordent pas au départ sur la reformulation des objectifs visés et des résultats attendus par le projet, il y a peu de chance qu'elles s'accordent ultérieurement sur les conclusions de l'évaluation.

---

<sup>11</sup> C'est rare, mais de mémoire d'évaluateur, ça arrive.

<sup>12</sup> Cf. document cité.

<sup>13</sup> Y compris les partisans de la plus grande distance possible entre l'évaluateur et l'objet évalué.

### **3. Illustration : le projet « FP psi » à Santa Elodia**

#### **3.1 Le projet**

##### *L'idée de projet*

Une Ong européenne s'est spécialisée dans le champ de l'appui non financier aux petites et très petites entreprises. Elle travaille plus spécifiquement sur les dispositifs de formation professionnelle. Elle reprend à son compte les critiques souvent émises à l'encontre des modalités de financement de ces dispositifs : les subventions sont destinées à l'offre. Elles orientent l'action en fonction de cette dernière, ce mode de financement n'incite pas à prendre en compte la demande des petits et très petits entrepreneurs.

Elle a donc mis au point un système fondé sur des « chèques-formation » et la participation des corporations professionnelles. Ce système doit permettre que ces dispositifs soient plus orientés par la demande des petits et très petits entrepreneurs plutôt que par l'offre des organismes de formation. Il vise l'organisation de formations courtes, facilement accessibles aux entrepreneurs et à leurs apprentis, destinées pour l'essentiel à transmettre des savoir-faire directement utilisables.

Une Ong de la république de Syldavia travaille depuis plusieurs années à Santa Elodia, le principal port et l'une des grandes métropoles économiques de la République. Elle y a déjà organisé de formations techniques en collaboration avec les principales corporations d'artisans de la ville. Elle connaît déjà bien le milieu des petites et très petites entreprises du district urbain.

Les deux Ong se rencontrent et décident de monter ensemble un projet qu'elles dénomment provisoirement « FP psi » : Formation Professionnelle pour le secteur informel. Ce projet doit contribuer à la création d'emplois et de revenus par le secteur informel :

- Il doit d'abord mettre en place un dispositif durable de formation à Santa Elodia, à partir de l'approche développée par l'Ong européenne ;
- Il doit ensuite préparer la duplication de ce dispositif dans d'autres grandes villes du Pays.

Les deux Ong écrivent ensemble un premier draft de document projet pour préciser ce qu'elles veulent faire ensemble et pouvoir commencer à rechercher des partenaires financiers. Elles prévoient que la seconde assurera la maîtrise d'œuvre de l'ensemble avec l'appui de la première. Elles imaginent, sans trop prendre en compte de contrainte financière, un projet sur cinq ans : trois pour la mise au point du dispositif de Santa Elodia, deux pour atteindre la vitesse de croisière nécessaire à son autonomisation et pour préparer sa reproduction dans d'autres grands centres urbains.

La 1<sup>ère</sup> version du tableau logique du projet FP psi

Les deux Ong se sont accordées pour résumer la logique d'intervention de leur projet comme suit.

Tableau 23 : Les objectifs et les principaux résultats attendus du projet FP Psi de Santa Elodia

| Finalité  | Objectif global   | Objectifs spécifiques  | Résultats synthétiques   |
|---|---|--|--|
| Contribuer à l'accroissement des revenus des populations les plus pauvres en favorisant la création et le développement de l'activité de petites et très petites entreprises (PE & TPE) | Permettre aux promoteurs et au personnel des PE & TPE d'accéder durablement à des formations adaptées à leurs besoins | 1 Mettre en place un dispositif durable de formation, facilement accessible, qui réponde aux besoins et aux contraintes des PE & TPE du district de Santa Elodia | 11 Le système de financement des formations est au point   |
|   |   |  | 12 Les acteurs locaux et notamment les corporations sont capables d'améliorer et de dynamiser l'offre de formation qui répond mieux à la demande |
|   |   | 2 Assurer la durabilité et prévoir la reproductibilité de ce dispositif  | 13 Le dispositif d'appui à l'organisation et de suivi des formations est fonctionnel   |
|   |   |  | 21 Les conditions nécessaires à la pérennisation du dispositif sont réunies  |
|   |   |  | 22 Les conditions nécessaires à la reproduction du dispositif commencent à être remplies   |

Tableau 24 : Les résultats détaillés attendus du projet FP Psi

| Résultats synthétiques  | Résultats détaillés  |
|---|--|
| 11 Le système de financement...   | 111 Le système de paiement par chèques est paramétré (prix d'achat, prix de revente) et fonctionnel  |
|   | 112 Le réseau de distribution des chèques est en place   |
|   | 113 Le système de gestion est efficient et sécurisé  |
| 12 Les acteurs locaux sont capables d'améliorer l'offre de formation... | 121 Les principaux acteurs locaux concernés et notamment les corporations sont capables d'initier des formations qui répondent aux demandes des PE et TPE. |
|   | 122 La demande et les ressources en formation sont mieux connues   |
|   | 123 Le dispositif de formation des formateurs est en place   |

|  |  |
|--|--|
| 13 Le dispositif d'appui à l'organisation ...        | 131 Les comités de pilotage et d'orientation sont en place   |
|  | 132 Le dispositif de suivi et d'évaluation des formations est en place   |
|  | 133 L'équipe d'animation est formée  |
| 21 Les conditions nécessaires à la pérennisation ... | 211 L'Ong locale a les capacités nécessaires pour gérer et faire évoluer le dispositif   |
|  | 212 Le dispositif est « défendu » par ses bénéficiaires et son environnement institutionnel                                      |
|  | 213 Les qualités du dispositif, notamment sa transparence et son efficience, sont objectivement démontrées                       |
| 22 Les conditions nécessaires à la reproduction .... | 221 Des Ong sont intéressées pour reproduire le dispositif dans d'autres villes  |
|  | 222 Les outils mis au point à Sta Elodia ont été validés et formalisés, et sont facilement transmissibles                        |
|  | 223 Le dispositif de Ste Eulalie est connu et apprécié par des « décideurs » prêts à le soutenir politiquement et financièrement |

Ce résumé des résultats permet d'identifier les principales activités à mettre en œuvre.

Tableau 25 : Les ensembles d'activités à mettre en œuvre sur le projet FP Psi de Santa Elodia

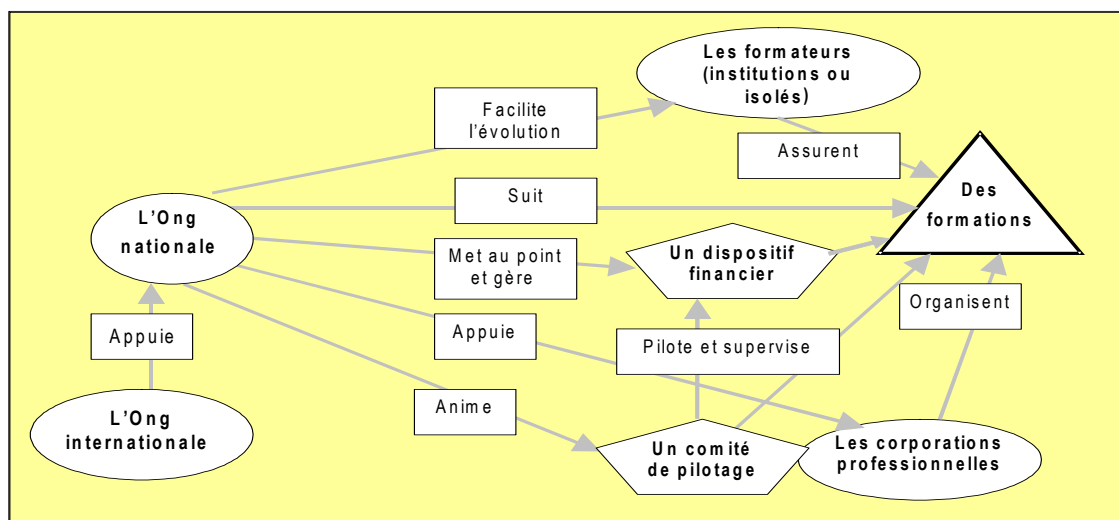
| Objectif 1 : Mettre en place le dispositif dans le district de Santa Elodia |   |   |
|---|---|---|
| Principaux résultats  | Résultats détaillés                                   | Ensembles d'activités   |
| <b>11 Le système de financement</b>   | <b>111</b> Le système des chèques est paramétré       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Etude économique rapide</li> <li>▫ Conception participative avec les corporations (information/Atelier)</li> <li>▫ Séminaire décisionnel</li> <li>▫ Information</li> </ul>   |
|   | <b>112</b> Le réseau de distribution est en place     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Enquête préalable</li> <li>▫ Ateliers par quartiers</li> <li>▫ Formation des responsables des structures relais</li> </ul>   |
|   | <b>113</b> Le système de gestion est sécurisé         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Mise au point de l'organisation comptable</li> <li>▫ Cf. ci-après organisation du suivi des formations</li> <li>▫ Formation du gestionnaire et des réviseurs</li> <li>▫ Contractualisation avec un auditeur externe</li> </ul>   |
| <b>12 L'amélioration de l'offre de formation</b>                            | <b>121</b> Les capacités des principales corporations | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Mise au point d'une méthode de travail avec les corporations (information, autoévaluation des modes d'apprentissages et de formation, identification des besoins et des ressources via des « focus group »)</li> <li>▫ Tests puis reproduction de cette méthode</li> <li>▫ Formation des délégués « formations » des corporations</li> <li>▫ Appui à l'animation régulière des commissions « formation » des corporations</li> </ul> |
|   | <b>122</b> L'identification des ressources            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Enquête auprès des institutions de formations et des entreprises du secteur formel de la province, et des « acteurs nationaux »</li> <li>▫ Mise au point d'un mode d'agrément des formateurs par les « usagers »</li> <li>▫ Constitution (et mise à jour) d'une banque de données inter corporations</li> </ul>  |
|   | <b>123</b> La formation des formateurs                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Enquêtes formateurs, analyse des besoins</li> <li>▫ Validation participative de l'enquête</li> <li>▫ Organisation des sessions</li> </ul>  |
| <b>13 Le dispositif</b>   | <b>131</b> Les comités de pilotage et d'orientation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Enquêtes « personnes ressources »</li> <li>▫ Deux réunions du Comité d'orientation / an</li> <li>▫ Une réunion du comité de pilotage / 2 mois en année 1</li> </ul>  |
|   | <b>132</b> Le dispositif de suivi et d'évaluation     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Animations inter corporations</li> <li>▫ Rencontre entre formateurs</li> <li>▫ Mise au point des outils de suivi, de synthèse et de diffusion des résultats (appui externe)</li> <li>▫ Formation des animateurs de l'Ong</li> <li>▫ Formation des délégués formation des corporations</li> </ul>   |
|   | <b>133</b> L'équipe d'animation est formée            | Cf. 141   |

| Objectif 2 : Assurer la durabilité, amorcer la reproduction |   |  |
|---|---|--|
| Principaux résultats  | Résultats détaillés                         | Ensembles d'activités  |
| 21 Les conditions de la pérennisation                       | 211 Les capacités de l'Ong locale           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Appui rapproché</li> <li>▫ Plan de formation, Formation sur place, Echanges, Voyages d'études</li> <li>▫ Complément d'équipement</li> </ul>   |
|   | 212 Le dispositif est « défendu »           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Information et animation</li> <li>▫ Communication Lobbyng</li> </ul>  |
|   | 213 Les qualités objectivement démontrées   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Audit externe de l'ensemble</li> <li>▫ Evaluations externes</li> </ul>  |
| 22 Les conditions nécessaires à la reproduction             | 221 Des Ong sont intéressées                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ La sélection des Sites et des Ong susceptibles d'être concernés par l'extension du dispositif</li> <li>▫ Des visites - échanges avec les Ong intéressées</li> <li>▫ Des diagnostics externes de ces Ong</li> <li>▫ Un séminaire avec ces Ong</li> </ul> |
|   | 222 Des outils validés et transmissibles    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Evaluation et missions d'appui externe</li> <li>▫ Un travail de capitalisation et de mise en forme</li> <li>▫ Des relectures critiques au sein d'un réseau spécialisé</li> </ul>  |
|   | 223 Des « décideurs » sont prêts à soutenir | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Communication et lobbyng</li> <li>▫ Cf. 213, Evaluations externes</li> <li>▫ Valorisation des acquis au sein des réseaux « spécialisés » sur l'appui aux petites entreprises et la formation professionnelle</li> </ul>                                 |

### Une première architecture d'ensemble

Cette description sommaire permet :

- D'ébaucher le **schéma d'organisation du dispositif projet** pour la première phase, durant laquelle l'Ong locale assurera la gestion du dispositif financier.



- D'imaginer **une progression en quatre phases** :
  - L'actualisation du diagnostic, l'information des acteurs locaux, la constitution d'un premier noyau autour d'un nombre limité de corporations.
  - La mise au point, avec ce premier noyau, de l'organisation du dispositif financier et des modalités de montage des formations, jusqu'à une phase test.



- L’extension du dispositif à un plus grand nombre de corporations, son perfectionnement, l’autonomisation de ces instances.
- La préparation de l’essaimage vers d’autres métropoles.
- D’identifier grossièrement **la nature des tâches à accomplir et des compétences à mobiliser** pour la mise en œuvre du projet :
  - La mise en place du système de financement (résultat 1) nécessitera un travail de conception et d’animation, puis de gestion. Elle requerra des compétences en ingénierie sociale et en gestion, des capacités d’animation et une bonne connaissance du milieu.
  - L’amélioration de l’offre en formation (résultat 2) passera par l’analyse des besoins et des ressources existantes, un travail de conception et d’animation avec les corporations, et de mise en relation des différents acteurs entre eux.
  - L’organisation et la consolidation (résultats 3 et 4) du dispositif d’ensemble demandera un travail d’animation, de formation, de « renforcement de capacités » mais aussi de lobbying et de communication, et la réalisation d’audit et d’évaluation.
  - La préparation de sa reproduction impliquera, en plus, une phase de repérage de négociations et de diagnostics institutionnels de nouveaux partenaires, et un travail de capitalisation.
- Et donc de déterminer **la nature des moyens à mobiliser** :
  - Une partie des tâches de conception, d’animation, d’organisation, de formation, devra être organisée directement par le personnel de l’Ong nationale, sans doute partagé en début de projet en deux équipes coordonnées par un responsable de projet : l’une chargée de la mise en place et du suivi de l’outil financier, l’autre de l’amélioration de l’offre de formation.
  - Cette équipe bénéficiera d’appuis externes notamment de l’Ong internationale partenaire.
  - Une partie des études (l’évaluation et les audits) et des actions de renforcement de capacités, de communication et de publication (liée à la capitalisation) sera évidemment confiée à des prestataires extérieurs.
  - Le projet mobilisera un fonds spécifiquement dédié au cofinancement des formations destinées aux micro-entreprises.
  - Outre les frais de fonctionnement et d’équipement de « l’équipe projet », le budget de celui-ci devra prendre en charge en partie les coûts des missions de gestion et d’organisation déléguées à ses partenaires locaux, et ceux des instances mises en place.

Une fois cette première « architecture » validée, les deux Ong vont pouvoir quantifier les objectifs et les résultats de leur projet, évaluer les moyens nécessaires à la réalisation de leurs activités, prévoir le coût de ces derniers, et élaborer le budget de l’ensemble (cf. ci-dessus la démarche suivie pour le projet ADDeL-H).

Cet exercice de quantification peut être réalisé pour différents développements possibles. Les deux Ong aimeraient conduire la première phase du projet FP psi sur le mode de la recherche action, avec des moyens d’accompagnement et de capitalisation suffisants, des objectifs quantitatifs mesurés, et des échéances d’autonomisation reportées à une seconde phase. Mais cette approche risque de ne pas intéresser des partenaires financiers. Plus soucieux d’efficacité et de résultats immédiats et visibles, ces derniers préféreront un montage plus économe en coûts d’accompagnement, touchant plus rapidement un plus grand nombre de personnes, et donc avec une efficacité apparente en fin de projet plus élevée.

Les deux promoteurs décident donc de chiffrer grossièrement plusieurs hypothèses tout en commençant à rechercher des partenaires financiers possibles. Ce premier tableau logique leur permettra de réagir et de s'adapter rapidement aux contraintes d'un bailleur... comme le découvriront ci-après les lecteurs qui auront le courage de poursuivre leur lecture jusqu'à la page 58 de cette note méthodologique.

### 3.2 La préconception du dispositif de suivi et d'évaluation du projet FP Psi

*L'identification des outils du dispositif de suivi et d'évaluation à partir des grandes questions évaluatives formulées en utilisant le tableau logique*

Ces hypothèses devront prendre en compte les moyens nécessaires au dispositif de suivi-évaluation du projet. Mieux vaut donc amorcer sa préconception à ce stade de la préparation du projet. Mais il n'est alors pas nécessaire de prévoir en détail les différents éléments de ce dispositif. La définition des indicateurs (cf. ci-après page 68), l'élaboration des bases de données et des outils informatiques nécessaires à leur mise en œuvre, ne sont pas encore à l'ordre du jour. Il ne s'agit encore que d'identifier les outils qui devront composer ce dispositif pour pouvoir les dimensionner puis les budgéter.

#### ▪ La méthode

Comme indiqué ci-dessus (cf. § 2.2) une des bonnes méthodes pour cette identification consiste à procéder rapidement en deux étapes :

1. D'abord formuler les questions évaluatives qui permettront de suivre et d'apprécier la qualité de la mise en œuvre du projet en se référant aux « grands critères » identifiés ci-dessus, l'impact, l'efficacité et l'efficience (cf. schéma page 32) : Quelles questions faudra-t-il se poser pour savoir :
  - si le projet a contribué aux objectifs globaux qu'il visait,
  - s'il a atteint les objectifs spécifiques qui lui étaient assignés,
  - si ses actions ont abouti aux résultats attendus.

(La démarche commence là sur un mode quasi automatique, à partir des énoncés du tableau logique).

2. Ensuite, une fois ces questions formulées, il s'agit d'identifier les outils qui permettront d'y répondre :
  - **Des outils de suivi**, qui collectent des données dans le courant de la mise en œuvre des activités (*marqués par le signe ● dans le tableau ci-après*).
  - **Des études ciblées**, confiées à des prestataires externes quand elles sont trop lourdes, ou quand elles nécessitent des compétences spécifiques ou un point de vue extérieur, et une certaine neutralité (*repérée par ◆ ci-après*).
  - **L'évaluation externe**, en général une mission de courte durée, d'une à trois semaines (*pointée ci après par »*).
  - Des exercices d'auto évaluation assistée ou plus simplement **la mise en débat des résultats** du projet (certains parlent de « revues », *montrée par X*).
  - Les missions d'appui externe peuvent également contribuer au dispositif de S&E (*indiquée par ▯*).

On procède souvent par « grands critères ». Par exemple, pour le Psi Sta Elodia et pour l'impact, cela peut donner le raisonnement et le tableau suivants :

### ■ Les questions évaluatives pour apprécier l'impact

Les questions évaluatives formulées pour apprécier l'impact vont (classiquement) distinguer les impacts directs et indirects constatés auprès des bénéficiaires des formations, puis les impacts induits chez leurs « voisins » et dans leur milieu.

1. Pour apprécier les premiers, elles vont s'intéresser à l'évolution des micro-entrepreneurs et des entreprises bénéficiaires (leurs activités, leurs résultats économiques ont-ils évolué ? Des personnes formées ou leurs proches ont-elles créé de nouvelles micro-entreprises ?, etc.).
2. Pour prendre en considération les seconds, elles devraient s'attacher aux conséquences de ces effets directs sur les revenus, les conditions de vie, les comportements...
3. Pour rendre compte les troisièmes, elles vont porter, d'une part, sur les micro-entrepreneurs des corporations concernées (ont-ils bénéficié des apprentissages de leurs collègues ? Y a-t-il eu transfert des savoir-faire acquis ? Au contraire, les gains des uns n'ont-ils pas généré des pertes pour les autres ? ...).
4. Elles vont porter, d'autre part, sur les acteurs plus ou moins directement impliqués dans le dispositif : les organisations corporatives, les organisations de formations et les formateurs, les autorités locales et leur politique à l'égard des micro-entreprises...

Les **impacts attendus** correspondent, en gros, à la concrétisation des objectifs visés par le projet... Mais ce ne sont pas toujours les seuls effets d'un projet.

Les **impacts directs** sont les effets « directement imputables » (et donc assez immédiats) sur les résultats du projet pour les « bénéficiaires » ou sur les cibles de ses actions.

Les effets des précédents sont des **impacts indirects** quand ils concernent toujours ce même public ou cibles, ce sont des **impacts induits** quand ils concernent leurs voisins ou au-delà.

### ■ Les outils pour répondre à ces questions sur l'impact

- Les questions posées pour apprécier les impacts directs et indirects (1) et (2) ci-dessus passent par une enquête auprès d'un échantillon de « bénéficiaires ». Cette enquête doit être suivie, pour retracer des évolutions dans le temps, assez complète, pour couvrir le champ des « activités » et des « économies familiales » et détaillée pour pouvoir expliquer les évolutions constatées. Cette enquête devrait plutôt être sous-traitée à un prestataire externe : elle demandera des capacités de conception et du temps de réalisation dont « l'équipe projet » ne disposera pas forcément. La neutralité des enquêteurs vis-à-vis du projet n'est pas ici indispensable, mais constituerait un « plus », une garantie d'objectivité.
- En toute rigueur, les résultats d'une étude « bénéficiaire » ne valent qu'en comparaison avec des données recueillies auprès de l'ensemble de la « population » concernée. De même, l'appréciation des impacts induits nécessite d'enquêter au-delà du public directement touché par le projet. Compte tenu de la diversité des petites et très petites entreprises, une telle enquête implique de travailler sur un échantillon assez lourd et de porter à la fois sur un questionnement quantitatif et qualitatif. L'idée est donc de l'insérer dans une « étude d'impact » confiée à une force d'enquête à la fois performante et « bon marché », des étudiants en fin de cycle de l'enseignement supérieur. Leur enquête devrait être cohérente avec celle qui devra être réalisée lors de l'étude initiale du milieu.

- L'appréciation des effets induits du projet sur les acteurs et les « institutions » associés à sa mise en œuvre concerne « une population » plus réduite. Elle requiert une bonne connaissance du projet, une réelle neutralité et la capacité de débattre des « qualités » du projet avec les intéressés. Elle s'intègre donc assez bien dans les termes de références d'une évaluation finale.
- Enfin, l'opinion argumentée, « travaillée », des principaux acteurs sur ces questions d'impact est souvent bien intéressante. Elle complète les résultats d'enquêtes objectives mais pas forcément « intelligentes » sur tous les sujets. Les différences d'appréciation selon les acteurs et entre eux et les « évaluateurs enquêteurs » sont souvent bien instructives.

### ■ Le tableau de synthèse sur l'impact

À ce stade, il n'est pas besoin d'être beaucoup plus précis, ni sur les questions évaluatives, ni sur les outils, et il n'est pas encore temps de prendre en considération le coût du dispositif de suivi et d'évaluation (il faudra évidemment l'être et le faire plus tard). Les deux paragraphes ci-dessus peuvent donc se résumer par le tableau suivant :

Tableau 26 : Suestions évaluatives et les outils de S.E. pour apprécier l'impact du projet FP Psi

| Les « grandes questions évaluatives »  | Les questions évaluatives plus détaillées, les éléments de méthode   | Éléments du dispositif de suivi et d'évaluation susceptibles d'apporter des réponses à ces questions   |
|--|--|--|
| <b>A propos de l'impact : Le projet a-t-il contribué aux Objectifs Globaux qu'il visait ?</b>                |  |  |
| <b>Quel est l'impact des formations et du dispositif lui-même, sur les PE et TPE et leur environnement ?</b> | <b>Quel est l'impact des formations au sein des PE et TPE qui en ont bénéficié ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ont-elles accru leur activité économique ?</li> <li>▪ Ont-elles essaimé ?</li> <li>▪ La croissance de leur activité et leur démultiplication ont-elles eu un impact sur le revenu des gens ?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Suivi d'un échantillon de PE TPE bénéficiaires (sans doute sous-traité à un prestataire externe ?)</i></li> <li>◆ <i>Étude d'impact conçue à partir de la mise à jour de l'étude initiale de milieu (stages étudiants ?)</i></li> <li>X « Auto évaluation » de cet impact « direct » sur les micro-entrepreneurs par les Corporations</li> </ul> |
|  | <b>Quel est l'impact induit du dispositif, au-delà des bénéficiaires des formations ? Celui-ci a-t-il eu...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des effets « chez leurs voisins » (la diffusion spontanée des savoir-faire) ?</li> <li>▪ Des impacts collectifs sur le « milieu des PE et TPE, leurs organisations, les autres structures d'appui et de formation ?</li> <li>▪ Des conséquences sur l'engagement des autorités locales en faveur du développement des PE et TPE...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Étude d'impact conçue à partir de la mise à jour initiale de l'étude de milieu</i></li> <li>◆ <i>évaluation externe finale</i></li> <li>X Autoévaluation de ces impacts induits par les Corporations et autres parties prenantes</li> </ul>  |

### ■ La suite du tableau de synthèse

Les tableaux ci-dessous traduisent les résultats de cette démarche rapide « questions évaluatives/outils » appliquée pour les autres « grands » critères.

Tableau 27 : Questions évaluatives et les outils de S.E. pour apprécier l'efficacité du FP Psi

| Les « grandes questions évaluatives »   | Les questions évaluatives plus détaillées, les éléments de méthode   | Éléments du dispositif de suivi et d'évaluation susceptibles d'apporter des réponses à ces questions  |
|---|--|---|
| <b>Entre impact et efficacité : Le projet a-t-il atteint les objectifs spécifiques qui lui étaient assignés ?</b>   |  |   |
| <p><b>Le dispositif mis en place a-t-il les qualités recherchées ?</b></p> <p><b>Est-il accessible et adapté aux besoins des PE et TPE et durable</b></p> | <p><b>Les PE et TPE ont-elles effectivement accès à la formation ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelle est l'évolution quantitative de l'offre de formation ?</li> <li>▪ Quel % des PE et TPE a bénéficié du dispositif ?</li> <li>▪ Qui, parmi les PE et TPE, et au sein de celles-ci, a eu accès à la formation ?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suivi des formations et de leurs publics</li> <li>◆ Référence à l'étude initiale du milieu actualisée via l'étude d'impact</li> </ul>  |
|   | <p><b>Les formations proposées par le dispositif sont-elles adaptées aux contraintes et aux attentes des PE et TPE ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels sont les effets directs des formations sur les participants ?</li> <li>▪ Quels sont les raisons pour lesquelles certaines catégories de PE et TPE ne participent pas aux formations proposées ?</li> <li>▪ Quelle est l'opinion des parties prenantes sur les formations proposées par le dispositif ?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Enquête ex post au près d'un échantillon d'individus bénéficiaires des formations</li> <li>◆ Enquête à conduire lors de l'étude d'impact</li> <li>X Auto évaluation de l'action par les Corporations et les parties prenantes</li> <li>● Evaluation « à chaud » des formations</li> </ul>  |
|   | <p><b>Dans quelle mesure les services offerts par le dispositif peuvent-ils être durables ? Quel est leur degré d'autonomie ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ... Financière ? (les coûts, le % d'auto-financement des formations, les perspectives de financement local ...)</li> <li>▪ ... Institutionnelle ? (les qualités des instances de pilotage, les montages contractuels, l'image du dispositif auprès des PE et TPE, de leurs partenaires des « décideurs »...)</li> <li>▪ ... Organisationnelle ? (le degré de maîtrise du dispositif par l'Ong locale co-maître d'œuvre du projet...)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suivi (différents indicateurs de coûts établis à partir de la comptabilité du projet)</li> <li>● Suivi (CR d'activités, CR des instances de pilotage)</li> <li>◆ Etude externe « utilisateurs/non utilisateurs » consacrée partiellement à l'appréciation de cette image</li> <li>➢ Eléments dans l'évaluation externe finale</li> <li>● Suivi (évolution des indicateurs d'activités)</li> <li>X ● Diagnostic établi lors des missions d'appui (et évaluation à chaud des formations internes)</li> </ul> |
| <b>Autour de l'efficacité : Les actions entreprises ont-elles abouti aux résultats attendus ?</b>   |  |   |
| <p><b>Le système de financement est-il au point ?</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le système est-il fonctionnel ? (coûts, sécurité, délais de paiement, réactivité aux initiatives)</li> <li>▪ Le dispositif est-il approprié par les parties prenantes (Nbre d'organisations relais, opinions des initiateurs de formation, des « formés » et des formateurs</li> <li>▪ ...</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suivi opérationnel et comptable du système</li> <li>◆ Enquête externe annuelle « utilisateurs/non utilisateurs »</li> <li>● Suivi des formations</li> <li>➢ Complément et synthèse lors de l'évaluation externe finale</li> </ul>  |
| <p><b>Les acteurs locaux ont-ils les capacités et les moyens d'initier et d'organiser les formations ?</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels acteurs participent et ne participent pas au dispositif ? Qui est à l'initiative des formations ?</li> <li>▪ Quel est le degré d'autonomie des acteurs à l'initiative des formations ?</li> <li>▪ Quelles sont les caractéristiques des formations organisées, celles de leur public, leur évolution ? Quels formateurs sont mobilisés ?</li> <li>▪ ...</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Enquête externe annuelle « utilisateurs/non utilisateurs »</li> <li>● Suivi des actions d'appui aux acteurs locaux (en rapport avec l'étude initiale du milieu)</li> <li>● Suivi et évaluation à chaud des formations (en rapport avec l'enquête formateurs et l'évaluation des besoins)</li> <li>□ Appréciation lors des missions d'appui</li> </ul>  |

| Autour de l'efficacité (suite) : Les actions entreprises ont-elles abouti aux résultats attendus ?             |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>L'organisation de l'appui et du suivi des formations est-elle fonctionnelle ?</b></p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les instances de pilotage fonctionnent-elles correctement ?</li> <li>▪ La plupart des acteurs concernés sont-ils effectivement informés et associés au pilotage du dispositif ?</li> <li>▪ Les outils de suivi sont-ils en place ? Sont-ils effectivement utilisés ?</li> <li>▪ ...</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suivi, rapport d'activités des instances</li> <li>◆ Enquête externe annuelle</li> <li>● Synthèse des différents outils de suivi</li> <li>□ Evaluation des outils de suivi lors des missions d'appui</li> <li>➤ Evaluation externe</li> </ul> |
| <p><b>Les conditions nécessaires à la pérennisation du dispositif sont-elles réunies ?</b></p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Est-ce que l'Ong locale maîtrise l'animation du dispositif ?</li> <li>▪ Est-ce que les outils de communication et d'information sont en place ? Comment le dispositif est-il connu et apprécié au-delà des acteurs directement impliqués dans sa mise en œuvre ?</li> <li>▪ La transparence du dispositif est-elle assurée ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Bilan de l'évolution des capacités de l'Ong faite avec celle-ci lors des missions d'appui</li> <li>➤ Evaluation externe</li> <li>✗ Autoévaluation avec les parties prenantes</li> </ul>  |
| <p><b>Les conditions nécessaires à la reproduction du dispositif sont-elles en passe d'être remplies ?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des Ong suffisamment performantes, implantées dans des sites favorables et motivées ont-elles été identifiées ?</li> <li>▪ Les outils de Santa Elodia sont-ils suffisamment éprouvés et finalisés ?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les conclusions des diagnostics réalisés par l'équipe projet</li> <li>➤ L'évaluation externe</li> </ul>  |

Sans surprise, ce tableau met en évidence quelques points communs à la plupart des dispositifs de suivi-évaluation. On retrouve là les conclusions du même exercice déjà effectué pour l'exemple calamiteux du maïs de Chihuahua :

- La plupart des questions relatives à *l'efficacité* du projet peuvent être renseignées par des outils de suivi, actionnés dans le courant des actions par « l'équipe projet elle-même » (et d'autres acteurs chargés de la mise en œuvre de celles-ci). Ici le suivi doit renseigner les caractéristiques des formations et de leurs « bénéficiaires », intégrer l'évaluation « à chaud » des formations (mémorisation immédiate et appréciation qualitative des participants), et rendre compte des actions d'appui et du fonctionnement des différentes instances de pilotage et de concertation. Le système comptable doit permettre de calculer des coûts de revient de formation, « bruts » et « nets », leur évolution et leur taux de financement.

En toute rigueur, ces outils doivent être complétés par d'autres investigations qui d'une part, élargissent la collecte des données et des opinions au-delà des bénéficiaires et des parties prenantes de ces actions, et d'autre part, recueillent les points de vue de ces derniers avec plus de recul et de neutralité : une enquête « image », des enquêtes annuelles d'opinion sur les « qualités du dispositif » auprès d'utilisateurs et de non utilisateurs.

Pour être validées et mieux valorisées au fur et à mesure du déroulement du projet, les données et les conclusions issues de ces outils de suivi doivent être relues et mises en débats avec les parties prenantes, et si possible alimenter régulièrement des exercices d'auto-évaluation.

- Par contre, l'appréciation de *l'impact et des effets* n'est pas à la portée de ces outils de suivi. Elle nécessite des investigations plus lourdes et plus distancées de l'action. Ces investigations ne peuvent être seulement des investigations « finales » : la comparaison « avant/après » est bien utile pour contribuer à apprécier l'effet ; l'analyse en cours de projet des évolutions produites par l'action est souvent fructueuse quand il s'agit au final d'éclairer des liens de cause à effet.

Ces investigations demandent du temps, une certaine neutralité et souvent des capacités qui sont hors de portée des équipes opérationnelles.

*Le suivi des éléments du contexte, qui seront déterminants pour la réussite du projet*

Les dispositifs de suivi et d'évaluation doivent donc également permettre d'apprécier l'évolution des éléments du contexte qui seront déterminants pour la réussite du projet (cf. ci-dessus page 37 et suivantes).

La conception de ces dispositifs implique donc :

- d'identifier les relations de cause à effets qui conditionnent cette réussite,
- les facteurs extérieurs qui peuvent influencer ces relations,
- et les moyens nécessaires pour suivre l'évolution de ces facteurs.

Le petit tableau résume la démarche appliquée lors de la conception du projet FP psi.

**Tableau 28 : Le suivi des éléments du contexte déterminants pour la réussite du projet du projet FP psi**

| Les relations de cause à effet sur lesquelles est fondée la réussite du projet                     | Les éléments du contexte déterminants pour ces relations   | Comment apprécier l'évolution de ces éléments ?   |
|--|--|---|
| <b>Des objectifs spécifiques aux objectifs globaux</b>   |  |   |
| Des formations de qualité permettent le développement et la création de PE et TPE                  | La conjoncture économique locale et nationale ne se dégrade pas.   | Consulter les bulletins de conjoncture et d'analyses économiques disponibles<br>Participer à l'observatoire de l'économie locale (recueillir l'avis d'un échantillon de personnes ressources) |
|  | Les PE et TPE ont toujours accès aux services financiers proposés par les institutions locales de microfinance. La qualité de ces services est maintenue | Rencontrer régulièrement les institutions de microfinance de la place. Avoir accès à leur compte rendu d'activités  |
|  | La politique de la municipalité en direction des PE et TPE (facilités d'installation, taxes locales modérées) reste favorable                            | Idem, rencontrer régulièrement les élus, les services de la ville et les administrations concernées   |
| <b>Des résultats aux objectifs spécifiques</b>   |  |   |
| Le dispositif améliore l'accès des PE et TPE à des formations de qualité (accessibles et adaptées) | L'offre locale de formation sur laquelle s'appuiera le projet, mais qui ne dépend pas que de lui, ne se dégrade pas                                      | Le dispositif de suivi doit permettre d'apprécier ces évolutions  |
|  | Les institutions locales (l'Ong locale porteuse et les principales corporations) ne sont pas déstabilisées par des événements indépendants du programme  | Idem, le dispositif de suivi  |
| Le dispositif a des chances d'être durable   | La formation professionnelle reste une des priorités de l'Etat et des bailleurs de fonds   | Se tenir régulièrement informé de la politique nationale et de celle des bailleurs (rencontres épisodiques)   |
|  | Cf. ci-dessus la conjoncture économique<br>Absence de projets « concurrents » qui, en offrant des formations gratuites, déstabiliserait le système       | Le projet sera inévitablement informé d'une telle arrivée   |

Le tableau ci-dessus permet d'identifier rapidement les éléments du contexte qui risquent d'être déterminants pour la réussite du projet. Les conclusions de l'exercice ne concernent le dispositif de suivi et d'évaluation que sur un point : l'appréciation de l'évolution de la conjoncture économique locale. Mais le concepteur du projet estime qu'il n'aura pas les

moyens de mettre en place un dispositif fiable de suivi de cette conjoncture. Il doit prévoir de pouvoir contribuer (modestement) au projet de mise en place d'un observatoire de l'économie locale évoqué par ailleurs. Si ce projet ne voit pas le jour, le FP psi se contentera de l'opinion « illustrée » de ses partenaires.

L'exercice n'est cependant pas inutile. Il permet de bien identifier les enjeux institutionnels du projet FP psi.

#### *Le dimensionnement des dispositifs de suivi et d'évaluation*

Le dispositif constitué de tous les éléments identifiés dans les dernières colonnes des deux derniers tableaux ci-dessus serait relativement coûteux. Il n'aurait de sens que dans le cadre de projet expérimental, qui viserait à mettre au point, à petite échelle, un prototype d'organisation destiné à être reproduit et démultiplié ultérieurement à grande échelle. Dans cette hypothèse, le suivi-évaluation contribue directement à l'expérimentation et à la démonstration de l'efficacité de l'organisation du dispositif de formation testé, préalable à la phase d'extension. Il participe directement à l'atteinte des objectifs du projet et absorbe logiquement une part non négligeable de ses moyens.

A l'inverse si, sous l'impulsion d'autres partenaires, le projet met plus l'accent immédiatement sur des objectifs quantitatifs et privilégie des critères d'efficacité immédiate, les moyens mobilisés par le dispositif de suivi-évaluation seront plus faibles (en proportion). Ses ambitions seront alors plus réduites.

Le « bon » dimensionnement des dispositifs de suivi-évaluation dépend aussi des objectifs et de la « logique » du projet<sup>14</sup>.



**Méfiez vous  
des usines à  
Gaz**

#### **En matière de suivi, comme ailleurs, le mieux peut être l'ennemi irréductible du bien**

L'usage réel des outils de suivi mis en place par les projets reste parfois éloigné de leurs ambitions initiales. Des bases de données trop ambitieuses avortent en cours de projet, ou bien ne livrent que des données incomplètes, hétérogènes, et difficiles à exploiter. Lorsqu'elles vont au bout de leurs projets statistiques, elles ont souvent absorbé une énergie considérable pour fournir un très grand nombre de chiffres qui restent malheureusement de qualités inégales (fiabilités incertaines, séries trop incomplètes). Au final, un faible pourcentage d'entre eux fait l'objet de synthèse en temps réel et sert réellement à éclairer les décisions des responsables des projets ou à informer leurs partenaires.

Mieux vaut parfois des indicateurs moins nombreux et mieux exploités qui peuvent être renseignés et disponibles « en temps réel » et qui peuvent alors faire l'objet de débats entre chargés de suivi et équipes opérationnelles.

La base de données géante aux multiples indicateurs, capable de répondre à toutes les questions évaluatives et de satisfaire tous les besoins de contrôle, de communication, et d'aide à la réflexion... est bien souvent un leurre.

<sup>14</sup> Les dispositifs de suivi-évaluation feront l'objet d'une des prochaines notes méthodologiques de la collection « Coopérer Aujourd'hui ».



## V. LA PRESENTATION DES DOCUMENTS PROJETS AUX BAILLEURS DE FONDS

---

### 1. Respecter les normes sans perdre en consistance

#### 1.1 Présenter pour convaincre ou décrire pour débattre, puis piloter : deux exercices différents

*Ecrire un document de projets pour un bailleur, un exercice forcément très codifié*

La plupart des bailleurs de fonds sont des organisations publiques centralisées et hiérarchisées. Leurs administrations doivent respecter les règles contraignantes de la gestion des fonds publics, destinées notamment à assurer la transparence et l'intégrité de cette gestion. Elles traitent un très grand nombre de dossiers et doivent respecter des critères d'efficacité qui aboutissent à des procédés quasi industriels<sup>15</sup>. L'Union européenne est la plus importante d'entre elles en volume financier.

Ces contraintes les obligent à édicter des procédures très codifiées et à les imposer à leurs partenaires - bénéficiaires. Les modèles de présentation des demandes de financement font partie de ces procédures.

Ces modèles doivent permettre aux bailleurs de faire examiner ces demandes avec la plus grande efficacité possible, en appréciant à la fois les qualités intrinsèques des projets proposés et leur adéquation à leurs propres priorités politiques.

#### **Illustration**

L'appel à proposition lancé par la Commission à l'automne 2001 sur la ligne réservée aux Ong européennes a suscité l'envoi de 970 dossiers. Chacun devait être envoyé en quatre exemplaires, dans des cartons qui, au total, devaient représenter un volume d'environ 70m<sup>3</sup>.

Les documents de projets présentés par les Ong à leurs bailleurs laissent parfois perplexes leurs évaluateurs. Leurs objectifs ne sont pas toujours réalistes, ni cohérents avec les moyens mobilisés. Souvent, ils sont trop peu détaillés pour servir de référence pour piloter l'action, ou plus tard, pour l'évaluer. Une fois leur financement obtenu, les Ong ne s'y réfèrent que très inégalement.

Ces limites traduisent l'ambivalence de ces documents de projets qui répondent, en fait, à plusieurs objectifs différents : convaincre un bailleur, faciliter la relecture du projet par ses partenaires, guider ultérieurement la mise en œuvre avec un minimum de précision.

- Les documents destinés aux bailleurs doivent respecter à la lettre les exigences formelles de ces derniers, plan et forma types, vocabulaire « maison », volume normalisé. Les quasi-

---

<sup>15</sup> La recherche de l'efficacité dans l'instruction des projets incite les bailleurs à préférer les « gros projets »... Elle aboutit parfois à favoriser des « projets usines à gaz », eux-mêmes peu efficaces... Mais les échecs sur le terrain ne portent pas forcément ombrage à « l'efficacité » des services instructeurs.

formulaires imposés privilégient souvent la pertinence des objectifs du projet au regard des orientations du bailleur, des critères d'efficience et de visibilité. Pour séduire leurs lecteurs, les rédacteurs de ces documents tentent d'inscrire leurs projets dans le plus grand nombre possible des priorités affichées par le bailleur (lutte contre la pauvreté, genre, bonne gouvernance, protection de l'environnement, démocratie, droits de l'homme, sécurité alimentaire, décentralisation, etc.). Ils affichent le maximum d'effets escomptés avec des moyens limités et sur des durées imposées. Ils minimisent les risques de mise en œuvre. Quels que soient les contextes et les capacités initiales des acteurs locaux et la connaissance que l'Ong en a, ils se présentent comme « partenarialement » et « participativement » corrects.

- Les supports nécessaires à la prise de décision au sein d'une Ong ou d'un regroupement de partenaires, doivent respecter d'autres critères de formes. Ils doivent être plus facilement lisibles.

Ils ne font pas référence ni aux mêmes valeurs, ni aux mêmes champs de contraintes.

Ils doivent plutôt expliciter les relations partenariales prévues (ou se référer aux documents qui régissent déjà par ailleurs ces relations). Ils s'attachent plus aux objectifs et aux principes d'action des projets qu'aux détails de leur mise en œuvre.

Les contraintes posées par les bailleurs traduisent aussi des exigences, qui n'ont pas que des conséquences négatives sur les acteurs non gouvernementaux du Nord.

Les exigences de l'Union européenne ont sûrement contribué à un meilleur équilibre des relations entre Ong du Nord et Ong du Sud.

Son fameux cadre logique tant décrié (et dont il est question ci-après) a aussi contribué à une plus grande rigueur dans la présentation des projets des Ong françaises... Ce n'était pas toujours leur point fort....

- Les documents internes destinés à servir de référence à une équipe se soucient moins des orientations du bailleur et des arguments en faveur de la pertinence du projet (qui sont parfois explicités dans d'autres documents produits lors des phases d'identification et de faisabilité). Ces documents diffèrent largement d'une organisation à l'autre. Selon leur culture mais aussi leurs domaines d'interventions, elles laissent une plus ou moins grande autonomie « aux terrains », et planifient leurs actions sur des périodes plus ou moins longues. Mais, en général, ces documents explicitent mieux (que les documents destinés aux bailleurs) des principes d'action et de pilotage. Ils décrivent plus en détail la mise en œuvre prévue, en se référant parfois aux outils et aux méthodes propres à l'Ong.

#### *Concevoir d'abord, présenter ensuite*

Les objectifs contradictoires de ces trois types de documents ne sont pas toujours faciles à concilier. Quel que soit le compromis final entre la contrainte « commerciale » et la nécessité d'un minimum de rigueur, il nous semble préférable :

- ▷ de commencer par écrire son projet sans trop se préoccuper de sa présentation pour le bailleur, en étant d'abord attentif à sa cohérence (ce qui implique de prendre en compte certaines contraintes de financement et des éléments de la logique du bailleur auquel on compte s'adresser) ;
- ▷ de « traduire » ensuite, seulement dans un deuxième temps, ce premier draft en « langage bailleur. »

« **Voilà bien un conseil de consultant !** » s'exclameront les lecteurs qui ont déjà sué sang et eau pour écrire un document projet destiné à un (ou plusieurs) bailleur(s) ; « *le bougre, il nous recommande de multiplier notre travail par deux pour arriver à peu près au même résultat. On voit bien que ce n'est pas lui qui s'y colle ! Il n'a jamais répondu à un appel à proposi-*

*tions ou été obligé de respecter les dates imposées par les calendriers des comités des bailleurs ! ».*

L'énervement de ces lecteurs est bien compréhensible. Pourtant, sauf quand on en a une bonne habitude, il n'est pas facile de finaliser un travail de conception, et de présenter ce travail conformément aux exigences d'un bailleur<sup>16</sup>. L'économie d'une dizaine de jours de rédaction et de discussion se paie parfois plus tard, lors de conflits entre partenaires, d'incompréhension entre « siège » et « terrain » ou des problèmes inextricables entre les besoins de l'action et un budget mal prévu.

Aussi, certains préfèrent écrire d'abord un draft de leur projet « à leur main », avec tous les détails nécessaires avant de les modeler dans les moules proposés par leurs bailleurs.

Ils utilisent alors « le tableau logique » pour le premier exercice. Puis, lorsqu'ils s'adressent à l'Union européenne, ils transforment leur « tableau logique » en « cadre logique » pour respecter les règles de cette dernière.

Mais comment passe-t-on de l'un à l'autre ?

Vous le saurez en lisant le chapitre suivant, après une présentation sommaire de ce fameux cadre logique.

## **1.2 Un standard incontournable, le cadre logique de l'Union européenne**

### *Le cadre logique et la gestion du cycle des projets*

Le cadre logique n'est pas seulement une épreuve imposée dans le parcours qui permet aux Ong d'accéder aux fonds de l'Union européenne. Et il est vivement conseillé aux rédacteurs de projets qui souhaitent travailler durablement avec l'Union européenne de consulter le « Manuel de Gestion du Cycle de Projet » édité par *EuropeAid*<sup>17</sup>. Ils choisiront ainsi en toute connaissance de cause la méthode qui leur conviendra le mieux pour élaborer ce fameux cadre.

L'aide par projet reste un des outils essentiels de la politique de coopération au développement de l'Union. La commission chargée de sa mise en œuvre s'est donc dotée d'un ensemble cohérent d'outils pour identifier, concevoir ou faire concevoir, puis gérer des projets. Cet ensemble est fondé sur le concept de la « gestion du cycle des projets » (GCP).

Ce cycle, ici défini par un enchaînement de six étapes, permet aux politiques de coopération de l'UE, définies pour un pays ou un secteur donné, de se traduire par des successions et des assemblages de projets.

Le cadre logique est l'outil central de cet ensemble qui encadre chacune de ces étapes. Il détermine les plans types des premiers documents projets élaborés lors de **l'identification**. Il sert de support aux analyses faites en cours **d'instruction**, guide ultérieurement **la mise en œuvre**, et structure enfin la préparation **des évaluations**.

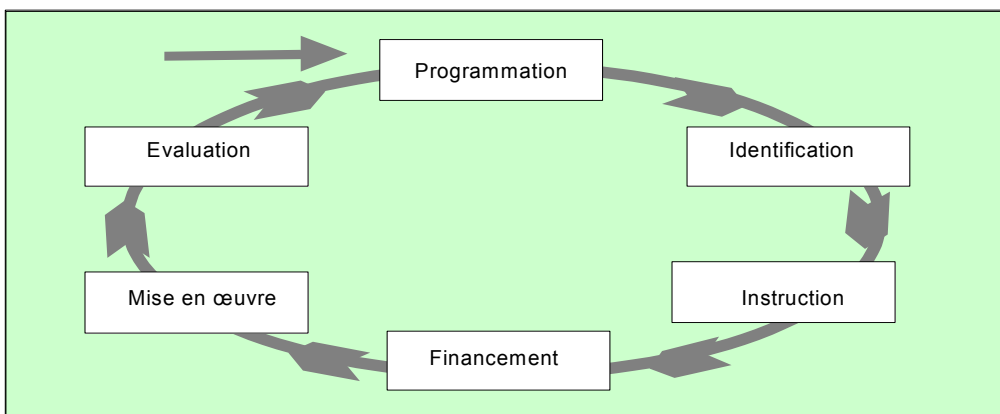
Le cadre logique est bien plus qu'un mode de présentation. Son élaboration est conçue comme faisant partie intégrante d'abord d'une étape d'analyse (le manuel d'EuropeAid en détaille également la méthode, une succession de quatre types d'analyses : l'analyse des parties prenantes, des problèmes, des objectifs, et des stratégies). Cette succession conduit à définir la

<sup>16</sup> Petites notes sur la nouvelle compétence et le renforcement de capacités

<sup>17</sup> Consulter le site d'EuropeAid: [http://europa.eu.int/comm/europeaid/index\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/europeaid/index_fr.htm). Une dernière version du « Project cycle management guidelines » a été publiée en mars 2004. Elle succède à celle de mars 2001 qui elle avait été traduite en français.

logique d'intervention qui va structurer l'étape de planification. Le tableau logique résume cette logique élaboré au cours de cette dernière étape.

Figure 7 : Le cycle de projet selon la commission européenne



Cet ensemble conceptuel très intégré intéresse essentiellement les fonctionnaires de la commission, les experts ou les opérateurs qui sont ou souhaitent devenir prestataires de services de cette dernière, et éventuellement les « méthodologues » professionnels et critiques. Ils se situent tous en dehors du public cible de ce petit document.

### L'allure du cadre logique

Le cadre logique a l'allure d'un tableau à quatre colonnes et à quatre groupes de lignes.

Les quatre groupes de lignes correspondent aux quatre éléments retenus par les experts pour résumer la logique d'intervention d'un projet : les objectifs globaux, le ou les objectif(s) spécifique(s), les résultats, les activités.

Dans la première colonne, intitulée « logique d'intervention », figure la formulation adoptée pour le projet présenté de chacun de ces différents éléments.

Nous expliquons ci-après le contenu des trois autres colonnes, « Indicateurs objectivement vérifiables », « Sources de vérification », et « Hypothèses ».

### Les définitions du manuel

« **Les objectifs globaux** d'un projet décrivent l'importance du projet pour la société en termes de bénéfices à plus long terme pour les bénéficiaires finaux ainsi que les bénéfices plus larges pour d'autres groupes. Ils permettent de s'assurer de la conformité du projet avec les politiques régionales / sectorielles du gouvernement, des organisations concernées et de la CE, ainsi qu'avec des objectifs politiques cadres de la coopération de la CE. Le projet à lui seul ne permet pas d'atteindre les objectifs globaux. Il ne fera qu'y contribuer, d'autres projets devront y contribuer également ».

« **L'objectif spécifique** est l'objectif à atteindre à travers la mise en œuvre du projet, susceptible de continuer au-delà du projet. L'objectif spécifique devrait répondre au problème central et devrait être défini en termes de bénéfices durables pour le(s) groupe(s) cible(s) »... « Il ne devrait y avoir qu'un seul objectif spécifique par projet. Si un projet implique plus d'un objectif spécifique, il peut s'avérer extrêmement complexe et susciter d'éventuels problèmes de gestion »...

« **Les résultats** sont les produits des activités mises en œuvre. L'ensemble des résultats contribue à la réalisation de l'objectif spécifique, à savoir le moment où les groupes cibles commencent à percevoir des bénéfices durables ».

« **Les activités** - Les actions (et les moyens) qui doivent être entrepris / fournis pour produire les résultats. Elles résument ce qui doit être mis en œuvre par le projet ».

Figure 8 : L'allure du cadre logique de la Commission européenne

|                     | Logiques d'intervention | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources de vérification | Hypothèses            |
|---------------------|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Objectifs globaux   |                         |                                       |                         |                       |
| Objectif spécifique |                         |                                       |                         |                       |
| Résultats           |                         |                                       |                         |                       |
| Activités           |                         | Moyens                                | Coûts                   |                       |
|                     |                         |                                       |                         | Conditions Préalables |

## 2. Du tableau au cadre logique

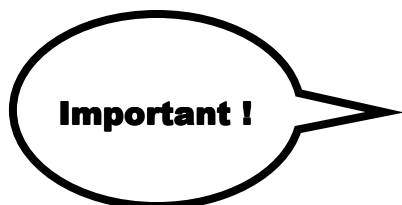
L'idée est donc de commencer à formaliser librement, « à sa main », la logique d'intervention de son projet en construisant un tableau logique « comme on le sent ». On s'autorise alors à autant de colonnes et de lignes qu'on veut. Il est même conseillé de détailler la logique d'intervention en suffisamment d'objectifs et de résultats intermédiaires, et d'être suffisamment précis dans la description des différentes activités pour ne pas se tromper dans l'évaluation des moyens nécessaires et les budgets (cf. § III.1.2, page 23).

La traduction de ce premier travail de conception pour présenter une demande de financement à un bailleur institutionnel nécessite ensuite de transformer ce « tableau logique » en « cadre logique ».

Avant cette transformation formelle, un exercice de relecture du projet s'impose. La conception « libre » peut aboutir à un format de projet difficilement compatible avec les contraintes imposées par le bailleur (budget plafond, durée maximale du projet, cofinancement nécessaire, objectifs privilégiés annoncés par le bailleur sur la ligne spécifique ouverte aux Ong...). Mieux vaut vérifier dès le départ que la première conception de son projet est bien compatible avec ces contraintes avant de commencer la transformation du tableau en cadre.

Cette transformation est ensuite un exercice de synthèse.

Il nécessite ensuite d'apporter quelques informations supplémentaires, déjà élaborées ou presque lors de la préconception du dispositif de suivi et d'évaluation du projet (cf. § IV.2.2 page 34).



Avant de se lancer dans la rédaction d'un document projet destiné à obtenir des financements auprès d'un « guichet » ou sur une ligne de financement quelconque, il faut impérativement **se renseigner précisément sur les règles, les procédures, et les formulaires de ce guichet ou de cette ligne.**

Les règles et les modalités de présentation des demandes de financement (y compris par le modèle de cadre logique préconisé) peuvent évoluer d'une année sur l'autre et pour un même bailleur d'une ligne à une autre.

### 2.1 Mettre le tableau au bon format, reformuler, remettre en cohérence

*D'abord, en colonne par quatre : une synthèse et une reformulation des objectifs et des résultats*

Vous avez élaboré un tableau logique suffisamment détaillé pour vérifier la cohérence de la conception de votre projet. Vous avez utilisé pour cela le vocabulaire propre à votre organisation, en vous souciant d'être le plus rigoureux et le plus clair possible. Vous vous êtes permis d'utiliser autant de colonnes que vous vouliez pour tracer ce tableau.

Il s'agit maintenant de transformer ce tableau logique en un cadre logique :

- qui respecte le format précisément défini par les procédures de la ligne de financement à laquelle vous allez adresser votre demande de financement,

- qui va s’adresser probablement à des gens pressés, qui auront sans doute à examiner beaucoup de dossiers en peu de temps,
- qui va être jugé en fonction des références et de la « culture » propres à l’institution à laquelle vous vous adressez.

Cette transformation nécessite en général un double exercice :

- Sur le fond, il faut adapter une conception « libre » aux contraintes et à la philosophie de la ligne budgétaire du « bailleur »,
- Sur la forme, il faut modifier « l’architecture » et les formulations de votre premier tableau.

*Illustration : le tableau logique du projet FP psi de Santa Elodia mis aux normes*

Les promoteurs du projet FP psi de Santa Elodia ont finalement trouvé un bailleur. Celui-ci exige que la présentation des projets utilise le « cadre logique » tel que le définit l’Union européenne. Sur le fond, il semble plus sensible aux impacts immédiats de « ses » projets qu’à leurs effets institutionnels et durables. Ses aides sont plafonnées et la durée de « ses » projets limitée à trois ans. Les deux Ong décident donc de réduire leur objectif à la seule mise en place du dispositif de formation à Santa Elodia. Elles reportent à une seconde phase leur ambition de reproduction et de démultiplication.

Elles limitent donc leur « cadre logique » à l’objectif spécifique n°1 du « tableau logique » qu’elles avaient conçu (page 45 Tableau 23).

Elles veillent à ce que les mots « lutte contre la pauvreté », « durable », « renforcement des capacités des acteurs », « femmes », figurent dans leur « cadre logique ». Ils préfèrent l’expression « micro-entreprise » à « secteur informel ».

Ils ne font apparaître dans le cadre logique ni l’étude socioéconomique préalable à la mise au point du système de financement, ni l’actualisation de l’étude de l’offre existante et de la demande spontanée en formation nécessaire pour lancer l’activité. Ce bailleur là a la réputation de ne pas aimer les études<sup>18</sup>. Ils décident de les faire apparaître plus discrètement dans la mise en œuvre et l’autonomisation du dispositif de suivi et d’évaluation.

(La présentation de ce même projet à un autre bailleur pourrait évidemment conduire à d’autres choix de vocabulaire et de présentation).

Ils limitent volontairement le nombre de résultat à trois et le nombre d’activités à dix, pour s’obliger à être le plus synthétiques possible.

Le tableau logique du projet qui s’étalait sur deux pages et demi et six colonnes (cf. tableaux pages 45 et 46) est finalement résumé comme suit :

---

<sup>18</sup> Toute ressemblance avec un bailleur ayant réellement existé serait évidemment fortuite et purement imaginaire.

Tableau 29 : Le tableau logique de Santa Elodia mis aux normes

| Les objectifs globaux  | Les objectifs spécifiques  | Les résultats  | Les activités   |
|--|--|--|---|
| <p>Concourir à la lutte contre la pauvreté, en contribuant ...</p> <p>... au développement de l'activité des petites et très petites entreprises</p> <p>... et à la création de ce type d'entreprise</p> | <p>La mise en place, dans le district de Santa Elodia, d'un dispositif de formation professionnelle</p> <p>Accessible, durable, qui réponde aux besoins et aux contraintes des petites et très petites entreprises</p> | <p><b>1 Un système de financement est en place</b></p> <p>Il est fiable et facilite la participation des bénéficiaires</p>   | <p>11 La conception participative et la formation des personnes impliquées dans le fonctionnement du système</p> <p>12 La gestion, le suivi et la supervision du système mis en place</p> <p>13 l'audit du système</p>  |
|  |  | <p><b>2 Les modalités d'organisation des formations sont éprouvées</b></p> <p>Elles sont appropriées par les acteurs locaux, et assurent une offre de formation de qualité, adaptée aux besoins et aux contraintes du public cible</p> | <p>21 L'animation et l'appui aux corporations professionnelles et aux autres acteurs impliqués dans le dispositif</p> <p>22 La formation des formateurs et des responsables formations</p> <p>23 Le suivi des formations</p>                                      |
|  |  | <p><b>3 L'autonomie institutionnelle et organisationnelle du dispositif est assurée</b></p> <p>Elle résulte du renforcement des capacités des différents acteurs concernés et de leur organisation d'ensemble..</p>                    | <p>31 L'appui et la formation destinés à l'Ong maître d'œuvre</p> <p>32 La mise en place et l'animation du comité de pilotage</p> <p>33 La mise en œuvre et l'autonomisation du dispositif de suivi -évaluation</p> <p>34 La communication et la valorisation</p> |

*Remettre en cohérence, quantifier résultats, activités et moyens*

L'adaptation de la préconception initiale du projet aux contraintes du bailleur n'est pas qu'une affaire de présentation. Les premières ébauches d'architecture doivent être revues. La conception opérationnelle doit être ajustée (ou plus détaillée) pour assurer de la cohérence du document projet transmis au bailleur. Cette cohérence implique de quantifier résultats et moyens, et donc de fixer les grandes phases d'un premier calendrier d'exécution, et de déterminer leur durée<sup>19</sup>. Ce travail aboutit à des chronogrammes et des budgets détaillés tels que ceux présentés pour le projet Addel H (§ III.1.1 page 18) au début de cette note.

- Ici les promoteurs du projet FP psi modifient l'architecture esquissée (page 47). Ils resserrent le déroulement du projet en trois phases : la mise en place du dispositif (6 mois), une phase de mise au point avec cinq ou six corporations parmi les plus importantes (1 an) une phase d'élargissement et d'autonomisation, avec cinq ou six autres corporations (1 an et demi).
- Ils prévoient de répartir le travail en deux équipes, l'une chargée de la mise en place du système financier (résultat 1), l'autre des dispositifs d'organisation des formations et de pilotage de l'ensemble (résultats 2 et 3).
- Le nombre de corporations et une description plus précise des activités leur permettent d'évaluer approximativement :
  - le nombre de groupes aux démarches d'élaboration participative,
  - le nombre de personnes à former au sein des corporations (parfois des associations de quartiers) pour faire fonctionner le dispositif,

<sup>19</sup> Selon la nature (et l'ancienneté) des études de faisabilité déjà conduites, ce travail nécessite un retour sur le terrain ou une reprise des études antérieures).



- des objectifs quantitatifs en termes de nombre de formations, de bénéficiaires, de formateurs à former...
- Cet exercice de quantification leur permet de dimensionner la taille de leurs équipes et le volume des prestations extérieures dont ils auront besoin.

Ils peuvent, à partir de là, reprendre les colonnes « résultats » et « activités » de leur « tableau logique mis aux normes » pour y ajouter certaines de ces précisions chiffrées. Les bailleurs se méfient (non sans raisons) des projets présentés de façon trop générique, sans indications quantitatives, et peuvent rejeter une présentation trop « floue ». Mais les promoteurs des projets prennent aussi des risques à annoncer des chiffres sur des opérations innovantes, conduites en multi-partenariats, dans des contextes où les références sur des actions analogues à celles qu'ils veulent initier sont peu nombreuses.

Pour le projet FP psi cela pourrait donner ceci :

**Tableau 30 : Les résultats et les activités de Santa Elodia, version quantifiée**

| Les objectifs globaux | Les objectifs spécifiques | Les résultats  | Les activités  |
|-----------------------|---------------------------|--|--|
|                       |                           | <p><b>1 Un système de financement est en place</b></p> <p>Il est fiable et facilite la participation de ses <b>2000 bénéficiaires</b></p>  | <p><b>11</b> La conception participative avec une vingtaine de groupes de micro-entrepreneurs et la formation d'une vingtaine de personnes susceptibles d'être impliquées dans le fonctionnement du système</p> <p><b>12</b> La gestion d'un fonds de 10 millions de Maravédís, le suivi et la supervision du système mis en place</p> <p><b>13</b> L'audit du système</p> |
|                       |                           | <p><b>2 Les modalités d'organisation des formations sont éprouvées</b></p> <p>Elles sont appropriées par les acteurs locaux, et maîtrisées par les acteurs locaux de la ville</p> <p>Elles assurent une offre de formation de qualité (<b>250 sessions /an</b>) adaptée aux besoins et aux contraintes du public cible</p> | <p><b>21</b> L'animation et l'appui aux 10 principales organisations corporatives de la ville et des autres acteurs impliqués dans le dispositif</p> <p><b>22</b> La formation d'une centaine de formateurs potentiels, d'une trentaine de personnes susceptibles de devenir « responsables formation » de leur corporation</p> <p><b>23</b> Le suivi des formations</p>   |
|                       |                           | <p><b>3 L'autonomie institutionnelle et organisationnelle du dispositif est assurée</b></p> <p>Elle résulte du renforcement des capacités des différents acteurs concernés et de leur organisation d'ensemble</p>  | <p><b>31</b> L'appui et la formation destinés à l'Ong maître d'œuvre</p> <p><b>32</b> La mise en place et l'animation du comité de pilotage</p> <p><b>33</b> La mise en œuvre et l'autonomisation du dispositif de suivi-évaluation</p> <p><b>34</b> La communication et la valorisation</p>   |

### *Structurer le budget du projet en fonction des règles de présentation adoptées par le bailleur*

L'identification puis l'estimation quantitative des moyens, activité par activité ou par groupe d'activités, permet enfin d'élaborer le budget du projet. L'exercice nécessite souvent de travailler en deux temps : on construit d'abord sur un budget détaillé « à sa main » avec les outils habituels, notamment le plan comptable, des projets propres à son organisation. On transforme ensuite la présentation de ce premier budget pour la rendre conforme au modèle généralement imposé par le bailleur.

Le plan comptable du projet FP psi pourrait être organisé en sept grandes rubriques et avoir l'allure suivante :

**Tableau 31 : L'allure du plan comptable du projet FP psi der Santa Elodia**

| Rubriques   | Dépenses   | Rubriques                         | Dépenses  |
|---|--|-----------------------------------|---|
| <b>1. Ressources humaines de l'Ong nationale</b>  | 1.1 Coûts salariaux                                  | <b>4 Fonctionnement courant</b>   | 4.1 Coût du/des véhicules   |
|   | 11 a) Equipe système financier                       |                                   | 4.2 Location de bureaux   |
|   | 11 b) Equipe système animation formation             |                                   | 4.3 Consommables - Fournitures de bureau                            |
|   | 11 c) Autre personnel directement affecté à l'action |                                   | 4.4 Autres services (téléphone, internet, électricité, maintenance) |
| 1.2 Charges sociales (X % de des coûts salariaux) |  | <b>5 Prestations extérieures</b>  | 5.1 Etudes enquêtes   |
| <b>2. Missions Ong Internationale</b>             | 2.1 Coûts salariaux (toutes charges comprises)       |                                   | 5.2 Audits  |
|   | 2.2 Per diem   |                                   | 5.3 Evaluation  |
|   | 2.3 Voyages internationaux                           |                                   | 5.4 Autres : consultants animateurs externes...                     |
|   | 2.4 Autres frais                                     |                                   |   |
| <b>3 Matériel et fournitures</b>                  | 3.1 Achat ou location de véhicules                   | <b>6 Autres services externes</b> | 6.1 Frais de publications et de communication                       |
|   | 3.2 Mobilier, matériel, ordinateurs                  |                                   | 6.2 Frais de réunions et de séminaires                              |
|   | 3.3 Autres (préciser)                                |                                   | 6.3 Voyages d'études / échanges                                     |
|   |  | <b>7 Fonds d'intervention</b>     | 7.1 Fonds de formation des PE et TPE                                |
|   |  |                                   | 7.2 Fonds de formation « formateurs et autres acteurs »             |

## 2.2 Passer du tableau conforme au cadre

*Sur une seule file !*

Une fois le tableau logique réorganisé sur quatre colonnes, il est facile de réorganiser cette présentation de la logique d'intervention sur une seule file : ces quatre éléments (les objectifs globaux, l'objectif spécifique, les résultats et les activités) sont inscrits les uns sous les autres en une seule colonne.

Tableau 32 : Santa Elodia sur une seule colonne

| Logique d'intervention       |  |
|------------------------------|--|
| <b>Les objectifs globaux</b> | <b>Concourir à la lutte contre la pauvreté, en contribuant...</b> au développement de l'activité des petites et très petites entreprises... et à la création de ce type d'entreprise   |
| <b>L'objectif spécifique</b> | <b>La mise en place du dispositif de formation</b> accessible, durable, qui réponde aux besoins et aux contraintes des micro-entreprises   |
| <b>Les résultats</b>         | <p><b>1 Un système de financement est en place</b> : il est fiable, et facilite la participation des bénéficiaires</p> <p><b>2 Les modalités d'organisation des formations sont éprouvées</b> : elles sont appropriées par les acteurs locaux, assurent une offre de formation de qualité, adaptée aux besoins et aux contraintes du public cible</p> <p><b>3 L'autonomie institutionnelle et organisationnelle du dispositif est assurée</b> : elle résulte du renforcement des capacités des différents acteurs concernés et leur organisation de l'ensemble. Ce modèle de dispositif est viable et en passe d'être reproduit</p>  |
| <b>Les activités</b>         | <p><b>11</b> La conception participative et la formation des personnes impliquées dans le fonctionnement du système</p> <p><b>12</b> La gestion, le suivi et la supervision du système mis en place</p> <p><b>13</b> L'audit du système</p> <p><b>21</b> L'animation et l'appui aux corporations professionnelles et des autres acteurs impliqués dans le dispositif</p> <p><b>22</b> La formation de formateurs et des responsables formations</p> <p><b>23</b> Le suivi des formations</p> <p><b>31</b> Appui et formation destinés à l'Ong maître d'œuvre</p> <p><b>32</b> Mise en place et animation du comité de pilotage</p> <p><b>33</b> Mise en œuvre et autonomisation du dispositif de suivi et d'évaluation</p> <p><b>34</b> Communications et valorisation</p> |

*En colonne par quatre !*

Cette file devient la première des quatre colonnes d'un nouveau tableau qui constitue l'architecture du cadre logique à construire.

Tableau 33 : L'architecture du cadre logique du projet FP psi

| Logique d'intervention       |  | Les indicateurs objectivement vérifiables | les sources de vérification | les hypothèses |
|------------------------------|--|---|-----------------------------|----------------|
| <b>Les objectifs globaux</b> | <b>Concourir à la lutte contre la pauvreté, en contribuant :</b><br>... au développement de l'activité des micro-entreprises et très petites entreprises<br>... et à la création de ce type d'entreprise |   |                             |                |
| <b>L'objectif spécifique</b> | <b>La mise en place du dispositif de formation</b> durable, accessible, qui réponde aux contraintes et aux besoins des micro-entreprises   |   |                             |                |
| <b>Les résultats</b>         | 1 Un système de financement est en place   |   |                             |                |
|                              | 2 Les modalités d'organisation des formations sont éprouvées   |   |                             |                |
|                              | 3 L'autonomie institutionnelle et organisationnelle du dispositif est assurée  |   |                             |                |
|                              |  | Les moyens                                | Les coûts                   |                |
| <b>Les activités</b>         | 11 La conception, la formation   |   |                             |                |
|                              | 12 La gestion la supervision   |   |                             |                |
|                              | 13 l'audit du système  |   |                             |                |
|                              | 21 L'animation et l'appui aux corporations professionnelles  |   |                             |                |
|                              | 22 La formation de formateurs et des responsables formations   |   |                             |                |
|                              | 23 Le suivi des formations   |   |                             |                |
|                              | 31 Appui et formation de l'Ong   |   |                             |                |
|                              | 32 Mise en place du comité de pilotage   |   |                             |                |
|                              | 33 Le dispositif de suivi  |   |                             |                |
|                              | 34 Communications et valorisation  |   |                             |                |

Pour compléter cette armature du cadre logique, il vaut mieux s'y prendre en deux temps, commencer par les lignes d'objectifs et de résultats, et finir par les lignes d'activités.

## 2.3 Compléter le haut

### *Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)*

La deuxième colonne du cadre logique est consacrée aux « indicateurs<sup>20</sup> objectivement vérifiables », les IOV en abrégé<sup>21</sup>.

Ces indicateurs sont des faits, des données objectives, si possible des données chiffrées, qui permettront de vérifier si les objectifs et les résultats annoncés ont été, ou non, atteints, et si oui jusqu'à quel point ils l'ont été.

Autrement dit, ce sont les éléments factuels et chiffrés qui permettront de répondre aux questions évaluatives formulées pour commencer à concevoir le dispositif de suivi et d'évaluation (cf. Tableau 26 page 51). Cet exercice de préconception s'avère donc bien utile pour renseigner ensuite le « cadre logique ».

Mais à ce stade, il est difficile de définir ces indicateurs avec précision et inutile d'en faire figurer un trop grand nombre. Le cadre logique est ici l'élément d'un « document projet » qui va avoir une fonction contractuelle : il indique les objectifs et les résultats que l'Ong prévoit d'atteindre avec la participation financière du bailleur. Il doit donc annoncer logiquement comment va être mesurée l'atteinte de ses objectifs et résultats.

Il s'agira ensuite de respecter ses engagements et de rendre compte de l'évolution des indicateurs avancés.

#### Un « bon » indicateur doit être :

**Significatif** : Les changements mesurés doivent bien être le produit de l'action du projet et d'elle seule, ou essentiellement d'elle.

**Cohérent** : Les caractéristiques mesurées sont conformes avec l'énoncé des objectifs et des résultats (public cible, évolution visée, qualités attendues).

**Fiable** : Le résultat de la mesure doit être indépendant de celui qui l'effectue.

**Efficient** : le coût de la collecte des données doit être en rapport avec l'usage qui en est espéré.

**Défini** : En toute rigueur les modalités et les conditions de mesure de l'indicateur font partie de sa définition (par exemple, la mesure d'une même donnée n'a pas forcément la même signification selon le moment où elle est mesurée).

<sup>20</sup> Pour en savoir plus sur la notion d'indicateurs et les limites du « tout indicateur quantitatif » : « Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision » (coopérer aujourd'hui n°21), disponible également sur le site du Gret : <http://www.gret.org>.

<sup>21</sup> Cf. page 18 du Manuel de Gestion du Cycle des Projets de mars 2001 : « Les indicateurs sont des descriptions opérationnelles. Ils décrivent les objectifs » (et les résultats) « du projet en termes de quantité, de qualité, de groupe(s) cible(s), de temps et de localisation. Un bon indicateur doit être spécifique (mesurer ce qu'il est supposé mesurer) - Mesurable - Disponible à un coût acceptable - Pertinent vis-à-vis d'un objectif » (ou d'un résultat), « avoir une échéance ».

### Les sources de vérification

La troisième colonne du cadre logique doit indiquer « les sources de vérification », les documents où figureront les données qui indiqueront les valeurs prises par les indicateurs mentionnés à la colonne précédente.

Ces données pourront provenir de statistiques officielles ou d'enquêtes conduites indépendamment du projet, d'études et d'investigations conduites par des tiers indépendants à la demande du projet, ou des outils de suivi du projet dont les résultats figureront en général dans ses rapports d'activités.

Ces « sources de vérification » (SdV) ont déjà été identifiées lors de l'exercice de préconception du dispositif de suivi et d'évaluation.

**Tableau 34 : Des IOV et les SdV pour les objectifs du projet FP psi**

|                              | Logique d'intervention   | Les indicateurs objectivement vérifiables  | Les sources de vérification  | Les hypothèses |
|------------------------------|--|--|--|----------------|
| <b>Objectifs globaux</b>     | <b>... Contribuer à la lutte contre la pauvreté, en participant :</b>  |  |  |                |
|                              | ... au développement de l'activité des entreprises du secteur informel<br><br>... et à la création d'entreprises dans ce secteur | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % des micro-entreprises bénéficiaires ayant augmenté leur chiffre d'affaire et leur valeur ajoutée en comparaison de l'ensemble de leur corporation</li> <li>▪ Evolution du taux de création au sein des corporations participant au dispositif</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Suivi d'un échantillon de PE et TPE</li> <li>Etude d'impacts</li> <li>▲ Etude d'impacts</li> </ul>  |                |
| <b>L'objectif spécifique</b> | <b>La mise en place du dispositif de formation</b>   |  |  |                |
|                              | Accessible   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % des corporations participant au dispositif</li> <li>▪ % des quartiers participant au dispositif</li> <li>▪ % PE et TPE bénéficiaires parmi les adhérents aux corporations concernées</li> <li>▪ Nombre d'individus bénéficiaires</li> <li>▪ % de femmes, d'apprentis, de micro-entrepreneurs parmi ces bénéficiaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Rapports d'activités annuels</li> <li>▲ idem</li> <li>▲ Rapports d'activités trimestriels et annuels</li> <li>▲ idem</li> <li>▲ idem</li> </ul> |                |
|                              | Durable  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolution de la part des financements locaux / financements totaux</li> <li>▪ Coûts de revient de la journée de formation (accompagnement compris)</li> <li>▪ % d'opinion positive sur le dispositif auprès d'un panel de « décideurs »</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Rapports financiers annuels</li> <li>▲ Rapports d'activités annuels</li> <li>▲ Enquêtes externes annuelles</li> </ul>                           |                |
|                              | Qui réponde aux besoins et aux contraintes   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de bénéficiaires satisfaits</li> <li>▪ % de bénéficiaires ayant effectivement valorisé les acquis de sa formation</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Enquêtes externes annuelles</li> <li>▲ idem</li> </ul>  |                |

Tableau 35 : Des IOV et les SdV pour les résultats du projet FP psi

|                      |  |   |   |  |
|----------------------|--|---|---|--|
| <b>Les résultats</b> | <b>1 Un système de financement est en place</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le volume des formations financées</li> <li>▪ % des corporations impliquées dans la gestion</li> <li>▪ Délais de paiement des formateurs</li> <li>▪ Coûts de gestion du système / coûts des formations</li> <li>▪ Avis positif sur la sécurité du système dans l'audit externe</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Rapports d'activités annuels</li> <li>▲ Rapports financiers annuels</li> <li>▲ idem</li> <li>▲ Rapports d'audit annuels</li> </ul> |  |
|                      | <b>2 Les modalités d'organisation des formations sont éprouvées</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de formations différentes organisées</li> <li>▪ Nombre de formations nouvelles organisées</li> <li>▪ Nombre de nouveaux formateurs mobilisés chaque année</li> <li>▪ Nombre de formations « montées » à partir d'une initiative d'une corporation</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Rapports d'activités annuels</li> <li>▲ idem</li> <li>▲ idem</li> <li>▲ idem</li> </ul>  |  |
|                      | <b>3 L'autonomie institutionnelle et organisationnelle du dispositif est assurée</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le comité de pilotage se réunit régulièrement et prend en charge son animation</li> <li>▪ Les outils de suivi (notamment financiers) sont en place et les informations qu'il produit sont effectivement mises en débat                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'Ong internationale n'intervient plus sur les questions opérationnelles</li> </ul> </li> <li>▪ Les procédures de gestion, d'organisation des formations et les règles de fonctionnement des instances sont formalisés et respectés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Rapports d'activités annuels</li> <li>▲ idem</li> </ul> <p>Rapports d'évaluations externes</p> <p>Rapports d'audit</p>             |  |

### Les hypothèses

La dernière colonne du cadre logique est celle où doivent figurer les « hypothèses » dont il a déjà été question aux paragraphes consacrés à la préconception des dispositifs de suivi et d'évaluation, (page 39 et page 54).

La logique d'intervention d'un projet repose sur un ensemble de relations de « cause à effet » : les activités doivent engendrer des résultats qui, à leur tour, doivent permettre d'atteindre objectifs. Mais, en réalité, ces relations ne vont aboutir que si certaines conditions, qui ne dépendront pas de l'exécution du projet, sont remplies.

Les projets des Gaulois d'Astérix n'aboutiront qu'à la condition que le ciel ne leur tombe pas sur la tête. Avant de se lancer dans un projet ils partent donc de l'hypothèse que cette condition sera remplie, et que le ciel ne leur tombera pas sur la tête.

La réussite de leur projet repose une hypothèse, celles que ces conditions seront remplies.

Ces hypothèses, sur lesquelles est fondée la réussite du projet FP psi de Santa Elodia, figurent déjà dans les tableaux fabriqués pour aider à la conception de son dispositif de suivi et d'évaluation. Il est donc facile de compléter la dernière colonne du haut de son cadre logique... à condition de ne pas se tromper de ligne : selon les conventions du cadre logique UE, les hypothèses externes qui ne doivent être satisfaites pour que les objectifs spécifiques, contribuant effectivement aux objectifs globaux, doivent être mentionnées sur la ligne « objectif spécifique », et les conditions nécessaires pour que les résultats permettent effectivement d'atteindre l'objectif spécifique doivent s'inscrire sur la ligne « résultats ». Pour être sûr de ne pas se tromper de ligne, hachurer la première case de la dernière colonne. Elle ne doit accueillir aucune information.

Tableau 36 : Des hypothèses pour que les résultats aboutissent aux objectifs sur le projet FP psi

|                              | Logique d'intervention   | Les IOV | Les sources de vérification | Les hypothèses  |
|------------------------------|--|---------|-----------------------------|---|
| <b>Les objectifs globaux</b> | <b>Contribuer à la lutte contre la pauvreté, en participant :</b>  |         |                             |   |
|                              | ... au développement de l'activité des entreprises du secteur informel<br>... et à la création d'entreprises dans ce secteur |         |                             |   |
| <b>L'objectif spécifique</b> | <b>La mise en place du dispositif de formation</b><br>Accessible<br>Durable<br>Qui réponde aux besoins et aux contraintes    |         |                             | La conjoncture économique ne se dégrade pas<br>Le calme politique persiste<br>La politique de l'Etat en faveur de la formation professionnelle reste conforme aux orientations actuelles<br>L'environnement immédiat des petites et moyennes entreprises reste stable :<br>- les services financiers existants restent accessibles<br>- la politique de la commune vis-à-vis des PE et TPE ne se dégrade pas (impôts et taxe, accès aux Marchés...) |
| <b>Les résultats</b>         | <b>1 Un système de financement est en place</b>  |         |                             | Le système mis en place n'est pas perturbé par des offres de formations plus largement subventionnées   |
|                              | <b>2 Les modalités d'organisation des formations sont éprouvées</b>  |         |                             | idem  |
|                              | <b>3 L'autonomie institutionnelle et organisationnelle du dispositif est assurée</b>   |         |                             | Les acteurs (notamment les Corporations) ne sont pas déstabilisés par des événements extérieurs   |

## 2.4 Compléter le bas

*La dernière colonne : toujours les hypothèses.*

Cette dernière colonne est toujours consacrée aux hypothèses, en bas comme en haut du cadre logique. Il s'agit donc d'indiquer là les conditions externes qui devront être satisfaites pour que la mise en œuvre des activités produise effectivement les résultats attendus.

Le tableau ci-dessous illustre ce qu'aurait pu être la première moitié du cadre logique du projet FP psi.



Tableau 37 : Des hypothèses pour que les activités produisent les résultats attendus sur le projet FP psi

|               | La logique d'intervention  | Les moyens | Les coûts | Les hypothèses  |
|---------------|--|------------|-----------|---|
| Les activités | <b>Résultat 1 : Le système de financement</b>                                      |            |           |   |
|               | 11 La conception, l'animation participative, la formation des personnes impliquées |            |           | Les personnes formées, sur propositions des corporations, restent disponibles pour l'action après la phase de formation<br>Les solutions adoptées ne sont pas remises en causes par d'autres offres locales de formations |
|               | 12 La gestion, le suivi  |            |           | Le personnel de l'Ong locale chargé de la mise en œuvre du système reste en poste sur une période suffisante  |
|               | 13 L'audit du système  |            |           | RAS   |
|               | <b>Résultat 2 : L'organisation des formations</b>                                  |            |           |   |
|               | 21 L'animation et l'appui aux corporations professionnelles                        |            |           | Les corporations avec lesquelles le projet travaille ne traversent pas de crise institutionnelle particulièrement marquée   |
|               | 22 La formation de formateurs et des responsables formations                       |            |           | Idem : le « paysage » local de la formation professionnelle n'est pas perturbé, ni par de nouvelles offres, ni par des crises institutionnelles   |
|               | 23 Le suivi des formations   |            |           | RAS   |
|               | <b>Résultat 3 : L'autonomie du dispositif</b>                                      |            |           |   |
|               | 31 Appui et formation de l'Ong   |            |           | Idem ci-dessus : la stabilité du personnel de l'Ong<br>L'absence de difficulté interne grave au sein l'Ong  |
|               | 32 Mise en place du comité de pilotage   |            |           | Les principales personnalités concernées au sein de l'Administration, des élus et des corporations, restent favorables à l'expérimentation de ce nouveau dispositif   |
|               | 33 Le dispositif de suivi  |            |           | RAS   |
|               | 34 Communications et valorisation  |            |           | Idem ci-dessus (cf. stabilité du contexte politique local)  |

*À hauteur des lignes « activités » : les moyens et les coûts*

Il n'est plus question d'indicateurs objectivement vérifiables (IOV) et de sources de vérification (SdV) au niveau des lignes « activités ». La deuxième et la troisième colonne du cadre logique doivent faire figurer d'abord la description succincte des moyens nécessaires à la mise en œuvre des activités, ensuite leurs coûts. La présentation de ces coûts doit être cohérente avec celle du budget qui doit être détaillé, par ailleurs, conformément aux instructions du bailleur, dans le dossier du projet.

Cette répartition du budget par activités n'est pas toujours un exercice évident, notamment pour des « petits » projets, où comme le FP Psi de Santa Elodia, une ou deux équipes assurent la plupart des activités.

Comme le montre le tableau ci-dessous, certaines rubriques du plan comptable adopté page 64, recourent plusieurs activités.

**Tableau 38: Tableau croisé des activités et des rubriques budgétaires**

| Les Activités  | Ressources humaines Ong Locale  | Ressources humaines des acteurs locaux      | Mission d'appui Ong internationale                                    | Prestations externes et Fonds de formation   | Equipement Fournitures spécifiques |
|--|---|---|---|--|------------------------------------|
| <b>11 La conception participative, etc.</b>                      | <b>11a) et 12</b> L'équipe système financier<br><b>11c) et 12</b> Les autres personnels affectés directement à l'action       |   | <b>2)</b> Une partie du temps des deux missions programmée en phase 1 | <b>5.4</b> L'intervention de formateurs externes   |                                    |
| <b>12 La gestion, le suivi</b>                                   | <b>11a) et 12</b> L'équipe système financier<br><b>11c) et 12</b> Les autres personnels affectés directement à l'action       | Les personnes relais                        | <b>2)</b> Une mission phase 2, une mission phase 3                    | <b>7.1</b> Fonds de formation des PE et TPE  |                                    |
| <b>13 L'audit du système</b>                                     |   |   |   | <b>5.2</b> Auditeurs externes  |                                    |
| <b>21 L'animation et appui aux corporations professionnelles</b> | <b>11b) et 12</b> L'équipe « animation formation »<br><b>11c) et 12</b> Les autres personnels affectés directement à l'action | Les responsables formation des corporations | <b>2)</b> Cf. les deux missions en phase 1                            |  |                                    |
| <b>22 La formation de formateurs</b>                             |   |   |   | <b>7.2</b> Fonds de Formation « projet »   |                                    |
| <b>23 Le suivi des formations</b>                                | <b>11b) et 12</b> L'équipe « animation formation »  | Les responsables formation des corporations | <b>2)</b> Cf. les deux missions phase 2 et 3                          |  |                                    |
| <b>31 Appui et formation de l'Ong</b>                            |   |   | <b>2)</b> Cf. les quatre missions                                     | <b>7.2</b> Fonds de Formation projet   |                                    |
| <b>32 Mise en place, animation du comité de pilotage</b>         | <b>11b) et 12</b> L'équipe « animation formation »<br><b>11c) et 12</b> Les autres personnels affectés directement à l'action |   |   | <b>5.4</b> animateurs externes   |                                    |
| <b>33 Dispositifs de suivi et d'évaluation</b>                   |   |   |   | <b>5.1</b> Enquêtes locales<br><b>5.1</b> Etude d'impacts<br><b>5.3</b> Evaluations ext. |                                    |
| <b>34 Communications et valorisation</b>                         |   |   |   | <b>6.1</b> -Frais de publication<br><b>6.2</b> Frais de séminaires et de réunions        |                                    |

Pour répartir les dépenses prévues par ce budget selon les activités distinguées par le cadre logique, on va donc (dans cet exemple) :

- subdiviser certaines rubriques budgétaires en plusieurs lignes pour faire correspondre une ligne à une activité (les rubriques 5.4 formateurs externes et 7.2 Fonds pour les formations internes au projet) ;
- globaliser certaines dépenses en englobant les coûts salariaux, les charges sociales les coûts d'équipement et de fonctionnement dans les coûts globaux des deux équipes ;
- en répartissant sommairement ces coûts globaux au prorata du temps programmé pour chacune de ces activités.

On indiquera sommairement au bailleur, dans le document projet, les clefs utilisées pour passer du budget détaillé au « bas du cadre logique ».

Tableau 39 : Les moyens nécessaires aux activités du projet FP psi et leurs coûts

| La logique d'intervention | Les moyens   | Les coûts  | Les hypothèses   |  |
|---------------------------|--|--|--|--|
| Les activités             | <b>Résultat 1 : Le système de financement</b>                |  |  |  |
|                           | 11 L'animation et la formation des personnes impliquées      | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ L'équipe « système financier » sur le premier semestre du projet (ses équipements et son budget de fonctionnement)</li> <li>◆ Des formateurs externes</li> <li>◆ Deux missions d'appui externe (une partie du temps)</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           |  |
|                           | 12 La gestion puis le suivi                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ L'équipe « Système financier » sur les 5 autres semestres</li> <li>◆ Les contributions au frais des « personnes relais »</li> <li>◆ L'édition des documents de suivi et de gestion</li> <li>◆ Deux missions externes (une partie du temps)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul> |  |
|                           | 13 L'audit du système  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Un auditeur externe</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>   |  |
|                           | <b>Résultat 2 : L'organisation des formations</b>            |  |  |  |
|                           | 21 L'animation et appui aux corporations professionnelles    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ L'équipe « animation formation » (ses équipements et son budget de fonctionnement)</li> <li>Des consultants externes</li> <li>Les quatre missions d'appui externe (une partie du temps)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           |  |
|                           | 22 La formation de formateurs et des responsables formations | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ L'équipe « animation formation » du projet (ses équipements et son budget de fonctionnement)</li> <li>◆ Des formateurs externes</li> <li>◆ Des coûts d'animation (échanges/rencontres)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           |  |
|                           | 23 Le suivi des formations                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les animateurs de l'équipe « animation formation »</li> <li>◆ Les contributions au frais des « responsables formation » des organisations corporatives</li> <li>◆ Des enquêteurs externes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           |  |
|                           | <b>Résultat 3 : L'autonomie du dispositif</b>                |  |  |  |
|                           | 31 Appui et formation de l'Ong                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les quatre missions d'appui externe (une partie du temps)</li> <li>◆ Des formations externes</li> <li>◆ Des frais d'échanges, voyages d'études</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           |  |
|                           | 32 Mise en place du comité de pilotage                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ L'équipe « animation formation » du projet (ses équipements et son budget de fonctionnement)</li> <li>◆ Des coûts d'animations (échanges/rencontres)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>   |  |
|                           | 33 Le dispositif de suivi                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Enquêtes locales</li> <li>◆ Etude d'impacts</li> <li>◆ Evaluations externes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           |  |
|                           | 34 Communications et valorisation                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Frais de missions</li> <li>◆ Frais de publication</li> <li>◆ Frais de séminaires et de réunions</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           |  |

## **2.5 Le cadre logique au final**

Quand la conception du « cadre logique » n'est pas intégrée dans la démarche très normée des procédures internes à l'Union européenne, cet outil est donc destiné à présenter de façon synthétique et codifiée de la « logique d'intervention d'un projet ».

Il doit donc impérativement être confectionné une fois que cette « logique d'intervention » ait été elle-même clairement élaborée et formalisée. « Les tableaux logiques » et les outils qui peuvent être fabriqués à partir d'eux permettent de formaliser cette logique et facilitent, au final, l'élaboration du cadre logique qui, dans le cas du projet PP Psi, pourrait avoir l'allure définitive ci-après :

Tableau 40 : Le tableau cadre logique au final

|                              | Logique d'intervention   | Les IOV  | Les sources de vérification  | Les hypothèses  |
|------------------------------|--|--|--|---|
| <b>Les objectifs globaux</b> | <b>Contribuer à la lutte contre la pauvreté, en contribuant</b>  |  |  |   |
|                              | ... au développement de l'activité des entreprises du secteur informel<br><br>... et à la création d'entreprises dans ce secteur | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % des micro-entreprises bénéficiaires ayant augmenté leur chiffre d'affaires et leur valeur ajoutée en comparaison de l'ensemble de leur corporation</li> <li>▪ Evolution du taux de création au sein des corporations participant au dispositif</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Suivi d'un échantillon de PE et TPE</li> <li>Etude d'impacts</li> <li>▲ Etude d'impacts</li> </ul>  |   |
| <b>L'objectif spécifique</b> | <b>La mise en place du dispositif de formation</b>   |  |  |   |
|                              | Accessible   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % des corporations participant au dispositif</li> <li>▪ % des quartiers participant au dispositif</li> <li>▪ % PE et TPE bénéficiaires parmi les adhérents aux corporations concernées</li> <li>▪ Nombre d'individus bénéficiaires</li> <li>▪ % de femmes, d'apprentis, de micro-entrepreneurs parmi ces bénéficiaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Rapports d'activités annuels</li> <li>▲ Idem</li> <li>▲ Rapports d'activités trimestriels et annuels</li> <li>▲ Idem</li> <li>▲ Idem</li> </ul> | <p>La conjoncture économique ne se dégrade pas</p> <p>Le calme politique persiste</p> <p>La politique de l'Etat en faveur de la formation professionnelle reste conforme aux orientations actuelles</p>   |
|                              | Durable  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolution de la part des financements locaux / financements totaux</li> <li>▪ Coûts de revient de la journée de formation (accompagnement compris)</li> <li>▪ % d'opinion positive sur le dispositif auprès d'un panel de « décideurs »</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Rapports financiers annuels</li> <li>▲ Rapports d'activités annuels</li> <li>▲ Enquêtes externes annuelles</li> </ul>                           | <p>L'environnement immédiat des petites et moyennes entreprises reste stable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les services financiers existants restent accessibles</li> <li>- la politique de la commune vis-à-vis des PE et TPE ne se dégrade pas (impôts et taxe, accès aux Marchés...)</li> </ul> |
|                              | Qui réponde aux besoins et aux contraintes   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de bénéficiaires satisfaits</li> <li>▪ % de bénéficiaires ayant effectivement valorisé les acquis de leurs formations</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Enquêtes externes annuelles</li> <li>▲ Idem</li> </ul>  |   |

|               | Logiques d'intervention  | Les IOV   | les sources de vérification   | les hypothèses   |
|---------------|--|---|---|--|
| Les résultats | <p><b>1 Un système de financement est en place</b></p> <p>Il est fiable et facilite participation des bénéficiaires</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le volume des formations financées</li> <li>▪ % des corporations impliquées dans la gestion</li> <li>▪ Délais de paiement des formateurs</li> <li>▪ Coûts de gestion du système / coûts des formations</li> <li>▪ Avis positif sur la sécurité du système dans l'audit externe</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Rapports d'activités annuels</li> <li>▲ Rapports financiers annuels</li> <li>▲ idem</li> <li>▲ Rapports d'Audit annuels</li> </ul> | <p>Le système mis en place n'est pas perturbé par des offres de formations plus largement subventionnées</p> |
|               | <p><b>2 Les modalités d'organisation des formations sont éprouvées</b></p> <p>Elles sont appropriées par les acteurs locaux, et assurent une offre de formation de qualité, adaptée aux besoins et aux contraintes du public cible</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de formations différentes organisées</li> <li>▪ Nombre de formations nouvelles organisées</li> <li>▪ Nombre de nouveaux formateurs mobilisés chaque année</li> <li>▪ Nombre de formations « montées » à partir d'une initiative d'une corporation.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Rapports d'activités annuels</li> <li>▲ Idem</li> <li>▲ Idem</li> <li>▲ Idem</li> </ul>  | <p>Idem</p>  |
|               | <p><b>3 L'autonomie institutionnelle et organisationnelle du dispositif est assurée</b></p> <p>Elle résulte du renforcement des capacités des différents acteurs concernés et de leur organisation d'ensemble</p>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le comité de pilotage se réunit régulièrement et prend en charge son animation</li> <li>▪ Les outils de suivi (notamment financiers) sont en place et les informations qu'ils produisent sont effectivement mises en débat                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'Ong internationale n'intervient plus sur les questions opérationnelles</li> </ul> </li> <li>▪ Les procédures de gestion, d'organisation des formations et les règles de fonctionnement des instances sont formalisées et respectées</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Rapports d'activités annuels</li> <li>▲ Idem</li> </ul> <p>Rapports d'évaluations externes</p> <p>Rapports d'audit</p>             | <p>Les acteurs (notamment les Corporations) ne sont pas déstabilisés par des événements extérieurs</p>       |

| La logique d'intervention   | Les moyens   | Les coûts  | Les hypothèses  |
|---|--|--|---|
| <b>Résultat 1 : Le système de financement</b>                                   |  |  |   |
| <b>Les activités</b><br>11 L'animation et la formation des personnes impliquées | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ L'équipe « système financier » sur le premier semestre du projet (ses équipements et son budget de fonctionnement)</li> <li>◆ Des formateurs externes</li> <li>◆ 2 missions d'appui externe (une partie du temps)</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           | Les personnes formées, sur proposition des corporations restent disponibles pour l'action après la phase de formation<br>Les solutions adoptées ne sont pas remises en cause par d'autres offres locales de formation |
| 12 La conception puis le suivi  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ L'équipe « Système financier » sur les 5 autres semestres</li> <li>◆ Les contributions au frais des « personnes relais »</li> <li>◆ L'édition des documents de suivi et de gestion</li> <li>◆ Deux missions externes (une partie du temps)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul> | Le personnel de l'Ong locale chargé de la mise en œuvre du système reste en poste sur une période suffisante  |
| 13 L'audit du système   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Un auditeur externe</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>   | RAS   |
| <b>Résultat 2 : L'organisation des formations</b>                               |  |  |   |
| 21 L'animation et l'appui aux corporations professionnelles                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ L'équipe « animation formation » (ses équipements et son budget de fonctionnement)</li> <li>◆ Des consultants externes</li> <li>◆ Les quatre missions d'appui externe (une partie du temps)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           | Les corporations avec lesquelles le projet travaille ne traversent pas de crise institutionnelle particulièrement marquée   |
| 22 La formation de formateurs et des responsables formations                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ L'équipe « animation formation » du projet (ses équipements et son budget de fonctionnement)</li> <li>◆ Des formateurs externes</li> <li>◆ Des coûts d'animations (échanges/rencontres)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           | Idem : le « paysage » local de la formation professionnelle n'est pas perturbé, ni par de nouvelles offres, ni par des crises institutionnelles   |
| 23 Le suivi des formations  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les animateurs de l'équipe « animation/formation »</li> <li>◆ Les contributions au frais des « responsables formation » des organisations corporatives</li> <li>◆ Des enquêteurs externes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           | RAS   |
| <b>Résultat 3 : L'autonomie du dispositif</b>                                   |  |  |   |
| 31 Appui et formation de l'Ong  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les quatre missions d'appui externe (une partie du temps)</li> <li>◆ Des formations externes</li> <li>◆ Des frais d'échanges, voyages d'études</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           | Idem ci-dessus : la stabilité du personnel de l'Ong<br>L'absence de difficulté interne grave au sein l'Ong  |
| 32 Mise en place du comité de pilotage  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ L'équipe « animation formation » du projet (ses équipements et son budget de fonctionnement)</li> <li>◆ Des coûts d'animations (échanges/rencontres)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>   | Les principales personnalités concernées au sein de l'Administration, des élus et des corporations, restent favorables à l'expérimentation de ce nouveau dispositif   |
| 33 Le dispositif de suivi   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Enquêtes locales</li> <li>◆ Etude d'impacts</li> <li>◆ Evaluations externes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           | RAS   |
| 34 communications et valorisation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Frais de missions</li> <li>◆ Frais de publication</li> <li>◆ Frais de séminaire et de réunion</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> <li>✓ .....Maravédis</li> </ul>                           | Idem ci-dessus Cf. stabilité du contexte politique local  |

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement.

La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent les modes, les impositions de problématiques, les solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

La collection « Coopérer aujourd'hui » est dirigée par Philippe Lavigne Delville.

### ► Derniers titres parus

**n° 43.** « Représenter la logique d'un projet pour mieux en débattre. Un outil pour faciliter la conception, la présentation et la conduite d'un projet. Les 'tableaux logiques simplifiés' - Tome 1 » (Daniel Neu [Gret], Gret/Direction scientifique, mars 2005, 45 pages).

**n° 44.** « Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement. Une question sous-estimée ? » (Sylvie Chevrier [Université Marne-la-Vallée] et Philippe Lavigne Delville [Gret], Gret/Direction scientifique, juin 2005, 24 pages).

**n° 45.** « Concevoir une démarche de développement local. L'élaboration de la stratégie initiale du volet 'développement local' d'un projet de sécurité alimentaire dans l'Androy (sud de Madagascar) » (Jean-François Kibler, Catherine Perroud [Gret], Gret/Direction scientifique, juin 2005, 76 pages).

**n° 46.** « Pour des démarches qualité dans les Organisations de Solidarité Internationale. Réflexions et éléments méthodologiques pour mettre en place une démarche qualité appropriée au secteur » (Anne-Catherine Yon [COMETE International], Gret/Direction scientifique, février 2006, 57 pages).