

ROOTS 5

# GESTION DU CYCLE DES PROJETS



tearfund

# Roots 5

## GESTION DU CYCLE DES PROJETS

### 2<sup>e</sup> édition

Jane Davies et Anna Ling  
Direction de projet : Anna Ling  
Direction de rédaction : Helen Gaw  
Direction des illustrations : Charlene Hayden  
Traduction : Brigitte Clark  
Révision : Patricia Sommer  
Coordinatrice des traductions : Helen Machin  
Conception graphique : [www.wingfinger.co.uk](http://www.wingfinger.co.uk)  
Photographie : John Cleverley, Chris Orange, Moses Mbowe  
Contributions : Richard Fillingham, Kyle Hanna, Tineke Harris, Lydia Powell et Rachel Stevens.

La première édition de ce guide de Rachel Blackman a été publiée en 2003.

© Tearfund 2020

La copie, la reproduction et l'adaptation de toute partie de ce guide sont autorisées dans le cadre d'un travail personnel ou à des fins pédagogiques, à condition de ne pas distribuer les parties reproduites à des fins commerciales et d'en attribuer les droits d'auteur à Tearfund. Le droit d'auteur de toutes les photos doit être attribué à John Cleverley/Chris Orange/Moses Mbowe/Tearfund. L'autorisation de Tearfund doit être obtenue pour toute autre utilisation de ce document, y compris la reproduction d'images dans d'autres contextes.

Texte biblique de la Bible Version Segond 21 Copyright © 2007 Société Biblique de Genève. Reproduit avec aimable autorisation. Tous droits réservés.

Nous apprécions les commentaires sur nos publications et nous serions ravis d'apprendre comment vous avez utilisé ce guide. Veuillez nous contacter à l'aide des coordonnées ci-dessous.

ISBN 978-1-916507-92-0

Les données CIP (catalogue avant publication) de ce guide peuvent être obtenues auprès de la British Library.

Publié par Tearfund. Une compagnie limitée par garantie.  
Œuvre n° 265464 (Angleterre et pays de Galles)  
Œuvre n° SC037624 (Écosse)

Tearfund est une organisation chrétienne de développement et de secours, qui travaille avec des partenaires et des Églises locales pour apporter une transformation de vie totale aux communautés les plus pauvres.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington TW11 8QE, Royaume-Uni  
Tél : +44 (0)20 3906 3906  
Email : [publications@tearfund.org](mailto:publications@tearfund.org)  
Web : [learn.tearfund.org](http://learn.tearfund.org)

Nous tenons à remercier les personnes suivantes qui ont collaboré au processus d'essai sur le terrain : Pieter Bakker, Kathryn de Carvalho, Paola Castiati, Matthew Gregora, Gerardo Gutiérrez, Ben Keenan, Lauren Kejeh, Marina Kobzeva, Liu Liu, Vannesa Lovera de Bone, Bikita Mahdi, David Mbuvi, Norman Molina, Francesca Quirke, Katharina Raudzus et Jonathan Simpson. Nous remercions Emanuele Militello, de Save the Children, d'avoir assumé la fonction de pair évaluateur, et Kirsty Smith, de CBM et Tessa Hillgrove et Teresa Lee, de CBM Australie, d'avoir évalué ce guide sous l'angle de l'inclusion du handicap.

Nous sommes également très reconnaissants aux partenaires de Tearfund qui ont aidé à tester ce guide : Acción Médica Cristiana au Nicaragua, Fundación Centro Esdras Guatemala, Comisión de Acción Social Menonita au Honduras, Spectrum SDKN, The Leprosy Mission Myanmar, The Church of the Province of Myanmar et Myanmar Baptist Convention. Ce guide a également été évalué par de nombreux employés de Tearfund, qui ont apporté de précieux commentaires.

Traduction de la publication « Project Cycle Management – a Roots guide », également disponible en espagnol et en portugais.

Visitez [learn.tearfund.org/impact](http://learn.tearfund.org/impact) pour télécharger ce guide et consulter d'autres ressources sur la gestion du cycle des projets.

Visitez [learn.tearfund.org/shop](http://learn.tearfund.org/shop) ou contactez Tearfund à l'aide des coordonnées ci-dessous pour commander des copies imprimées.

**ROOTS 5**  
**GESTION DU**  
**CYCLE DES**  
**PROJETS**



# À PROPOS DE CE GUIDE

---

Ce guide explique ce qui constitue une bonne gestion du cycle des projets (GCP) et offre des outils pratiques, accompagnés d'exemples, pour appliquer les principes de GCP à chaque étape du cycle. Il suit les différentes phases du cycle : compréhension de la situation, conception du projet, approbation et gouvernance, préparation, mise en œuvre et suivi, évaluation et clôture du projet. Il présente les outils à utiliser à chaque étape, ainsi que des exemples sur la façon de les appliquer, à l'aide d'un scénario adapté d'un projet réel.

Ce guide est destiné aux employés d'organisations de base locales qui apportent un secours d'urgence et une aide au développement. Il est utile pour tous les intervenants d'un projet, y compris les responsables de projet et les employés sur le terrain. Les principes qu'il présente peuvent également être utiles aux dirigeants qui gèrent et développent leur organisation. Vous pouvez l'utiliser comme point de référence pour des problèmes de GCP spécifiques, ou comme manuel général de formation en gestion du cycle des projets.

*Roots 5 est un outil extraordinaire qui m'a aidé à mieux comprendre la vie d'un projet. Je l'ai découvert lors de mes études supérieures et j'ai été intrigué à la fois par la quantité de détails qu'il contenait et par sa simplicité. C'est un outil complet qui permet la contextualisation et l'adaptation. Je continue à m'en servir comme référence et comme guide lorsque j'écris et j'examine des projets.*

Marc-Romyr Antoine, Haïti

## Pourquoi cette nouvelle édition ?

La version originale de ce guide a été publiée en 2003 et continue d'être largement utilisée comme ouvrage de référence sur la GCP. Cependant, depuis sa rédaction, la communauté internationale du développement et de l'aide humanitaire a continué à améliorer sa réflexion et ses outils en matière de GCP. Ce guide s'appuie sur les atouts de la version originale, mais incorpore la réflexion et l'apprentissage de ces dix dernières années. Ce nouveau guide permettra aux utilisateurs de mieux concevoir et mettre en œuvre leurs projets puis d'en tirer des enseignements, en accordant l'attention nécessaire aux diverses phases du cycle des projets et aux sujets qui étaient absents de la première édition. Cette nouvelle version comprend en particulier des sections supplémentaires sur la théorie du changement, les aspects financiers de la gestion de projet, les risques, et le suivi et l'évaluation. En outre, le scénario d'un projet fictif a été créé à partir de l'expérience de Tearfund pour illustrer les principes tout au long du guide.

## Comment utiliser ce guide

### Clé des icônes

Nous utilisons diverses icônes, dans l'ensemble du guide, qui vous aideront à trouver rapidement divers contenus :



Outil



Exemple de scénario  
de projet



Liste récapitulative



Point de décision



Risque



## Scénario de projet

Tout au long du guide, nous nous référons à un scénario de projet fictif, mais basé sur l'expérience de Tearfund en matière de projets. Nous utilisons les nombreux outils de gestion de projets présentés dans ce guide pour créer des exemples tirés de ce scénario, afin de vous aider à acquérir des connaissances sur la gestion du cycle des projets. Dans un projet réel, vous n'utiliserez pas tous ces outils : vous sélectionnerez les meilleurs pour votre contexte et votre objectif.

Le scénario de projet est situé dans un pays où le développement est paralysé et où des années de progrès ont été perdues. Dans certaines parties du pays, les femmes ont perdu leurs moyens de subsistance en raison d'un conflit et de la pauvreté transmise de génération en génération. Une organisation locale ayant de bonnes connaissances et une grande expérience du travail dans cette communauté, et bénéficiant notamment de très bonnes relations avec les dirigeants communautaires, souhaite répondre à la crise. Ce guide illustre les étapes que l'organisation aurait à entreprendre pour concevoir et mettre en œuvre un projet.

Des photos d'exemples pratiques du scénario de projet illustrent, tout au long du guide, comment utiliser ces outils dans la pratique, avec les communautés. Pour de nombreux outils, vous n'aurez besoin que de papier et de stylos ou de marqueurs, et les photos ont été conçues et prises afin d'illustrer leur utilisation dans le contexte d'un atelier. Il est important de toujours garder une trace de votre travail et de prendre des photos de ce que vous avez réalisé lors d'un atelier. Certains donateurs exigeront que vous leur soumettiez une version dactylographiée des outils. Nous espérons que les photos permettront de concrétiser les exemples.

## Table des matières et liste des diagrammes

Ce guide est conçu pour être lu soit d'un bout à l'autre, comme un guide étape par étape de direction d'un projet, soit comme un livre de référence dans lequel vous trouverez les informations dont vous avez besoin pour une certaine phase du projet. La table des matières et la liste des diagrammes sont utiles pour trouver rapidement un contenu spécifique.

# BREF APERÇU

---

## **Introduction – page 1**

Cette partie présente quelques-uns des principes primordiaux de la gestion des projets, qui doivent être appliqués tout au long du cycle des projets, par exemple les « points de décision » et la « triple contrainte ».

## **Phase 1 : Comprendre la situation – page 9**

Avant de concevoir un projet, nous devons bien comprendre la situation et le contexte. Tout d'abord, nous collectons des informations à l'aide d'une panoplie d'outils de collecte de données, y compris les groupes de discussion, les enquêtes et l'observation. Il est important d'identifier les parties prenantes impliquées. Ensuite, nous devons analyser les données recueillies, qui nous permettront de prendre des décisions éclairées. Pour ce faire, nous utiliserons des outils tels que l'arbre à problèmes.

## **Phase 2 : Conception du projet – page 47**

Cette partie examine plus particulièrement l'utilisation de deux outils importants pour la conception d'un projet – la théorie du changement et le cadre logique – pour faire en sorte que votre projet réponde aux besoins définis lors de votre analyse des problèmes. À cette étape, il est également essentiel de se pencher sur le budget et les risques du projet, qui influenceront la portée de votre projet.

## **Phase 3 : Approbation et gouvernance – page 83**

La phase approbation et gouvernance examine comment veiller à ce que les accords nécessaires soient en place avant de commencer les préparatifs détaillés de votre projet. Cela inclut : obtenir un financement, décider comment le projet sera gouverné et convenir des rôles et des responsabilités.

## **Phase 4 : Préparation – page 91**

Vous aurez déjà commencé la planification de votre projet, mais dans cette partie du guide, vous apprendrez quels sont les plans détaillés à mettre en place pour que votre projet démarre. Cela inclut : la planification de la portée et des délais, la planification financière, la planification logistique et la planification du suivi et de l'évaluation.

## **Phase 5 : Mise en œuvre et suivi – page 107**

C'est à ce point de votre projet que les plans deviennent réalité et que les activités se déroulent. Le suivi est inclus dans cette partie parce que plusieurs éléments doivent être surveillés pendant la mise en œuvre, notamment les indicateurs, les finances et les risques définis du projet.

## **Phase 6 : Évaluation – page 123**

Pour savoir si nous avons contribué de manière positive au changement, nous devons évaluer notre travail. Cette partie examine quand et comment commander des évaluations, comment rédiger de bons termes de référence (TDR), les éléments à inclure dans un rapport d'évaluation et comment communiquer les résultats.

## **Phase 7 : Clôture du projet – page 133**

Lorsque les activités et l'évaluation sont achevées, on pourrait facilement penser que le travail est fini. Cependant, certaines activités doivent être réalisées au moment de la clôture, entre autres la mise en évidence des enseignements à tirer pour l'avenir, la communication avec les bénéficiaires et la célébration du succès.

# TABLE DES MATIÈRES

---

|  |     |
|--|-----|
| À propos de ce guide .....   | iii |
| Bref aperçu .....  | v   |
| Glossaire .....  | x   |
| Diagrammes et exemples de scénarios de projet .....                          | xii |
| <b>INTRODUCTION</b>  |     |
| <b>GESTION DU CYCLE DES PROJETS</b> .....                                    | 1   |
| Qu'est-ce qu'un projet ? .....   | 2   |
| Pourquoi l'appelle-t-on un cycle de projet ? .....                           | 2   |
| Thèmes transversaux .....  | 2   |
| Points de décision .....   | 2   |
| Triple contrainte .....  | 3   |
| L'importance de la participation .....                                       | 4   |
| Normes de qualité de Tearfund .....  | 5   |
| <b>PHASE 1</b>   |     |
| <b>COMPRENDRE LA SITUATION</b> .....   | 9   |
| 1.1 Pourquoi devons-nous comprendre la situation ? .....                     | 10  |
| 1.2 Facteurs sur lesquels nous devons obtenir davantage d'informations ..... | 10  |
| 1.3 Collecter des informations .....   | 12  |
| Où obtenons-nous des données et qui nous les fournit ? .....                 | 13  |
| Collecte de données inclusives .....   | 14  |
| Comment collectons-nous des données primaires ? .....                        | 15  |
| Échantillonnage .....  | 16  |
| Poser les bonnes questions .....   | 17  |
| Outils de collecte de données .....  | 17  |
| • Enquêtes .....   | 17  |
| • Entretiens .....   | 18  |
| • Groupes de discussion .....  | 19  |
| • Observation .....  | 21  |
| • Cartographie et dessin .....   | 22  |
| • Frises chronologiques .....  | 24  |
| • Calendriers quotidiens et saisonniers .....                                | 25  |
| • Exercices de tri et de classement .....                                    | 27  |
| Collecte de données rapide .....   | 29  |
| Collecte de données numériques .....   | 30  |
| La roue Lumière .....  | 30  |

|   |    |
|---|----|
| <b>1.4 Analyser la situation</b> .....  | 31 |
| Analyse des problèmes.....  | 32 |
| • Arbre à problèmes .....   | 32 |
| • Arbre à solutions.....  | 34 |
| • Analyse des champs de force .....   | 34 |
| Analyse des capacités.....  | 35 |
| • Analyse des capacités de la communauté .....  | 36 |
| • Enquête appréciative.....   | 38 |
| Analyse de la situation ou du contexte .....  | 38 |
| • Analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) .....                              | 38 |
| • Analyse PESTEL (politique, économique, social, technologique, environnemental, légal) ..... | 41 |
| • Analyse de l'économie politique .....   | 41 |
| • Analyse des conflits.....   | 41 |
| • Appréciation du marché .....  | 42 |
| Analyse des parties prenantes – identifier les parties prenantes.....                         | 43 |

## PHASE 2

### CONCEPTION DU PROJET

47

|   |    |
|---|----|
| <b>2.1 But et importance d'une bonne conception de projet</b> .....       | 48 |
| <b>2.2 Présentation des outils et méthodes de conception</b> .....        | 48 |
| <b>2.3 Théorie du changement</b> .....                                    | 49 |
| Présentation de la théorie du changement.....                             | 49 |
| Comment se présente une théorie du changement ? .....                     | 50 |
| Comment élaborer une théorie du changement.....                           | 51 |
| <b>2.4 Cadre logique</b> .....  | 55 |
| Présentation du cadre logique .....                                       | 55 |
| Comment se présente un cadre logique ?.....                               | 57 |
| Comment remplir un cadre logique.....                                     | 58 |
| <b>2.5 Budget du projet</b> .....   | 66 |
| <b>2.6 Risques</b> .....  | 69 |
| Identification .....  | 69 |
| Appréciation .....  | 69 |
| Planification de la réponse aux risques.....                              | 70 |
| Principe de « Ne pas nuire » et sauvegarde.....                           | 74 |
| <b>2.7 Analyse des parties prenantes – influence et implication</b> ..... | 74 |
| Concevoir une bonne clôture.....  | 80 |

## PHASE 3

### APPROBATION ET GOUVERNANCE

83

|  |    |
|--|----|
| <b>3.1 Approbation du projet</b> .....   | 84 |
| <b>3.2 Financement du projet</b> .....   | 84 |
| Conformité.....                          | 84 |
| Procédure de demande de financement..... | 85 |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| <b>3.3</b> | <b>Gouvernance du projet</b> .....           | 86 |
|            | Structures de gouvernance et de gestion..... | 86 |
|            | Limites convenues .....                      | 87 |
|            | Matrice RASCI.....                           | 87 |

## PHASE 4

### PRÉPARATION

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| <b>4.1</b>  | <b>Présentation de la préparation</b> .....                         | 92  |
| <b>4.2</b>  | <b>Planification de la portée et du calendrier</b> .....            | 92  |
| <b>4.3</b>  | <b>Planification financière</b> .....                               | 98  |
| <b>4.4</b>  | <b>Plans relatifs aux personnes</b> .....                           | 99  |
| <b>4.5</b>  | <b>Planification de la chaîne d'approvisionnement</b> .....         | 100 |
| <b>4.6</b>  | <b>Plan de S&amp;E</b> .....  | 101 |
| <b>4.7</b>  | <b>Planification de la réponse aux risques</b> .....                | 102 |
| <b>4.8</b>  | <b>Planifier pour obtenir les réactions des bénéficiaires</b> ..... | 102 |
| <b>4.9</b>  | <b>Planification itérative ou par vagues</b> .....                  | 102 |
| <b>4.10</b> | <b>Organiser vos documents</b> .....                                | 103 |
| <b>4.11</b> | <b>Lancement du projet</b> .....                                    | 103 |

## PHASE 5

### MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| <b>5.1</b>  | <b>Présentation de la mise en œuvre et du suivi</b> .....           | 108 |
| <b>5.2</b>  | <b>La triple contrainte dans la mise en œuvre et le suivi</b> ..... | 108 |
|             | Suivre le temps : suivre les activités.....                         | 109 |
|             | Suivre la portée : outil de suivi des indicateurs .....             | 110 |
| <b>5.3</b>  | <b>Suivre le coût : suivi financier</b> .....                       | 112 |
| <b>5.4</b>  | <b>Gérer les risques durant la mise en œuvre</b> .....              | 113 |
| <b>5.5</b>  | <b>Gestion des problèmes</b> .....                                  | 115 |
| <b>5.6</b>  | <b>Apprendre et adapter</b> .....                                   | 116 |
| <b>5.7</b>  | <b>Gestion des personnes</b> .....                                  | 117 |
| <b>5.8</b>  | <b>Observations des bénéficiaires</b> .....                         | 117 |
| <b>5.9</b>  | <b>Rapports, tenue des registres et communication</b> .....         | 118 |
| <b>5.10</b> | <b>Assurance qualité</b> .....                                      | 119 |

## PHASE 6 ÉVALUATION

|   |     |
|---|-----|
|   | 123 |
| 6.1 Présentation de l'évaluation .....  | 124 |
| 6.2 Quelle est la différence entre l'appréciation, le suivi et l'évaluation ? ..... | 124 |
| 6.3 Types d'évaluations .....   | 124 |
| 6.4 Questions d'évaluation .....  | 125 |
| 6.5 Qui doit conduire une évaluation ? .....  | 125 |
| 6.6 Termes de référence .....   | 126 |
| 6.7 Les étapes d'une évaluation .....   | 127 |

## PHASE 7 CLÔTURE DU PROJET

|  |     |
|--|-----|
|  | 133 |
| 7.1 L'importance de la phase de clôture .....              | 134 |
| 7.2 Types de transition .....                              | 134 |
| 7.3 Tâches de fin de projet .....                          | 135 |
| 7.4 Raisons possibles de clôture précoce d'un projet ..... | 136 |
| 7.5 Partager et utiliser les enseignements tirés .....     | 136 |

## ANNEXES

|  |     |
|--|-----|
| 1 Fondement biblique de la gestion du cycle des projets .....    | 139 |
| 2 Gestion du cycle des projets : Diagramme des outils clés ..... | 141 |
| 3 La roue Lumière de Tearfund .....                              | 142 |
| 4 Outils d'analyse des conflits .....                            | 144 |
| 5 Aide sous forme d'argent et de bons .....                      | 146 |
| Lectures complémentaires .....                                   | 149 |

# GLOSSAIRE

---

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>activité</b>                | un travail spécifique réalisé pour atteindre des résultats  |
| <b>analyse du problème</b>     | un processus utilisé pour comprendre les problèmes et leurs causes (souvent effectuée à l'aide d'un arbre à problèmes)            |
| <b>appréciation</b>            | la collecte et l'analyse d'informations en vue d'améliorer la conception, l'apprentissage et la mise en œuvre                     |
| <b>attribution</b>             | le fait de déterminer dans quelle mesure un changement observé est le résultat d'une activité spécifique                          |
| <b>bénéficiaire</b>            | une personne, un groupe ou une organisation qui bénéficient d'un projet (voir participant au projet)                              |
| <b>cadre logique</b>           | un tableau qui résume la conception d'un projet en se basant sur la logique du projet   |
| <b>(outil de) cartographie</b> | le fait de dresser une carte pour décrire une situation   |
| <b>collecte de données</b>     | le recueil d'informations de manière systématique   |
| <b>conception</b>              | une phase de la gestion du cycle des projets qui établit ce qu'un projet vise à accomplir et comment il y parviendra              |
| <b>condition préalable</b>     | les mesures essentielles à l'impact d'un projet   |
| <b>contexte</b>                | l'environnement dans lequel une stratégie, un projet ou un programme se déroulent et qui peut empêcher ou faciliter le changement |
| <b>couverture</b>              | la mesure selon laquelle des groupes de personnes sont inclus dans un projet et reçoivent une aide                                |
| <b>cycle de projet</b>         | toutes les phases d'un projet, du début jusqu'à la fin  |
| <b>donateur</b>                | une organisation, un individu ou un trust qui donne de l'argent pour un projet  |
| <b>données de référence</b>    | données rassemblées au début d'un projet qui permettront de mesurer les changements   |
| <b>données probantes</b>       | des informations pouvant être utilisées pour étayer ou contredire une affirmation ou une proposition                              |
| <b>durabilité</b>              | le degré selon lequel les bénéficiaires d'un projet continuent après le retrait du financement                                    |
| <b>échantillon</b>             | un sous-ensemble d'une population qui est étudié afin de tirer des conclusions sur l'ensemble de la population                    |
| <b>échantillonnage</b>         | le processus de sélection d'un échantillon  |
| <b>effet</b>                   | un changement qui survient durant ou peu après les activités, qui peut être influencé par d'autres facteurs                       |
| <b>efficacité</b>              | la mesure selon laquelle un projet atteint son but  |
| <b>efficience</b>              | tirer le meilleur parti des ressources pour produire les résultats voulus   |
| <b>étude finale</b>            | une étude réalisée à la fin d'un projet pour comparer les données obtenues avec les données de référence et évaluer le changement |
| <b>évaluation</b>              | une appréciation qui détermine, examine et juge la valeur de ce qui a été réalisé   |
| <b>évaluation de l'impact</b>  | une étude effectuée après la fin d'un projet pour en évaluer l'impact   |

|   |  |
|---|--|
| <b>évaluation des besoins</b>             | le processus qui consiste à définir et à comprendre les besoins d'une population   |
| <b>examen</b>                             | une appréciation occasionnelle des progrès d'un projet   |
| <b>gestion du cycle des projets (GCP)</b> | le processus de planification et de gestion des ressources d'un projet afin de produire des effets spécifiques   |
| <b>hypothèse</b>                          | une condition qui doit être remplie pour le succès d'un projet   |
| <b>impact</b>                             | (en référence à l'impact d'un projet) changements à long terme, aussi bien positifs que négatifs, apportés par un projet                               |
| <b>implication</b>                        | la participation de parties prenantes à un projet ou un programme  |
| <b>jalón</b>                              | un point, pendant le déroulement d'un projet, où il est possible d'évaluer les progrès   |
| <b>normes de qualité</b>                  | les exigences ou principes spécifiques établis par une organisation, un réseau ou une alliance qui doivent être suivis dans la réalisation d'un projet |
| <b>note conceptuelle</b>                  | un bref résumé d'une idée de projet  |
| <b>participant au projet</b>              | une personne, un groupe ou une organisation qui bénéficie d'un projet (voir bénéficiaire)  |
| <b>partie prenante</b>                    | une personne ou un groupe impliqués dans un projet, touchés par un projet ou influençant un projet   |
| <b>plaidoyer</b>                          | l'action d'influencer les décisions, les politiques et les pratiques des décideurs afin d'agir sur les causes de la pauvreté                           |
| <b>plan de suivi et d'évaluation</b>      | (plan de S&E) un tableau qui s'appuie sur le cadre logique d'un projet pour décrire en détail les exigences de S&E pour chaque indicateur              |
| <b>programme</b>                          | un ensemble de projets reliés et gérés en vue d'atteindre des objectifs spécifiques  |
| <b>projet</b>                             | un ensemble d'activités autonomes visant à atteindre des objectifs définis dans un délai et selon un budget déterminés                                 |
| <b>recherche</b>                          | l'étude de documents et de sources d'information pour établir des faits et tirer de nouvelles conclusions  |
| <b>redevabilité</b>                       | le fait d'expliquer les décisions et les actions et de démontrer les progrès aux parties prenantes   |
| <b>résultat</b>                           | ce que produit réellement un projet, par les activités réalisées   |
| <b>sauvegarde</b>                         | le fait de protéger les enfants et les adultes vulnérables de toutes formes de préjudice et de maltraitance  |
| <b>stratégie</b>                          | une direction ou un processus pour atteindre les buts d'une organisation   |
| <b>suivi</b>                              | un processus continu consistant à mesurer les progrès  |
| <b>termes de référence (TDR)</b>          | un document qui décrit ce qui est attendu du travail entrepris par une personne ou une organisation  |
| <b>théorie du changement</b>              | explique comment et pourquoi une action proposée conduira à un changement positif  |
| <b>transparence</b>                       | communication et prise de décision ouvertes  |
| <b>triangulation</b>                      | le fait de collecter des données sur un sujet particulier auprès de trois sources différentes au minimum et de comparer les résultats                  |

# DIAGRAMMES ET EXEMPLES DE SCÉNARIOS DE PROJET

---

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1  | Phases du cycle des projets .....  | 1  |
| 2  | La triple contrainte .....   | 3  |
| 3  | Les différents niveaux de participation .....  | 5  |
| 4  | Parcours de transect .....   | 22 |
| 5  | Marché, dessiné par des femmes.....  | 23 |
| 6  | Zone plus large du projet, dessinée par des hommes.....                                | 23 |
| 7  | Calendriers quotidiens tracés par des commerçants et des commerçantes.....             | 25 |
| 8  | Calendrier saisonnier.....   | 26 |
| 9  | Vote avec des pierres (piles proportionnelles).....                                    | 27 |
| 10 | Classification par paires .....  | 28 |
| 11 | Arbre à problèmes .....  | 33 |
| 12 | Analyse des champs de force .....  | 35 |
| 13 | Analyse des capacités.....   | 37 |
| 14 | Analyse SWOT/BEEM.....   | 40 |
| 15 | Exemple de diagramme d'une théorie du changement.....                                  | 50 |
| 16 | Théorie du changement.....   | 53 |
| 17 | Comment établir un lien entre votre théorie du changement et votre cadre logique ..... | 59 |
| 18 | Comment établir un lien entre votre arbre à solutions et votre cadre logique .....     | 60 |
| 19 | Cadre logique du « Pourquoi... comment » .....   | 61 |
| 20 | Cadre logique du « Si... alors » .....   | 62 |
| 21 | Cadre logique achevé .....   | 65 |
| 22 | Budget.....  | 68 |
| 23 | Risques pour le projet .....   | 70 |
| 24 | Appréciation des risques : points de départ des risques.....                           | 71 |
| 25 | Appréciation des risques : points finaux des risques.....                              | 72 |
| 26 | Registre des risques .....   | 73 |
| 27 | Modèle de tableau des parties prenantes.....   | 75 |
| 28 | Diagramme de Venn pour le scénario de projet .....                                     | 76 |
| 29 | Tableau des parties prenantes pour le scénario de projet.....                          | 76 |
| 30 | Matrice des parties prenantes.....   | 77 |
| 31 | Exemple de matrice des parties prenantes.....  | 78 |
| 32 | Tableau de participation des parties prenantes .....                                   | 79 |
| 33 | Comment décider si une demande de financement doit être faite.....                     | 85 |
| 34 | Structure de découpage de projet.....  | 94 |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 35 | Exemple de diagramme de réseau .....  | 95  |
| 36 | Diagramme de réseau .....   | 96  |
| 37 | Chemin critique d'un diagramme de réseau .....  | 97  |
| 38 | Diagramme de Gantt .....  | 98  |
| 39 | Prévision de trésorerie.....  | 99  |
| 40 | Plan de S&E.....  | 101 |
| 41 | La triple contrainte .....  | 108 |
| 42 | Chemin critique d'un diagramme de réseau .....  | 109 |
| 43 | Outil de suivi des indicateurs.....   | 111 |
| 44 | Registre des risques .....  | 114 |
| 45 | Registre des problèmes .....  | 115 |
| 46 | Registre des enseignements.....   | 116 |
| 47 | Gestion du cycle des projets – outils clés .....                                      | 141 |
| 48 | La roue Lumière de Tearfund .....   | 143 |
| 49 | Appréciation de la sensibilité aux conflits .....                                     | 144 |
| 50 | Liste récapitulative sur la faisabilité de l'aide sous forme d'argent et de bons..... | 146 |
| 51 | Arbre de décision sur l'aide sous forme d'argent et de bons .....                     | 148 |

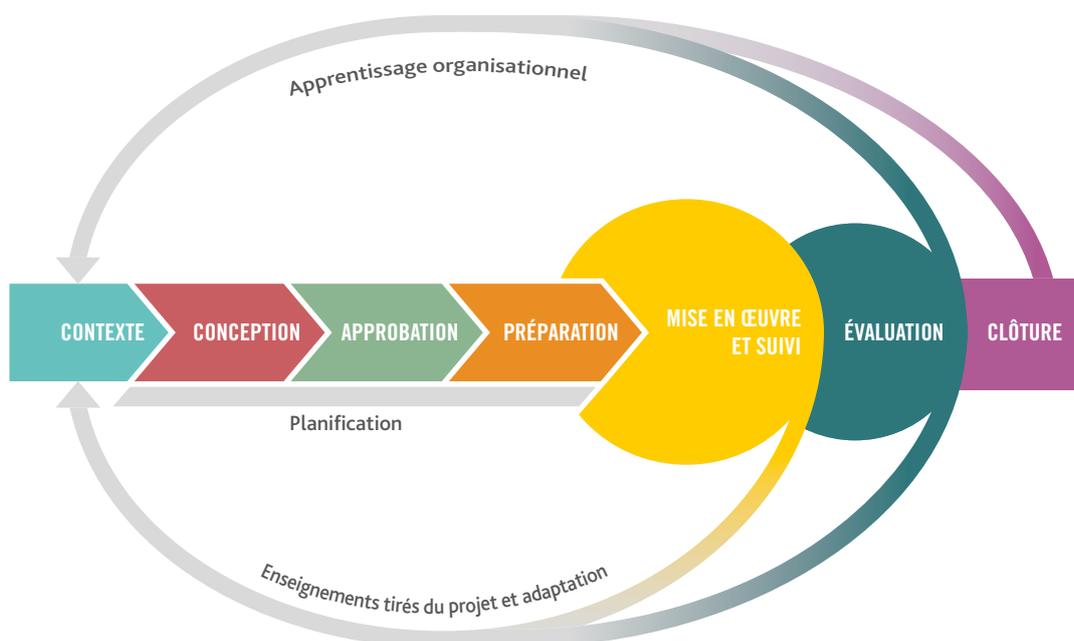


# INTRODUCTION

## GESTION DU CYCLE DES PROJETS

Les projets sont exécutés à travers une série de phases qui constituent ensemble le cycle des projets. Ces phases sont reproduites dans le diagramme 1.

Diagramme 1 Phases du cycle des projets



### À la fin de cette partie, vous pourrez :

- Expliquer les avantages d'une bonne gestion du cycle des projets.
- Établir un cycle de projet simple comprenant des **points de décision** clés.
- Analyser les incidences de certaines questions ou certains problèmes sur la triple contrainte du coût, du temps et de la portée.
- Expliquer l'importance de la participation à la gestion du cycle des projets.

## Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet est un ensemble d'activités autonomes visant à atteindre des objectifs définis, dans un délai et selon un budget déterminés. Un cycle de projet représente toutes les phases d'un projet, du début jusqu'à la fin : depuis la définition du contexte jusqu'à la clôture. La gestion du cycle des projets (GCP) est le processus de planification et de gestion des ressources des projets en vue de produire des effets spécifiques.

## Pourquoi l'appelle-t-on un cycle de projet ?

C'est un cycle parce que les phases mènent toutes l'une à l'autre et doivent souvent être répétées pendant le déroulement d'un projet. En effet, lorsque vous suivez la mise en œuvre d'un projet, vous pourriez réaliser que, suite à certains changements qui se sont produits, vos activités ne répondent plus aux besoins les plus urgents de la communauté. À la phase suivante, vous devrez donc reprendre votre analyse initiale du problème, redéfinir le projet puis mettre en œuvre et surveiller de nouvelles activités. Ce que vous apprenez, pendant l'évolution du projet, pourra vous conduire à apporter d'autres modifications.

Des termes légèrement différents peuvent être utilisés selon l'organisation (par exemple la phase d'approbation et de gouvernance est parfois appelée établissement ou lancement), mais la plupart des organisations suivent ces phases générales.

### Les avantages d'une bonne gestion du cycle des projets

Les organisations qui ont une bonne gestion du cycle des projets (GCP) sont compétentes en matière de conception, de planification, de mise en œuvre et d'apprentissage. De plus, un travail bien planifié et qui incorpore l'apprentissage est beaucoup plus susceptible de réussir et de conduire à un changement durable. Une bonne GCP vous aidera à renforcer la réputation de votre organisation et le financement que vous obtenez. Au bout du compte, une bonne GCP permet à votre organisation d'avoir un plus grand impact : votre travail sera bénéfique à un plus grand nombre de personnes et sera plus efficace pendant plus longtemps.

## Thèmes transversaux

Nous allons maintenant aborder quatre thèmes transversaux que nous devons garder à l'esprit tout au long du cycle des projets, à savoir :

- les points de décision
- la triple contrainte
- la participation
- les normes de qualité.



### Points de décision

Des points de décision seront placés à des moments clés du cycle, le plus fréquemment entre les différentes phases d'un projet. Un point de décision pendant le déroulement d'un projet donne à l'équipe de projet l'occasion de réfléchir et de s'assurer qu'elle a achevé toutes les activités nécessaires avant de passer à la phase suivante.

Parfois, il est possible que le passage au point suivant soit autorisé par un acteur extérieur à l'équipe du projet. Par exemple :

- Un comité interne autorise un responsable de projet à préparer une proposition pour essayer d'obtenir un financement externe ou pour débloquer des fonds internes.
- Une organisation approuve le financement interne d'une étape de collecte et d'analyse de données.
- Un donateur débloque des fonds supplémentaires pour le projet une fois que certains jalons ont été atteints.
- Un cadre supérieur réalise qu'un projet ne reflète plus les objectifs stratégiques de l'organisation et met fin au projet.

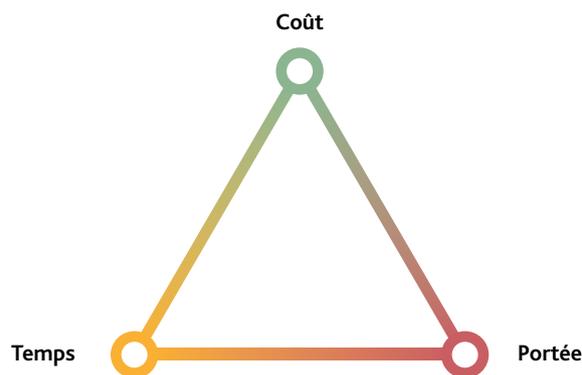
Nous étudierons plus amplement ces structures d'approbation à la phase approbation et gouvernance, page 83.

## Triple contrainte

Un concept courant, dans la gestion du cycle des projets, est celui de la triple contrainte, qui fait référence au « coût », au « temps » et à la « portée ». Une contrainte est ce qui pose des limites ou des frontières au déroulement d'un projet. En ce qui concerne la gestion du cycle des projets, les contraintes sont :

- le montant alloué (coût)
- la durée nécessaire du projet (temps)
- ce que le projet a l'intention de produire et le travail nécessaire pour y parvenir (portée).

Diagramme 2 **La triple contrainte**



On peut considérer la gestion des projets comme le maintien d'un juste équilibre entre ces trois contraintes. Il est important d'exprimer clairement la portée visée par votre projet, les contraintes de temps ou délais éventuels à respecter et le budget dont vous disposez. Ces trois éléments doivent être considérés en parallèle, mais pas par des personnes ou des équipes distinctes, car chaque contrainte a une incidence sur les autres. Ainsi, lorsque votre projet rencontre des difficultés, vous savez quelle est votre contrainte la plus importante et où vous pourriez apporter des modifications pour le remettre sur les rails.

Par exemple :

- Si un projet dépasse le temps imparti, plus de fonds pourraient être alloués pour employer plus de personnel.
- Si un projet dépasse le budget prévu, il pourrait être nécessaire de réduire la portée.
- Si un projet n'a pas dépensé tout son budget et n'a pas atteint la portée prévue, plus de temps pourrait être alloué pour l'achever.

## L'importance de la participation

En ce qui concerne les activités de secours d'urgence et de développement, il est essentiel que les populations que nous nous efforçons d'aider soient entièrement impliquées dans le projet et qu'elles y participent pleinement. Par exemple, une personne peut participer :

- en étant impliquée dans la conception du projet
- en participant véritablement au processus décisionnel
- en offrant du matériel, de l'argent ou de la main-d'œuvre
- en fournissant des informations concernant les besoins locaux
- en répondant aux questions d'une enquête
- en aidant à évaluer l'impact du projet.

Pour une participation digne de ce nom et bénéfique, il est important que les personnes soient impliquées tout au long du cycle du projet, et qu'elles ne soient pas considérées simplement comme des sources d'information pendant la phase de conception. Assurez-vous d'inclure les personnes qui sont souvent cachées ou qui ont besoin d'une aide supplémentaire pour participer. Pour ce faire, vous devrez peut-être offrir un soutien supplémentaire et intentionnel pour encourager et renforcer les capacités de participation des personnes marginalisées, par exemple les personnes handicapées.

## Les avantages d'une participation digne de ce nom

- Les participants éprouvent un sentiment d'adhésion au projet et sont donc plus susceptibles de soutenir les actions qui le feront réussir. (Nous pourrions appeler cela l'efficacité améliorée.)
- Les personnes qui travaillent au projet comprennent mieux les besoins réels des gens et le projet est mieux formulé pour y répondre. (C'est ce que l'on appelle aussi la pertinence.)
- Le projet est plus susceptible d'être de meilleure qualité, de respecter le budget et de se terminer dans les temps impartis si nous tirons parti des compétences et connaissances locales. (C'est ce que l'on appelle parfois l'efficience.)
- Les personnes s'engagent à maintenir les avantages du projet après la fin de l'aide externe. (C'est ce que l'on appelle souvent la durabilité.)
- Les participants acquièrent les compétences et la confiance nécessaires pour s'impliquer activement dans leur propre développement. (On peut appeler cela l'autonomisation.)
- Les parties prenantes reçoivent des informations et les moyens de prendre des décisions. (On peut aussi appeler cela une meilleure transparence et une meilleure redevabilité.)
- Les besoins, les intérêts et les aptitudes de toutes les parties prenantes peuvent être pris en compte. (C'est ce que nous appelons aussi l'inclusion.)

Le diagramme 3 de la page suivante décrit les différents niveaux de participation.

Diagramme 3 Les différents niveaux de participation



Plus une organisation gravit les échelons du diagramme, plus le niveau de participation est élevé. Les organisations doivent décider du niveau de participation qui convient le mieux. Différents niveaux de participation seront appropriés selon les parties prenantes concernées, les phases du cycle de projet et les contextes. Par exemple, au tout début d'une intervention d'urgence suite à un séisme, la population doit être consultée sur ses besoins, mais pourrait ne pas avoir le temps, les ressources ni les réseaux nécessaires pour gérer un plan collectif. Dans un autre cas, nous pourrions souhaiter mobiliser les femmes à travailler avec des fonctionnaires locaux pour faire en sorte que leur région bénéficie d'eau salubre et de toilettes. Les femmes prendront le contrôle et organiseront une action collective. Les représentants locaux pourront coopérer avec elles et d'autres membres de la communauté pourront être consultés. Il pourra également être nécessaire d'informer les ministères centraux de notre travail.

## Normes de qualité de Tearfund

Tearfund a établi un ensemble de normes institutionnelles de qualité, à l'appui de notre vision et de la réalisation de notre stratégie. Les huit normes résument l'ensemble des normes, codes, lignes directrices et principes pertinents externes et internes envers lesquels nous nous sommes engagés en matière de redevabilité et de qualité, y compris la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS). Elles existent pour gagner du temps et assurer la qualité, ce qui signifie qu'il suffit aux nouveaux partenaires et employés de se familiariser avec ces normes pour connaître rapidement les attentes et les engagements de Tearfund en matière de qualité. Vous jugerez sans doute utile de rédiger un ensemble de lignes directrices similaires ou d'adopter celles-ci. La qualité doit être considérée en parallèle avec la triple contrainte du coût, du temps et de la portée.

À la fin de chaque phase de ce guide, nous incluons une liste récapitulative pour permettre à l'équipe de projet de s'assurer que les normes de qualité sont incluses tout au long du projet. Si l'équipe utilise ces normes de qualité, elle devra consulter la liste récapitulative avant de passer à la phase suivante.

## Normes de qualité de Tearfund



### CONDUITE

Nous avons les plus hautes exigences en matière de conduite pour l'ensemble de nos activités. Nous condamnons toute forme d'exploitation, de maltraitance, de fraude, de corruption et toute autre conduite qui serait incompatible avec nos valeurs. Nous nous employons à renforcer le pouvoir d'action des personnes que nous servons, et à transformer nos attitudes et nos pratiques, ainsi que celles de nos partenaires et des communautés en matière d'inclusion, de sensibilité aux conflits, de redevabilité, d'égalité entre les hommes et les femmes, et d'apprentissage.



### IMPARTIALITÉ ET CIBLAGE

Nous souscrivons pleinement au principe d'impartialité, en fournissant de l'aide aux personnes les plus vulnérables sans distinction de race, de religion, d'appartenance ethnique, d'aptitude, d'âge, de sexe, d'orientation sexuelle ou de nationalité. Nous ciblons nos bénéficiaires uniquement en fonction de leurs besoins, tout en restant sensibles à la dynamique des conflits, et nous soutenons de manière proactive celles et ceux qui autrement seraient marginalisés ou exclus, en particulier les enfants, les personnes âgées et les personnes en situation de handicap.



### REDEVABILITÉ

Nous sommes résolus à veiller à ce que l'ensemble de notre travail soit fondé sur une communication efficace, avec la participation des communautés que nous servons et en tenant compte de leur avis. Il est important que toutes les interventions soient transparentes et s'accompagnent d'un apprentissage permanent. Nous nous sommes également engagés à rendre des comptes à nos partenaires, donateurs, sympathisants et collègues, ainsi qu'à tous ceux avec qui nous sommes en contact et interagissons.



### ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

Dans l'ensemble de nos programmes, nous nous efforçons de lutter activement contre l'inégalité entre les hommes et les femmes et les croyances et pratiques préjudiciables, et de promouvoir la justice entre les hommes et les femmes. Nous sommes résolus à faire progresser l'égalité et la restauration des relations entre les hommes et les femmes, et les garçons et les filles, et à garantir une réelle égalité de traitement, de participation et de prise de décision dans tous les aspects de l'existence.



### AUTONOMISATION

Nous nous sommes engagés à adopter des approches du développement et de la réponse humanitaire participatives et dirigées par les communautés, afin que notre impact soit durable et fondé sur l'analyse des causes profondes. Nous encourageons la participation de tous les membres de la communauté, et nous nous employons à soutenir les bénéficiaires de façon à ce qu'ils puissent maîtriser leur propre développement à tous les niveaux, des activités de développement locales jusqu'aux initiatives de plaidoyer locales, nationales et régionales.



### RÉSILIENCE

Nous nous engageons à aider les gens à comprendre, réduire et gérer les risques auxquels ils font face, et à s'attaquer aux facteurs de leur vulnérabilité. Cela implique de soutenir les individus et les communautés pour qu'ils développent des moyens de subsistance résilients, renforcent la cohésion sociale, améliorent l'accès aux services, assurent la gestion de leurs ressources environnementales, réduisent les risques de catastrophes et s'adaptent au changement climatique.



### PROTECTION

Nous nous sommes engagés à restaurer les relations et à établir des communautés sûres. Nous nous efforçons avant tout d'assurer la protection de tous, et plus particulièrement des enfants et des adultes les plus marginalisés et les plus vulnérables, contre les préjudices physiques, sociaux et psychologiques. Nous prenons les mesures nécessaires pour évaluer les risques, en tenant compte notamment de la dynamique des conflits, afin d'éviter toute incidence négative de notre travail qui pourrait exposer les gens à certains risques ou entraîner de la maltraitance. Nous croyons que les membres d'une communauté sont les meilleurs acteurs de leur propre protection, et nous nous efforçons d'appuyer les mesures que ces derniers peuvent prendre pour assurer leur sécurité et retrouver leur dignité.



## QUALITÉ TECHNIQUE

Nous nous engageons à garantir la plus haute qualité technique dans l'ensemble de notre travail, ainsi que celui de nos partenaires, et nous respectons pour cela aussi bien les normes nationales et internationales en vigueur que les priorités des communautés. Nous cherchons constamment à nous améliorer, et nous identifions et reproduisons les bonnes pratiques éprouvées afin d'avoir un impact pertinent et positif.

### RÉCAPITULATIF

Dans cette partie, vous avez appris l'importance de la gestion du cycle des projets et vous pouvez maintenant explorer de manière plus approfondie chaque phase du cycle.

Vous devriez maintenant pouvoir :

- Expliquer les avantages d'une bonne gestion du cycle des projets.
- Établir un cycle de projet simple comprenant des points de décision clés.
- Analyser les effets de certaines questions ou certains problèmes de votre projet sur la triple contrainte du coût, du temps et de la portée.
- Expliquer l'importance de la participation à la gestion du cycle des projets.

### RÉFLEXION

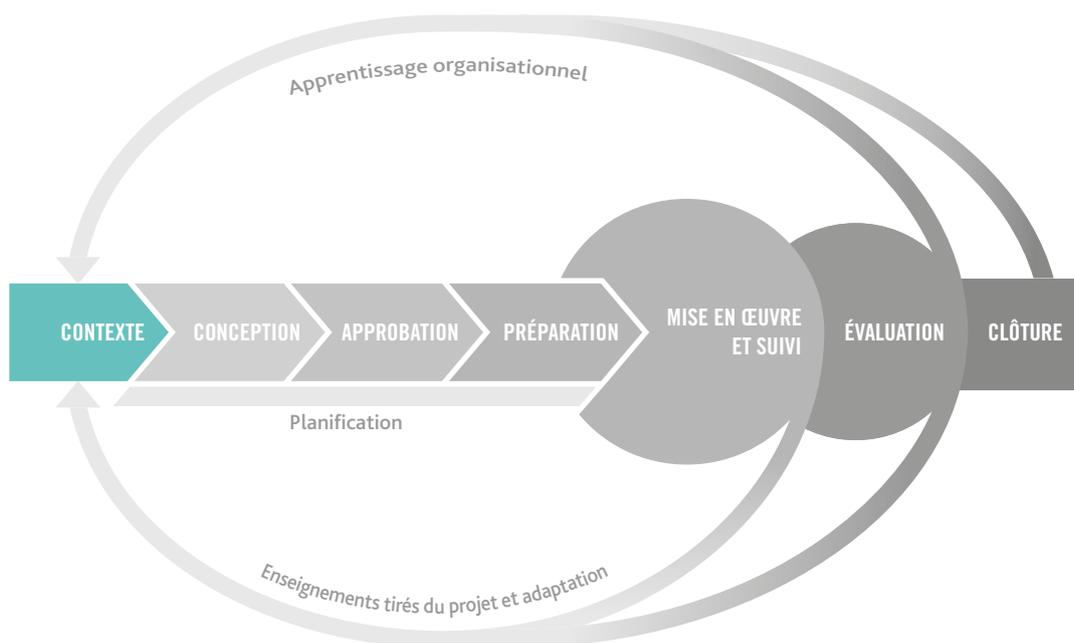
1. Penchez-vous sur certains de vos propres projets.
  - a. À quelle phase du cycle ces projets sont-ils ou étaient-ils ?
  - b. Avez-vous dû, à certains moments, maintenir un juste équilibre entre les trois contraintes ?
2. Pensez à un moment où vos projets ont impliqué différents participants.
  - a. Pensez à la façon dont ces personnes étaient impliquées, au degré d'inclusivité du projet et de la place occupée par ce type de participation sur la courbe du diagramme 3 de l'introduction (page 5).
  - b. Pensez-vous que ce niveau de participation a été utile à ce moment-là pour ce projet ?
    - Pourquoi ou pourquoi pas ?
    - Auriez-vous pu faire quelque chose différemment ?



# PHASE 1

## COMPRENDRE LA SITUATION

Vous êtes actuellement ici dans le cycle des projets :



### À la fin de cette phase, vous pourrez :

- Expliquer l'importance de comprendre la situation avant de concevoir un projet.
- Expliquer la différence entre les données primaires et les données secondaires.
- Comparer et opposer les outils et méthodes utilisés pour la collecte et l'analyse des données.
- Sélectionner et utiliser les outils et méthodes appropriés pour la collecte de données dans une situation particulière.
- Analyser les données de différentes manières selon les informations dont vous avez besoin.

## 1.1 Pourquoi devons-nous comprendre la situation ?

Il est possible que nous ayons déjà une idée des problèmes et des besoins de la communauté locale. Toutefois, il est important de ne pas concevoir des projets sur la base de ces idées préconçues, ou de trouver des solutions hâtives avant d'avoir véritablement compris la situation. Nous devons demander aux communautés quels sont leurs problèmes, leurs besoins, leurs ressources, leurs talents et leurs compétences, et comprendre le contexte plus large. Il est important de faire cela chaque fois que nous lançons un nouveau projet, même si nous travaillons avec une communauté depuis longtemps, car le contexte évolue constamment. Cette compréhension approfondie nous permettra d'utiliser notre temps et nos ressources judicieusement et de concevoir des projets qui répondent aux besoins réels de la communauté, qui s'appuient sur ce qui fonctionne déjà bien et qui entraînent un changement positif. L'échange avec les communautés démarre également le processus de participation et les implique dans le projet dès les premières étapes. Commencez à réfléchir à la façon dont vous financerez le projet et ne suscitez pas des attentes dans la communauté si l'obtention d'un financement n'est pas certaine.



**Exemple de scénario de projet :** Dans notre scénario de projet (présenté à la page iv), nous savions déjà que les femmes avaient du mal à se relever d'un conflit et vivaient dans la pauvreté. Cependant, nous devons comprendre les causes profondes de ces problèmes ainsi que les souhaits et espoirs des femmes pour l'avenir, afin de concevoir un projet le plus utile possible.

Pour bien comprendre une situation, nous devons recueillir des données auprès de différentes sources et les analyser pour les rendre utiles. « Analyser » signifie examiner soigneusement et méthodiquement les informations afin de pouvoir expliquer et interpréter ce qui se produit réellement. Les « données » peuvent inclure des conversations avec des membres de la communauté, des statistiques sur les niveaux de pauvreté et des listes de problèmes rencontrés par la communauté par exemple. Il est important d'adopter une approche inclusive de la collecte des données, car les informations que nous recueillons permettront de déterminer la conception du projet.

Cette section présente une panoplie d'outils utilisés pour collecter des données et analyser la situation et les problèmes locaux. Dans un projet, vous n'utiliserez pas tous les outils inclus dans ce guide : vous sélectionnerez ceux qui sont les mieux adaptés à votre contexte et à ce que vous voulez savoir. Il est souvent préférable d'utiliser quelques outils mutuellement complémentaires ; essayez donc différentes combinaisons pour voir ce qui réussit le mieux pour vous.

Nous parlons de l'évaluation et de l'analyse au début du cycle des projets, mais en réalité elles ont lieu tout au long d'un projet. Vous utiliserez ces outils au stade de l'analyse du problème, lorsque vous commencerez à mettre en œuvre le projet, puis de nouveau au stade du suivi et de l'évaluation du projet. Les outils présentés dans cette partie constituent votre trousse à outils pour l'ensemble du cycle de projet.

## 1.2 Facteurs sur lesquels nous devons obtenir davantage d'informations

Les facteurs à considérer lorsque nous recueillons des informations dépendront du contexte et du type de travail que nous pourrions effectuer.

PESTEL est un acronyme utile pour nous rappeler les domaines de la vie communautaire qui devraient nous intéresser lorsque nous collectons des informations. PESTEL signifie :

- Politique
- Économique
- Social
- Technologique
- Environnemental
- Légal

Cependant, il est important de décider quels sont les domaines de préoccupation les plus importants pour notre projet. Le tableau ci-dessous présente des exemples de domaines qui pourraient nous intéresser (y compris les domaines PESTEL – pour plus de détails, voir page 41) et de questions auxquelles il serait utile de répondre :

### Exemples de questions PESTEL

| Domaines à étudier                    | Exemples de questions   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Politique</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui détient le pouvoir localement et à l'échelle nationale, formellement ou informellement ?</li> <li>• Les personnes qui détiennent le pouvoir jouent-elles un rôle dans la vie communautaire ?</li> <li>• L'influence des personnes de pouvoir est-elle positive ou négative ?</li> <li>• Quelles sont les priorités des dirigeants locaux ?</li> <li>• Les membres de la communauté sont-ils impliqués dans un processus démocratique ?</li> <li>• Qui est exclu des processus décisionnels de la communauté ?</li> <li>• Quand auront lieu les prochaines élections ? Si la date prévue est proche, sont-elles susceptibles d'être pacifiques ?</li> <li>• Quelles politiques sont en place et quelle est leur efficacité ?</li> </ul> |
| <b>Situation économique</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les gens subviennent-ils à leurs besoins et à ceux de leurs familles ?</li> <li>• Quels types d'activités génératrices de revenus et opportunités d'emploi existent ?</li> <li>• Qui effectue les différents types de travail ?</li> <li>• L'économie est-elle en croissance ?</li> <li>• Les gens ont-ils accès à des services financiers ?</li> <li>• Les gens ont-ils accès aux marchés ?</li> <li>• Les prix du marché ont-ils évolué et, si oui, de combien ?</li> </ul>  |
| <b>Normes sociales et culturelles</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont généralement les rôles assumés par les différents membres des ménages ? Hommes, femmes, garçons, filles, grands-parents ?</li> <li>• Les garçons et les filles sont-ils scolarisés ?</li> <li>• Qui travaille en dehors du foyer ?</li> <li>• Combien de personnes vivent dans un ménage et quels sont leurs liens ?</li> <li>• Comment les personnes handicapées et autres groupes vulnérables sont-ils considérés dans la communauté ?</li> <li>• La culture et la religion sont-elles séparées ou indissociables ?</li> </ul>  |
| <b>Technologique</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la principale source d'énergie dans la communauté ?</li> <li>• Les gens sont-ils pourvus en électricité ?</li> <li>• Utilisent-ils l'internet ?</li> <li>• Comment communiquent-ils ?</li> <li>• Combien de ménages ont un téléphone ? Portable ou fixe ?</li> <li>• Les ménages utilisent-ils le téléphone pour effectuer des paiements mobiles ?</li> </ul>   |
| <b>Environnemental</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le climat ?</li> <li>• Le climat change-t-il ?</li> <li>• Quelles sont les conditions météorologiques à cette période de l'année ?</li> <li>• Quel est l'état du sol ?</li> <li>• Où les gens obtiennent-ils de l'eau ?</li> <li>• La région est-elle sujette aux catastrophes naturelles ?</li> <li>• Les membres de la communauté ont-ils un accès équitable aux ressources ?</li> </ul>  |
| <b>Légal</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les membres de la communauté règlent-ils leurs différends ?</li> <li>• Ont-ils accès à des institutions juridiques ?</li> <li>• Quelles sont les lois, politiques et conventions applicables au projet ?</li> </ul>  |

### Autres facteurs sur lesquels nous devons obtenir davantage d'informations

| Domaines à étudier  | Exemples de questions   | Où trouver des informations supplémentaires dans le guide               |
|---|---|---|
| <b>Parties prenantes</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui pourrait être intéressé ou menacé par votre projet ?</li> <li>• Qui pourrait mettre en œuvre différentes activités ?</li> <li>• À qui pourriez-vous avoir besoin de parler ou avec qui auriez-vous besoin de travailler ?</li> <li>• Qui est respecté et a de l'influence localement ?</li> <li>• Qui n'est pas entendu ?</li> <li>• Les personnes handicapées et autres groupes marginalisés sont-ils inclus dans les activités et les processus décisionnels de la communauté ?</li> </ul> | Voir les outils d'analyse des parties prenantes page 43 et pages 75–79. |
| <b>Forces et capacités de la communauté (compétences, connaissances, idées)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles structures existent dans la communauté ?</li> <li>• Existe-t-il des réseaux ou des groupes, par exemple des Églises locales ?</li> <li>• Les gens travaillent-ils ensemble pour obtenir un changement ?</li> <li>• Y a-t-il de bonnes relations sociales entre les membres de la communauté ?</li> <li>• Quelles ressources la communauté possède-t-elle ?</li> </ul>  | Voir l'outil d'analyse des capacités, page 35.                          |
| <b>Problèmes et besoins</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels problèmes les gens mentionnent-ils ?</li> <li>• Quels problèmes voyez-vous ?</li> <li>• Quels problèmes les experts voient-ils ?</li> <li>• Quelles sont les principales causes des problèmes ?</li> <li>• Quels sont les moyens formels et informels de résoudre les problèmes dans la communauté ?</li> <li>• Comment les bénéficiaires souhaiteraient-ils que les besoins soient satisfaits ?</li> </ul>  | Voir l'arbre à problèmes, page 33.                                      |
| <b>Conflit et stabilité</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les principaux types et les principales causes du conflit ?</li> <li>• Quels sont les différents acteurs impliqués ?</li> <li>• Quelle est la dynamique du pouvoir dans le conflit ?</li> </ul>   | Voir l'outil d'analyse des conflits, page 41.                           |
| <b>Après une catastrophe</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-il arrivé et quand ?</li> <li>• Qui a été touché ? De quelles personnes s'agit-il et où vivent-elles ?</li> <li>• Comment ont-elles été touchées ?</li> <li>• Quels sont les besoins immédiats ?</li> <li>• Quelles sont les capacités locales (compétences, connaissances, idées) ?</li> </ul>   | Voir la collecte de données rapide, page 29.                            |

## 1.3 Collecter des informations

Une fois que nous avons une meilleure idée des « domaines » que nous devons mieux connaître, nous pouvons commencer à collecter des données exactes, fiables et suffisantes. Pour ce faire, nous pouvons parler directement avec les membres de la communauté, individuellement ou en groupes. Nous pouvons également nous rendre dans la communauté pour étudier la situation et utiliser des sources d'informations telles que la recherche existante. Nous devons nous demander où obtenir des données sur chacun des domaines qui nous intéressent et choisir les meilleurs outils pour chaque source de données, domaine d'intérêt, personne ou groupe.

Nous déciderons combien de données sont suffisantes selon le contexte. Dans les premières heures et les premiers jours d'une situation de secours d'urgence, il pourrait être suffisant d'utiliser quelques outils seulement pour avoir une idée globale de la situation et d'affiner notre compréhension au fil du temps.

## Où obtenons-nous des données et qui nous les fournit ?

Il existe deux principaux types de données : primaires et secondaires. Les données primaires sont recueillies directement dans la communauté par vous et votre équipe. Les données secondaires sont des informations déjà disponibles, entre autres : livres, documents de recherche universitaire, appréciations réalisées par d'autres organisations, publications/statistiques du gouvernement, Internet et médias.

### Données primaires

Pour ce qui est des données primaires, il est important de les recueillir auprès du plus grand nombre de personnes différentes et pertinentes possible. Les gens vivront des situations différemment selon des facteurs tels que l'âge, le sexe, l'aptitude, l'appartenance ethnique, la situation sociale ou la situation économique. Vous devrez donc obtenir le plus d'opinions possible et comparer les résultats afin de dresser un tableau complet de la situation. Vous ne pourrez pas contacter tout le monde, réfléchissez donc à la façon dont vous choisirez les personnes auxquelles vous parlerez. Vous voudrez peut-être choisir des personnes spécifiques ayant des connaissances spécialisées ou choisir un échantillon au hasard. Veillez à inclure des personnes qui sont parfois laissées pour compte, comme les personnes âgées, les personnes handicapées, les malades ou les personnes marginalisées ou vulnérables.

La triangulation consiste à collecter des données sur un sujet particulier auprès de trois sources différentes au minimum ou à l'aide de trois méthodes différentes et de comparer les résultats. On espère obtenir la concordance d'au moins deux sources pour avoir une plus grande confiance dans les résultats. C'est un moyen puissant, mais facile de vérifier vos données. Par exemple, si des dirigeants communautaires déclarent que la distribution d'étals dans le marché est équitable, mais que les commerçantes disent ne pas avoir de bons étals, vous pourriez vous rendre sur place pour en observer vous-même la disposition.

Il est important de ventiler les données. « Ventiler » signifie préciser comment vos données se rapportent aux personnes de différents sexe, âge, aptitude, groupe ethnique, etc. Par exemple, si vous collectez des données sur les revenus de la communauté présentée dans notre scénario de projet, vous jugerez sans doute utile de les décomposer entre hommes et femmes et par tranches d'âge pour voir comment le projet peut s'adresser à différentes sections de la communauté.

Avant de commencer la collecte des données, demandez-vous qui fera partie de l'équipe de collecte :

- Avez-vous besoin de personnes qui parlent plusieurs langues ?
- Avez-vous des personnes des deux sexes ?
- Avez-vous besoin de connaissances spécialisées dans un domaine technique particulier ?

Il est important de collecter suffisamment de données pour pouvoir les analyser et prendre des décisions sur la conception du projet, mais évitez de recueillir des données qui ne seront pas utilisées, ou de submerger les communautés d'évaluations trop longues ou trop complexes. Vous jugerez de ce qui est suffisant selon votre contexte.

### Données secondaires

Les données secondaires constituent souvent le meilleur point de départ, car leur utilisation est peu coûteuse. Il est important d'examiner la fiabilité des sources des données. Cela vous permettra de savoir si vos informations sont trompeuses ou subjectives, ou si elles sont fiables. Vous jugerez sans doute utile de vous poser les questions suivantes :

- Les faits sont-ils exacts ?
- Les faits sont-ils étayés par des données probantes ?
- Les informations sont-elles à jour ?
- Pourquoi l'organisation donne-t-elle ces informations ?
- Peut-on se fier à la source ?

Pour plus d'informations sur la façon de recueillir des données secondaires, référez-vous à la trousse à outils de la roue Lumière, qui comprend un chapitre intitulé « Facilitator's guide to gathering secondary data » (Guide du facilitateur pour la collecte de données secondaires). Voir Lectures complémentaires (page 149) pour plus de renseignements.

## Collecte de données inclusives

La façon dont nous établissons et dirigeons des groupes de discussion, des enquêtes et des entretiens fait une énorme différence dans les données que nous obtenons. Nous voulons faire en sorte que les communautés soient représentées équitablement et correctement dans notre analyse du contexte, et pour ce faire, nous devons accorder la priorité à l'inclusion et à la diversité. Pour planifier la collecte des données, utilisez la liste récapitulative ci-dessous pour vous assurer de prendre en compte les besoins des individus et des groupes avec lesquels vous travaillez.



### Liste récapitulative de la collecte de données inclusives

- Cherchez à inclure un groupe divers et représentatif de personnes lors de votre collecte de données.
- Redoublez d'efforts pour encourager la participation de groupes marginalisés et renforcer leur confiance en eux, car cela pourrait être une nouvelle expérience.
- Les groupes de discussion, les entretiens et les enquêtes doivent être accessibles à tous les participants. Le lieu doit être accessible aux personnes handicapées pour encourager leur présence et leur participation.
- Adaptez les méthodes de communication si nécessaire (en utilisant des communications écrites par exemple et en veillant à ce que les personnes parlent clairement et lentement), et conduisez des entretiens séparés avec les personnes qui éprouvent des difficultés à participer à des discussions de groupe.
- Assurez-vous que les participants peuvent consentir verbalement (par la parole) à participer s'ils ne peuvent y consentir par écrit.
- Créez une équipe de collecte de données représentative. L'idéal serait d'inclure des facilitateurs handicapés, et des personnes de sexe masculin et de sexe féminin. L'inclusion de facilitateurs en situation de handicap dans l'équipe vous permet de mieux connaître la situation de ces personnes, de savoir comment aider l'équipe de collecte de données à communiquer avec elles, et comment sensibiliser et remettre en question les perceptions négatives à leur égard. L'inclusion de facilitateurs de sexe féminin vous permet d'en savoir plus sur la situation des femmes.
- Veillez à ce que l'inclusion de certaines personnes vulnérables ou marginalisées qui, souvent, ne parviennent pas à se faire entendre, ne les expose pas à un risque ou ne renforce pas les impressions de différence.
- Les personnes qui collectent les données doivent parler la langue locale ou tout au moins travailler avec un bon interprète afin de ne perdre aucune information.

## Comment collectons-nous des données primaires ?

Nous pouvons recueillir deux types de données primaires :

- **Des données quantitatives**, qui peuvent être analysées sous forme numérique, par exemple des nombres, des fréquences, des taux ou des proportions. Ces données peuvent être collectées facilement et rapidement auprès d'un grand nombre de personnes, et si les résultats sont statistiquement significatifs, ils peuvent être appliqués à l'ensemble de la population. Toutefois, les approches quantitatives sont parfois critiquées pour leur manque de flexibilité.
- **Les données qualitatives** ont tendance à refléter les impressions, les opinions, les émotions et les observations. Elles permettent de dresser un tableau détaillé du contexte et de la manière dont un problème affecte une personne ou une communauté. Les données qualitatives n'ont aucune signification statistique et leurs résultats ne peuvent donc pas être appliqués à l'ensemble de la population. Toutefois, les résultats peuvent donner une explication plus détaillée et permettre une compréhension plus approfondie d'une situation.

Il est généralement conseillé de collecter des données de chaque type afin de comprendre parfaitement la situation. Différents outils, méthodes et approches sont possibles et vous devez choisir ceux qui conviennent le mieux à votre contexte, à vos participants, à vos ressources et aux informations dont vous avez besoin. Le tableau ci-dessous présente quelques outils utiles. Il est possible de les combiner : nous pourrions, par exemple, utiliser un exercice de tri pendant une discussion de groupe.

| Outils de collecte de données         | Est-il possible d'utiliser cet outil pour la collecte de données qualitatives ? | Est-il possible d'utiliser cet outil pour la collecte de données quantitatives ? |
|---------------------------------------|---|--|
| Enquêtes                              | ✓   | ✓  |
| Entretiens                            | ✓   | ✓  |
| Groupes de discussion                 | ✓   | ✓  |
| Observation                           | ✓   |  |
| Cartographie et dessin                | ✓   |  |
| Frises chronologiques                 | ✓   |  |
| Calendriers quotidiens et saisonniers | ✓   |  |
| Exercices de tri et de classement     | ✓   | ✓  |

Dans cette partie du guide, nous utilisons certains de ces outils pour développer des exemples, à l'aide de notre scénario de projet. Ils seront utiles à votre apprentissage. Nous ne vous suggérons pas d'utiliser tous ces outils dans tous les projets. Réalisez l'appréciation minimum requise pour obtenir les informations dont vous avez besoin.

# Échantillonnage

Nous voulons souvent avoir une idée de ce que pense la communauté dans son ensemble, c'est pourquoi il est important d'avoir un échantillon qui représente autant de personnes que possible. Prendre un échantillon, c'est comme goûter un peu de riz pour voir si tout le riz est cuit – tester une petite quantité pour prendre une décision sur une quantité beaucoup plus grande. Pour choisir une méthode d'échantillonnage, nous devons réfléchir au meilleur moyen de représenter l'ensemble de la population à partir de notre échantillon. Nous devons également tenir compte du coût de l'enquête avec un échantillon de la communauté suffisamment grand.

## ÉCHANTILLONNAGE NON PROBABILISTE

Avec ce type d'échantillonnage, vous sélectionnez délibérément le type de personnes qui, selon vous, représentent bien la communauté ou qui vous en diront le plus sur la situation. Il pourrait s'agir des personnes les plus touchées par les principales difficultés rencontrées dans la communauté ou des personnes qui ont les problèmes les plus difficiles à résoudre, par exemple les personnes les plus vulnérables. Vous devriez interroger au minimum 30 personnes. Puisque vous choisissez l'échantillon, les membres de la communauté n'ont pas une chance (probabilité) égale d'être choisis ou représentés, toutefois cette approche peut donner une bonne indication de la population globale. Ce type d'échantillonnage est particulièrement pratique pour les petites communautés.

## ÉCHANTILLONNAGE PROBABILISTE

Dans cette méthode d'échantillonnage, l'échantillon n'est pas choisi spécifiquement. Les personnes interrogées sont sélectionnées au hasard à partir de listes de population, à l'aide de calculs basés sur des statistiques. Les différents membres de la communauté ont une chance (probabilité) égale d'être sélectionnés ou représentés. L'avantage de ce type d'échantillonnage est que le biais de sélection est impossible. Étant donné que la taille de l'échantillon sera probablement importante, l'échantillonnage pourrait demander beaucoup de temps et ne pas constituer une approche pratique pour les petites communautés. En effet, pour une communauté de 250 ménages, il vous faudrait interroger environ 150 ménages. Cette approche est plus pratique lorsqu'on étudie une population plus large – la taille de l'échantillon d'une population de 10 000 habitants serait d'environ 370 personnes. Le tableau ci-dessous illustre la taille d'échantillon nécessaire pour différentes tailles de population. La partie Lectures complémentaires (page 149) contient un lien vers une calculatrice en ligne qui vous permettra de calculer la taille d'échantillon nécessaire pour des communautés de différentes tailles.

| Taille de la communauté | Taille de l'échantillon |
|-------------------------|-------------------------|
| 250                     | 150                     |
| 500                     | 220                     |
| 1 000                   | 275                     |
| 10 000                  | 370                     |
| 100 000                 | 380                     |
| 1 000 000               | 385                     |

## Poser les bonnes questions

Les questions que nous posons ont une influence sur les données que nous recueillons. Poser le mauvais type de questions limite ce que nous pouvons découvrir. L'important est d'éviter les questions fermées, qui donnent aux personnes la possibilité de ne répondre que par oui ou non. Par exemple : « Pensez-vous que le village ait besoin d'un nouveau marché ? ». Essayez plutôt de poser des questions ouvertes, qui donnent aux répondants la possibilité de donner plus d'informations, comme : « À votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien sur le marché en ce moment ? ». Évitez également les questions orientées, telles que : « Ne pensez-vous pas que les femmes ne devraient travailler qu'à la maison ? ».

Écoutez attentivement et approfondissez les réponses données. Soyez flexible et prêt/e à poser des questions non préparées si quelqu'un dit quelque chose d'intéressant. Gardez à l'esprit les réponses données par d'autres personnes et prêtez attention aux réponses semblables ou aux opinions divergentes.

## Outils de collecte de données



### Enquêtes

Les enquêtes sont utilisées pour collecter des données assez rapidement, auprès d'un grand nombre de personnes, et produisent un large éventail de données. Elles peuvent fournir des données qualitatives ou quantitatives, qui peuvent être analysées pour tirer des conclusions générales sur l'ensemble d'une communauté si un échantillon de personnes adéquat a été choisi.

### Considérations pratiques relatives aux enquêtes

Il est relativement facile de faire une enquête, mais il est très important de bien la concevoir. Une enquête comporte souvent un formulaire standard à remplir, basé sur un ensemble de questions. Les questions doivent être simples et permettre un nombre limité de réponses possibles. Leur nombre doit être suffisant pour fournir une quantité convenable de données, mais pas excessif au point de lasser les répondants. Essayez de limiter à 30 minutes le temps de réponse à l'enquête. Le formulaire doit être bien présenté et facile à remplir. La conception d'une enquête et l'analyse des résultats peuvent prendre du temps, mais les smartphones ou les tablettes sont de plus en plus utilisés pour collecter les données, et la technologie permet d'effectuer très rapidement certaines analyses de base.

Déterminez qui serait la meilleure personne pour réaliser l'enquête. Il est possible de demander à quelqu'un de mener une enquête sur sa propre communauté, mais il est probable que les répondants s'ouvrent moins facilement à un voisin qu'à une personne qui n'appartient pas à leur communauté. Il est conseillé d'avoir des enquêteurs d'âges différents, hommes et femmes, pour permettre aux répondants de parler à des personnes du même âge. (Les enquêteurs sont parfois appelés des recenseurs.)

Il est préférable de réaliser l'enquête avant les discussions de groupe ou les entretiens, afin de pouvoir développer les questions et faciliter les conversations. Réfléchissez aux heures de la journée et aux périodes de l'année où les personnes que vous voulez interroger seront disponibles.

Avant toute enquête, il est essentiel de tester les questions prévues et de former les enquêteurs correctement, car ce sont eux qui poseront les questions et saisiront les données. Les enquêteurs doivent comprendre :

- Ce que signifient les questions et ce qu'elles essaient de révéler.
- Comment saisir et enregistrer les données correctement.
- Comment réaliser une enquête de manière éthique, dans le respect des meilleures pratiques.



## Liste récapitulative pour les enquêtes

### Avant de commencer :

- Présentez-vous.
- Demandez aux participants la permission de poser quelques questions.
- Expliquez-leur le but de l'enquête, quelle organisation la réalise et comment les résultats seront utilisés.
- Expliquez que les participants ne seront pas payés.
- Expliquez comment les résultats de l'enquête seront communiqués aux répondants, aux ménages ou à la communauté.
- Dites combien de temps (approximativement) sera nécessaire pour répondre à l'enquête.
- Dites aux répondants que toutes les informations qu'ils vous communiqueront resteront confidentielles et que leur identité ne sera révélée à personne. (Vous devez vous assurer d'avoir des processus en place pour protéger les données de l'enquête et en préserver la confidentialité.)
- Expliquez-leur qu'ils ne sont pas obligés de répondre à une question s'ils ne le souhaitent pas et qu'ils peuvent mettre fin à l'enquête à tout moment.
- Expliquez que certaines questions pourraient porter sur des sujets sensibles ou privés, et que les réponses à ces questions peuvent être très utiles pour comprendre les priorités d'une communauté. Rappelez-leur qu'ils ne sont pas obligés de répondre à ces questions s'ils ne le souhaitent pas.

### Pendant l'enquête :

- Montrez le questionnaire ainsi que vos notes aux répondants s'ils le souhaitent, surtout si vous utilisez un smartphone ou une tablette.
- Évitez les questions qui suggèrent qu'il y a une bonne réponse ou une réponse meilleure qu'une autre, et encouragez-les à donner des réponses sincères et franches. Pour les rassurer, dites-leur que personne ne sera offensé s'ils donnent des réponses négatives.
- À la fin de l'enquête, remerciez les répondants et donnez-leur la possibilité d'ajouter des commentaires et de vous poser des questions.



## Entretiens

Les entretiens peuvent vous aider à bien comprendre les expériences et les opinions des personnes. Les personnes interrogées sont souvent choisies parce qu'elles peuvent apporter des connaissances particulières sur un aspect de la situation. Ces personnes, appelées informateurs clés, peuvent être des personnalités importantes de la communauté, comme des chefs de village, des dirigeants communautaires, des enseignants et des chefs religieux. Vous souhaitez peut-être aussi mener des entretiens individuels avec des participants potentiels au projet. Cela sera généralement le cas pour des sujets sensibles, ou si vous avez peu de temps. Pensez au sexe de l'enquêteur et de la personne interrogée : il pourrait être indiqué de faire en sorte que des hommes interrogent des hommes et que des femmes interrogent des femmes. Assurez-vous que votre décision d'interroger certaines personnes vulnérables, marginalisées et qui ne sont généralement pas entendues, ne les expose pas à un risque ou ne renforce pas les impressions de différence.

Les entretiens peuvent être structurés, semi-structurés ou non structurés. Les entretiens structurés utilisent exactement les mêmes questions, dans le même ordre, à chaque entretien. Les entretiens semi-structurés sont souvent préférables, car ils comportent une liste de questions ou de points à couvrir pour veiller à ne rien oublier, mais l'enquêteur a également la liberté d'approfondir certaines réponses intéressantes.

Les entretiens semi-structurés devraient durer 45 à 60 minutes. Cependant, cette durée peut varier d'un groupe à l'autre, selon les besoins du groupe. Les entretiens doivent se dérouler dans un lieu ouvert et sûr. Demandez à la personne interrogée l'autorisation de lui poser des questions, de prendre des notes, éventuellement de l'enregistrer et d'utiliser les informations qu'elle communiquera aux fins que vous avez mentionnées.

Les entretiens avec des enfants doivent être réalisés en présence d'un parent, d'un tuteur ou d'un autre accompagnateur. Commencez par une conversation générale sur la région et le contexte et laissez la personne interrogée soulever des problèmes quand elle sera prête. Une fois qu'elle a mentionné un problème, demandez-lui avec tact de vous donner un peu plus d'informations pour définir les besoins et comprendre comment la population fait actuellement face aux problèmes. N'oubliez pas que les répondants pourraient ne pas vouloir vous parler de choses très personnelles : par exemple, s'ils affrontent une pénurie alimentaire en envoyant leurs enfants mendier dans la rue.



## Groupes de discussion

Une discussion de groupe rassemble un groupe de personnes pour les amener à parler d'un sujet particulier. Elle nous permet de comprendre leurs problèmes et leurs besoins. Elle permet à des personnes ayant des opinions différentes de discuter de leurs différences, de remettre en question les hypothèses et éventuellement de s'entendre sur les besoins de la communauté. En étudiant ces sujets ensemble dès le début, les communautés peuvent commencer à adhérer au projet.

La taille recommandée pour un groupe de discussion est de six à douze personnes. Ce nombre de participants donne à chacun l'occasion de parler et rend les conversations individuelles plus difficiles. Il est important de savoir quels types de personnes composent votre groupe et comment elles pourraient influencer sur les relations dans le groupe. Par exemple, les membres plus pauvres de la communauté pourraient ne pas parler ouvertement des problèmes qui existent si le dirigeant de la communauté est également présent. Les femmes pourraient être mal à l'aise pour parler devant les hommes. Souvent, il est préférable d'avoir des groupes séparés, par exemple, des groupes d'hommes, des groupes de femmes et des groupes de jeunes. N'oubliez pas de prévoir plus de temps pour les discussions si vous utilisez un interprète.

Établissez les règles avant de commencer afin d'éviter les digressions, et encouragez chacun à participer de manière productive, en se soutenant mutuellement. Pour veiller à ce que tout le monde ait la possibilité de parler, vous pouvez utiliser un objet, par exemple un ballon, qui sera passé d'une personne à l'autre et qui indiquera que seule la personne qui tient l'objet a la permission de parler. Une autre idée est de donner à chaque personne trois à cinq pierres. Chaque fois qu'une personne fait un commentaire, elle doit « payer » une pierre.

Pour chaque groupe de discussion, vous aurez besoin d'un facilitateur, qui aura pour rôle de poser des questions, de veiller à ce que la discussion ne s'égaré pas et de faire en sorte que tout le monde ait la possibilité de parler. Une autre personne devra également être présente pour prendre des notes de la discussion. À la fin, le facilitateur pourra résumer les principaux points et vérifier qu'ils sont exacts. Prévoyez environ 90 minutes pour une discussion de groupe.

Le choix des questions de discussion est important, utilisez donc les recommandations données ci-dessus, dans la partie sur les entretiens (par exemple, évitez les questions orientées).

## Considérations pratiques et éthiques sur les entretiens et les discussions de groupe

### Pour la préparation :

- Pour le déroulement des entretiens ou des discussions, choisissez un environnement confortable où personne ne pourra entendre les conversations.
- Référez-vous à la liste récapitulative sur la collecte de données inclusives (page 14) pour vous aider à réfléchir au lieu, au format des discussions et à d'autres facteurs qui influenceront le type de personnes qui pourront y assister.
- Essayez de prévoir une collation pour les participants. Cependant, veillez à ce qu'elle ne soit pas considérée comme un paiement pour le temps consacré aux discussions.
- Vous devrez penser à la façon dont vous enregistrerez les réponses aux questions pour vous permettre de les analyser plus tard. Le fait de prendre des notes peut perturber le flot de la conversation, envisagez donc d'enregistrer les entretiens pour les réécouter plus tard, ou de demander à quelqu'un d'autre de prendre des notes. Demandez toujours l'autorisation préalable des personnes. Sachez que l'enregistrement des conversations pourrait mettre certaines personnes mal à l'aise et que la transcription des entretiens prend au moins deux fois plus de temps que l'enregistrement.
- Si vous utilisez un interprète, prenez le temps de bavarder avec lui ou elle avant le premier entretien. Demandez-lui de traduire exactement ce qui est dit sans abrégé, résumer ou « améliorer » les réponses.

- Si vous vous rendez dans une communauté pour recueillir des informations, il pourrait être utile d'organiser les discussions de groupe et les entretiens avant votre arrivée.
- Avant de commencer, demandez l'autorisation de mener la discussion et assurez-vous que les participants comprennent comment les informations qu'ils donnent seront utilisées et communiquées.
- Si vous jugez que des photos seraient utiles, veuillez demander aux participants leur autorisation avant de les photographier. Si le fait d'être photographiés les gêne, renoncez-y. Veillez à obtenir leur consentement formel verbal ou écrit avant d'utiliser les réponses ou les photos des participants.
- Les entretiens avec des enfants doivent être réalisés en présence d'un parent, d'un tuteur ou d'un autre accompagnateur.

**Pour commencer :**

- Remerciez les participants d'être venus et dites-leur bien que vous appréciez le temps qu'ils vous consacrent.
- Expliquez que les points de vue de tous les participants sont importants et doivent être respectés par tous les membres du groupe.
- Évitez de juger les réponses données, directement ou indirectement, par le ton de votre voix ou votre langage corporel.
- Assurez-vous de bien comprendre les réponses et demandez des précisions si vous n'êtes pas sûr/e.
- Certaines personnes aiment faire plaisir à l'enquêteur en lui donnant la réponse qui, à leur avis, est celle attendue. Dans certaines cultures, il est impoli de ne pas être d'accord ou de dire quelque chose qui pourrait être perçu comme une critique. Ou bien les gens pourraient donner la réponse qui, selon eux, apportera le plus d'aide ou de ressources. Essayez d'expliquer aux participants pourquoi il est important que vous sachiez ce qu'ils pensent réellement.



**Exemple de scénario de projet : Groupes de discussion**

Dans cet exercice, des groupes de discussion ont été établis pour aider l'équipe du projet à en savoir plus sur les attitudes à l'égard de la vente. Des groupes distincts de commerçants et de clients ont été invités à participer. Dans chaque groupe, on a donné aux participants des cartes comportant des affirmations écrites et on leur a demandé avec quelles affirmations ils étaient d'accord.

**Les commerçantes étaient d'accord avec les affirmations suivantes :**

- Il est plus facile pour les hommes de garder les stocks.
- Je préfère avoir un étal au centre du marché.
- Les clients demandent souvent qu'on leur fasse crédit.

**Les commerçantes n'étaient pas d'accord avec les affirmations suivantes :**

- Les femmes ne devraient pas vendre dans des magasins.
- Je garde tout l'argent que je gagne.

**Les commerçants étaient d'accord avec les affirmations suivantes :**

- Il y a des choses qui doivent être vendues par des hommes, et pas par des femmes.
- Les femmes ne devraient pas vendre dans des magasins.
- Il est plus facile pour les hommes de garder les stocks.
- Je préfère avoir un étal au centre du marché.
- Les clients demandent souvent qu'on leur fasse crédit.

**Les commerçants n'étaient pas d'accord avec l'affirmation suivante :**

- Je garde tout l'argent que je gagne.

**Les clientes étaient d'accord avec les affirmations suivantes :**

- Je préfère acheter mes provisions sur un étal au centre du marché.
- Je préfère les magasins qui font crédit.

Les clientes n'étaient pas d'accord avec les affirmations suivantes :

- Je préfère acheter mes provisions auprès d'un homme plutôt qu'une femme.
- Il y a des choses qui doivent être vendues par des hommes, et pas par des femmes.

Les clients étaient d'accord avec les affirmations suivantes :

- Je préfère acheter mes provisions auprès d'un homme plutôt qu'une femme.
- Je préfère acheter mes provisions sur un étal au centre du marché.
- Je préfère les magasins qui font crédit.

Certains clients (hommes et femmes) étaient d'accord et certains n'étaient pas d'accord avec l'affirmation suivante :

- J'achèterais volontiers mes provisions auprès d'une personne handicapée.

Le facilitateur a ensuite lancé une discussion afin de savoir pourquoi les gens avaient donné ces réponses ; il a noté les explications afin de les analyser après la discussion de groupe.



## Observation

L'observation est l'un des moyens les plus simples et les plus efficaces de comprendre une communauté et une situation. Il peut s'agir, tout simplement, d'être attentif aux choses qui confirment ou contredisent les informations que l'on vous a données. Par exemple, si on vous a dit que les récoltes sont maigres, mais que vous voyez des sacs de céréales en vente sur le marché, vous voudrez sans doute poser plus de questions.

Votre seule présence, en tant qu'observateur ou observatrice, pourrait influencer le comportement des gens que vous observez. Vous devez expliquer ce que vous faites et pourquoi. Parfois, il est préférable que l'observateur soit un membre de la communauté pour réduire le risque d'influencer la façon dont les habitants réagissent.

Une méthode structurée d'observer une communauté consiste à marcher le long d'une ligne ; c'est ce que l'on appelle souvent le « parcours de transect ». Cette méthode peut donner une bonne vue d'ensemble de la réalité des environs et évite de voir uniquement les meilleurs ou les pires aspects que l'on veut vous montrer. Vous pouvez planifier la route sur une carte avant la visite afin de couvrir toutes les zones pertinentes.

Promenez-vous dans la communauté avec des informateurs clés en observant, en écoutant et en posant des questions. Prenez des notes précises de tout ce qui présente un intérêt, par exemple les sols, l'agriculture, les sources d'eau et les activités. Les photos, les vidéos et les dessins sont également de bons moyens d'enregistrer ce que vous voyez. Les listes récapitulatives sont utiles pour noter vos observations et vous assurer que tous les points significatifs ont été couverts.

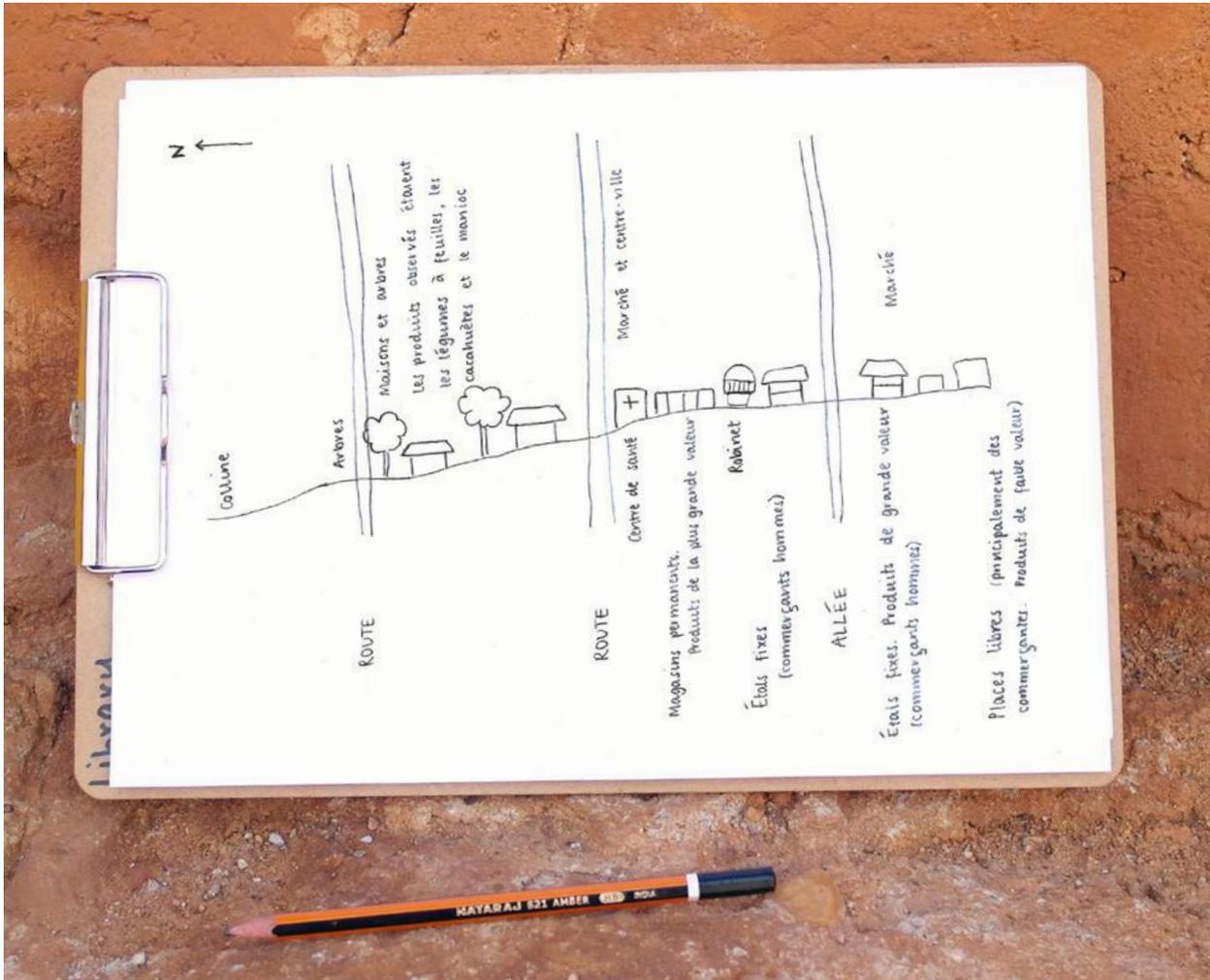
Un parcours de transect est une bonne méthode à utiliser au début d'une appréciation, car elle révélera des problèmes et des domaines que vous voudrez approfondir. Comme pour d'autres moyens de collecte de données, il est important de vérifier vos conclusions et d'en discuter avec la communauté afin que vos propres préconceptions n'influencent pas l'interprétation de ce que vous voyez.



## Exemple de scénario de projet : Parcours de transect

Le diagramme 4 ci-dessous montre un parcours de transect dans la zone du projet. On voit le marché changer au fur et à mesure que l'on avance ; les étals et magasins plus permanents, gérés par des hommes, stockent des produits d'une plus grande valeur. Vous pouvez remarquer également le changement de paysage lorsque vous traversez la route : vous entrez dans une zone d'habitations, avec des maisons et des cultures. En gravissant la colline, on ne voit qu'un ou deux arbres.

Diagramme 4 Parcours de transect



## Cartographie et dessin

Les habitants dressent une carte de leur communauté pour décrire, ensemble, leur situation. Ils peuvent dessiner sur du papier ou dehors, sur le sol, en utilisant ce qu'ils ont sous la main. On les encourage à inclure ce qu'ils pensent être important pour eux et leur communauté. La carte pourrait indiquer les ressources naturelles et physiques de la région : forêts, rivières, routes, maisons, puits. Elle pourrait montrer des personnes et des organisations importantes. Le fait de demander aux habitants de dessiner les impressions qu'ils ont de leur propre communauté peut être une très bonne technique pour travailler avec une communauté analphabète ou lorsqu'on rencontre des barrières linguistiques. Formez des groupes d'environ six personnes, demandez-leur de dessiner la situation puis invitez-les à expliquer ce qu'elles ont dessiné. Le fait de donner ainsi aux personnes la possibilité de dessiner les aide à se sentir impliquées et appréciées, et peut révéler la situation telle qu'elle est réellement, ou mettre en lumière des problèmes cachés ou passés sous silence.



## Exemple de scénario de projet : Cartographie

Les diagrammes 5 et 6 ci-dessous montrent le marché et la zone de projet plus large.

Diagramme 5 **Marché, dessiné par des femmes**

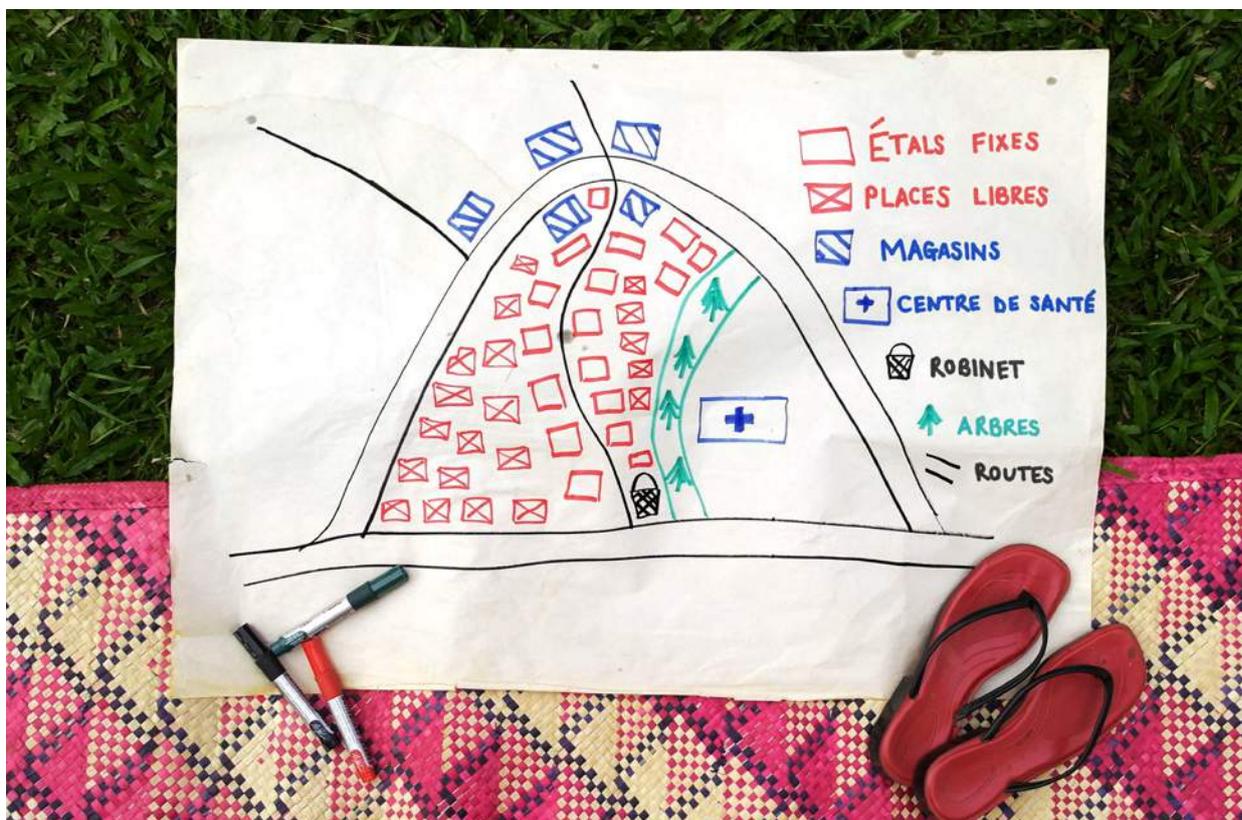
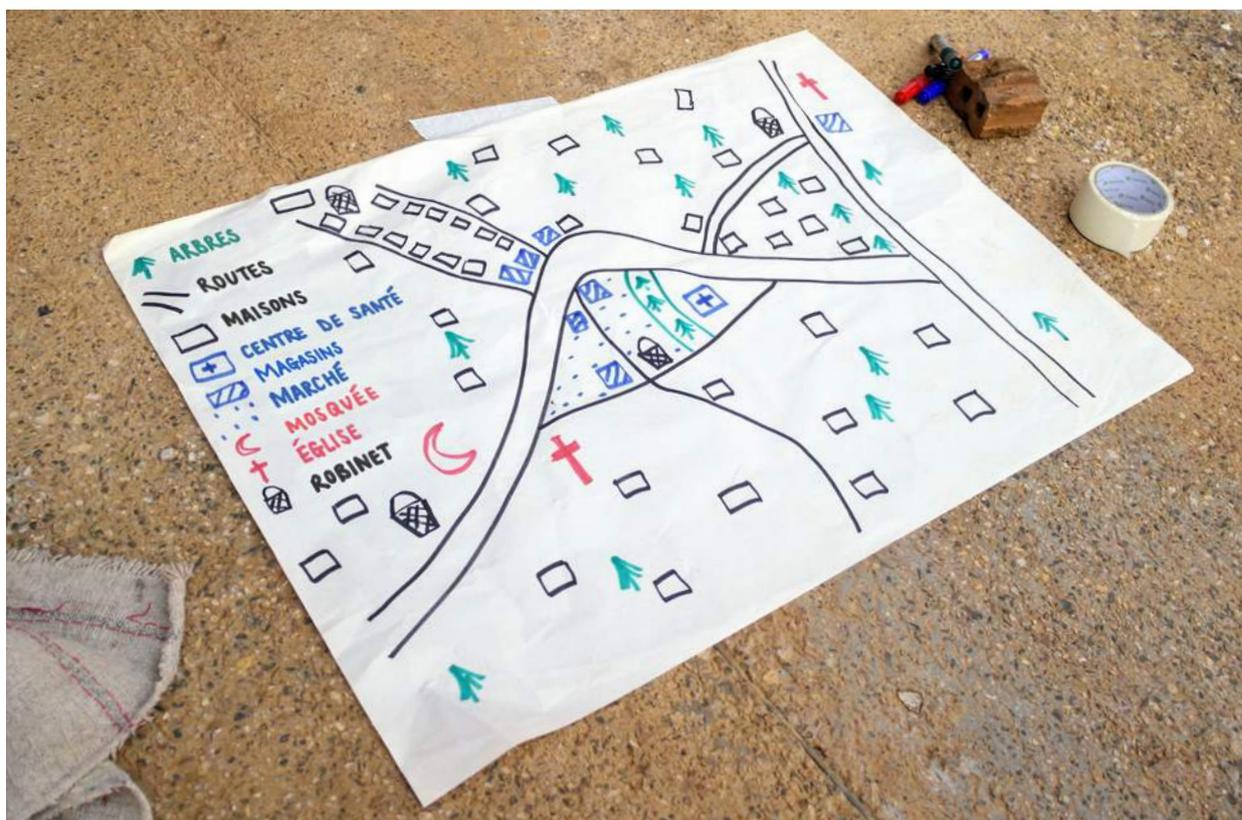


Diagramme 6 **Zone plus large du projet, dessinée par des hommes**



## Analyser les cartes

Une fois que la carte a été dessinée, lancez la discussion avec des questions telles que :

- Comment avez-vous décidé ce que vous alliez inclure sur la carte ? Que n'avez-vous pas inclus ?
- À quoi avez-vous accordé le plus d'attention ? Quelles sont les parties les plus importantes ?
- Qu'est-ce qui était difficile à montrer ?
- Y a-t-il des choses sur lesquelles vous n'étiez pas d'accord dans votre discussion ?
- Que nous apprend la carte au sujet des besoins locaux ?

Pendant la discussion du groupe, demandez-vous : « Quelle est la perception de la communauté comparativement à ce que j'ai vu ou entendu ? » Vous jugerez sans doute utile de prendre des notes sur la discussion ou de l'enregistrer (voir « Considérations pratiques relatives aux enquêtes », page 17).

Vous comprendrez mieux les problèmes rencontrés par différents groupes dans la communauté si les groupes travaillent séparément. Une carte dressée par des jeunes pourrait révéler des informations très différentes de celles d'une carte dessinée par des femmes plus âgées. Une carte tracée par des femmes handicapées pourrait montrer des informations encore différentes.

Les questions pour la discussion pourraient inclure :

- Quelles différences y a-t-il entre les cartes ?
- Pourquoi y a-t-il des différences ?
- Comment les informations sur chaque carte permettent-elles d'obtenir un tableau plus complet de la communauté ?

Cet outil pourrait être associé à l'observation en se promenant, en utilisant pour guide une carte de la communauté.



**Exemple de scénario de projet :** Dans cet exemple, les cartes tracées par les hommes et les femmes étaient différentes sur plusieurs points. Les hommes avaient tendance à oublier les robinets, car ils n'étaient pas impliqués dans la collecte de l'eau. Les femmes situaient les robinets à des points plus éloignés qu'ils ne l'étaient en réalité, sans doute en raison de l'effort impliqué pour ramener l'eau. Les femmes qui avaient des difficultés pour marcher expliquaient qu'elles mettaient plus longtemps que les autres pour arriver jusqu'aux robinets. Les femmes n'indiquaient pas les bars ou les mosquées sur leurs cartes, parce qu'elles ne les fréquentaient pas. Les cartes étaient donc utiles pour découvrir les différents rôles joués par les différents membres des deux sexes.



## Frises chronologiques

Travailler avec une communauté pour créer une frise chronologique nous permet de comprendre comment les événements passés ont conduit au présent et continuent de l'influencer. Cela peut révéler des facteurs cachés qui pourraient ne pas être immédiatement évidents, tels que des événements politiques, des changements écologiques, des maladies ou des tendances démographiques.

Les frises chronologiques peuvent également être utilisées pour montrer l'historique des catastrophes locales, ou les évolutions ou tendances dans le type, la fréquence ou l'intensité des catastrophes naturelles. Elles peuvent aider les communautés à se préparer au risque de catastrophes futures.

Le processus de création d'une frise chronologique peut être un bon moyen d'impliquer la population. Décidez ensemble du nombre d'années que votre frise couvrira. Tracez une ligne horizontale sur une grande feuille de papier et notez les années le long de la ligne. Demandez aux membres de la communauté d'évoquer les principaux événements et écrivez-les ou dessinez-les sur la frise.

Vous pouvez apprendre comment l'expérience et les sentiments d'une communauté sur sa situation ont changé au fil des années en demandant : « Comment vivez-vous maintenant ? » « Quelle était la situation il y a deux ans ? » « Quelle était la situation il y a dix ans ? » « Êtes-vous aujourd'hui plus heureux ou moins heureux ? » Faites suivre les questions par « Pourquoi ? » Cela vous permettra de comprendre comment le bien-être et le bonheur des gens ont changé et quels événements, à leur avis, ont causé ces changements.



## Calendriers quotidiens et saisonniers

Les calendriers quotidiens peuvent être utilisés pour montrer comment les gens passent leurs journées, ce qui peut révéler des besoins et des capacités (compétences, connaissances, idées et ressources). Par exemple, un calendrier pourrait montrer le temps nécessaire pour la collecte de l'eau chaque jour, ce qui pourrait indiquer la nécessité de mettre en place des points d'eau plus près.

Il peut être intéressant de comparer les calendriers dessinés par les hommes et par les femmes, les garçons et les filles. Dans une situation particulière, les garçons travaillaient mieux que les filles à l'école, ce qui a été utilisé comme argument pour ne pas scolariser les filles. Mais les calendriers quotidiens ont montré qu'après l'école les filles passaient leur temps aux travaux ménagers tandis que les garçons étudiaient, et que la nuit les garçons dormaient plus longtemps que les filles.

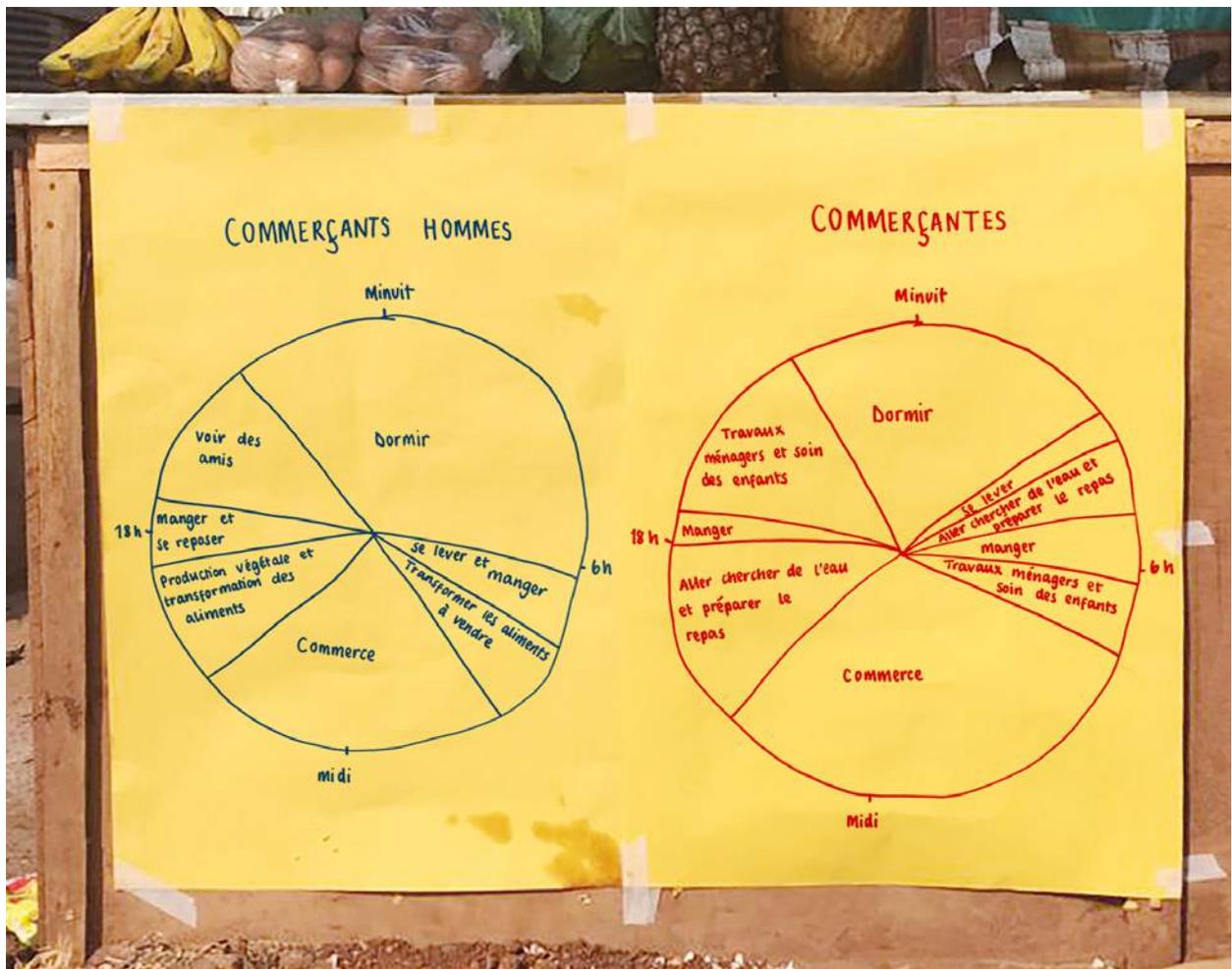
Les calendriers quotidiens peuvent prendre la forme d'une liste d'activités, ou peuvent être dessinés sous forme de cercle, comme une horloge (voir l'exemple du diagramme 7 ci-dessous). Demandez aux participants de décrire une journée type, en citant toutes leurs activités et le temps qu'il leur faut pour les réaliser.



### Exemple de scénario de projet : Calendriers

Le diagramme 7 montre les calendriers quotidiens dressés par des commerçants hommes et femmes. Ils montrent que les hommes et les femmes consacrent actuellement la même quantité de temps au commerce, mais que les hommes ont davantage de temps pour produire et préparer les marchandises à vendre, ce qui leur permet de vendre des produits de plus grande valeur, comme le beurre de cacahuète. Les hommes ont également plus de temps que les femmes pour le repos et les contacts sociaux. Cela révèle de nouveaux rôles et valeurs selon les sexes. Ces calendriers nous permettent également de comprendre les moments de la journée où les hommes et les femmes sont le plus occupés. Ils peuvent nous aider à envisager quand nous pourrions prévoir des activités de projet et ce que nous pourrions mettre en place pour permettre aux participants au projet de prendre part aux activités.

Diagramme 7 Calendriers quotidiens tracés par des commerçants et des commerçantes



Les calendriers saisonniers montrent les activités réalisées par la population tout au long de l'année. Ils peuvent mettre en lumière les mois des récoltes et les mois de pénurie de vivres. Les calendriers saisonniers aident à déterminer quelles activités sont les plus affectées par les variations saisonnières. Ils pourraient également indiquer les saisons les plus sûres de l'année durant lesquelles les activités agricoles et autres activités de subsistance devraient se dérouler.

Les calendriers saisonniers peuvent prendre la forme d'une série de lignes sur du papier. Une rangée correspond aux mois de l'année et les autres rangées mentionnent les activités ou événements importants en matière de climat, d'agriculture, de logement, de prix alimentaires, de santé et d'éducation notamment. Cette liste doit être dressée avec la communauté. Vous devez également noter quelles activités sont réalisées par les hommes et quelles activités sont la responsabilité des femmes.

Il est souvent préférable de commencer avec le calendrier d'une année type, puis d'étudier les récents changements des tendances observées.

### Exemple de scénario de projet : Calendrier saisonnier

Le diagramme 8 ci-dessous montre un calendrier saisonnier dressé par la communauté. Ces informations permettront de planifier le meilleur moment de réaliser les activités du projet avec la communauté. Par exemple, l'accès pourrait être limité pendant la saison des pluies, et il pourrait être recommandé de ne pas prévoir d'activités de projet lorsque la communauté est occupée à planter les cultures ou à faire les récoltes.

Diagramme 8 Calendrier saisonnier

| Activité/<br>Événement              | Qui              | J                                      | F | M | A                                      | M | J | J                          | A | S                                      | O                          | N | D |
|-------------------------------------|------------------|--|---|---|--|---|---|----------------------------|---|--|----------------------------|---|---|
| Climat                              |                  | saison sèche                           |   |   | saison des pluies                      |   |   |                            |   |  | saison sèche               |   |   |
| Agriculture                         | hommes et femmes | Débroussaillage (hommes)               |   |   | Plantation (femmes)                    |   |   | Désherbage (femmes)        |   |  | Récolte (hommes et femmes) |   |   |
| Logement                            | hommes           | Réparations à effectuer                |   |   |  |   |   |                            |   |  |                            |   |   |
| Prix alimentaires                   |                  | Prix alimentaires plus élevés          |   |   |  |   |   | Prix alimentaires plus bas |   |  |                            |   |   |
| Santé                               |                  | Pic du paludisme                       |   |   |  |   |   |                            |   |  |                            |   |   |
| Éducation - frais scolaires à payer |                  | Trimestre 1<br>Frais scolaires à payer |   |   | Trimestre 2<br>Frais scolaires à payer |   |   | Long congé                 |   | Trimestre 3<br>Frais scolaires à payer |                            |   |   |



## Exercices de tri et de classement

Il existe plusieurs techniques qui demandent aux personnes de classer, trier ou arranger des objets. Elles permettent de découvrir les problèmes ou les choses que les membres de la communauté placent en priorité. Ces techniques comprennent :

### Faire des piles avec de petits objets (piles proportionnelles)

Donnez aux participants un nombre de pierres ou de graines et demandez-leur de les diviser en piles, chaque pile représentant une catégorie différente. Le fait de donner aux participants des objets concrets à déplacer peut centrer la discussion et pourrait faire intervenir ceux qui en principe n'aiment pas beaucoup parler.



### Exemple de scénario de projet : Tri et classement

Dans l'exemple du diagramme 9 ci-dessous, on a demandé aux femmes ce qu'elles vendent généralement sur le marché.

Cette question a été posée, car certains commentaires avaient laissé entendre que les femmes vendaient en général des articles de faible valeur comparativement aux hommes, ce qui pourrait avoir des répercussions sur leurs revenus. Il avait également été avancé que les hommes disposaient de plus de temps que les femmes pour produire et traiter les marchandises à vendre.

Diagramme 9 **Vote avec des pierres (piles proportionnelles)**



### Ceci ou cela ? (Classification par paires)

Cette technique est utile pour hiérarchiser les problèmes ou décider de l'importance de différentes options. L'outil compare deux options à la fois et demande aux participants celle qu'ils préfèrent, ou celle qui est la plus importante. Les réponses permettent d'établir les préférences ou l'importance globales.



### Exemple de scénario de projet : Ceci ou cela ?

Les résultats du diagramme 10 de la page suivante sont tirés d'un exercice de classification par paires réalisé avec des femmes âgées de 25 à 40 ans.

Diagramme 10 Classification par paires

|  |  |               |  |  |  |  |  |
|--|--|---------------|--|--|--|--|--|
|  | Mauvais statut social comparativement aux hommes | Faible revenu | Crime  | Manque de compétences en lecture, écriture et calcul | Mauvaises conditions de logement                     | Leur mari les a laissées ou a été tué                | Conflit  |
| Mauvais statut social comparativement aux hommes     |  | Faible revenu | Mauvais statut social comparativement aux hommes | Mauvais statut social comparativement aux hommes     | Mauvais statut social comparativement aux hommes     | Leur mari les a laissées ou a été tué.               | Mauvais statut social comparativement aux hommes.    |
| Faible revenu  |  |               | Faible revenu                                    | Faible revenu  | Faible revenu  | Faible revenu  | Faible revenu  |
| Crime  |  |               |  | Manque de compétences en lecture, écriture et calcul | Mauvaises conditions de logement                     | Leur mari les a laissées ou a été tué                | Conflit  |
| Manque de compétences en lecture, écriture et calcul |  |               |  |  | Manque de compétences en lecture, écriture et calcul | Manque de compétences en lecture, écriture et calcul | Manque de compétences en lecture, écriture et calcul |
| Mauvaises conditions de logement                     |  |               |  |  |  | Leur mari les a laissées ou a été tué                | Mauvaises conditions de logement                     |
| Leur mari les a laissées ou a été tué                |  |               |  |  |  |  | Leur mari les a laissées ou a été tué                |
| Conflit  |  |               |  |  |  |  |  |

On a d'abord demandé aux participantes de citer les plus gros problèmes auxquels les femmes étaient confrontées dans la région, puis de comparer deux problèmes à la fois et de dire lequel était le plus difficile. Cet exercice a été répété pour toutes les paires de problèmes possibles. Par exemple, les femmes ont dû décider si le fait d'avoir un faible revenu était plus difficile que d'avoir un faible niveau en lecture, écriture et calcul. Elles ont choisi « faible revenu », et cette option a été écrite dans la case où les deux problèmes se rencontrent. Cet exercice a été répété pour toutes les combinaisons de problèmes possibles. Les cases barrées évitent de comparer deux fois les mêmes paires.

Les problèmes qui apparaissent le plus souvent dans le tableau sont ceux que les femmes trouvent les plus difficiles. Vous pouvez utiliser des couleurs pour mieux visualiser les options qui sont le plus souvent choisies. Ces options sont, par ordre :

- Faible revenu 6 votes
- Mauvais statut social comparativement aux hommes 4 votes
- Manque de compétences en lecture, écriture et calcul 4 votes
- Leur mari les a laissées ou a été tué 4 votes
- Mauvaises conditions de logement 2 votes
- Conflit 1 vote
- Crime 0 vote

## Collecte de données rapide

Normalement la collecte des données devrait s'étaler sur plusieurs semaines. Si le temps est limité, comme c'est le cas dans les situations d'urgence, vous devrez commencer à mettre en œuvre le projet le plus rapidement possible. Votre collecte de données cherchera donc principalement à définir les besoins vitaux immédiats.

Lors des crises soudaines, il est important d'agir rapidement. Mais il est toujours possible de parler à des personnes concernées. En raison des contraintes de temps, seuls quelques entretiens pourraient être possibles, et il est donc important de choisir les personnes interrogées avec soin.

- Étape 1 : Déterminer les régions les plus touchées, à l'aide de données secondaires et d'informateurs clés.
- Étape 2 : Définir les groupes les plus vulnérables, y compris les personnes handicapées.
- Étape 3 : Utiliser l'échantillonnage aléatoire pour sélectionner les informateurs individuels et les groupes d'informateurs clés.

Chacune de ces trois étapes peut être effectuée en moins d'une heure, toutefois plus vous consacrerez de temps à ce processus, plus vos données seront exactes.

Dans le cas d'une urgence à grande échelle, une analyse de la situation doit être réalisée sous deux jours. Elle permet une appréciation initiale de l'ampleur et de la gravité de l'urgence, et une compréhension initiale de la réponse requise. Sous quatorze jours, une évaluation multisectorielle/multiclusier initiale rapide (MIRA) doit avoir lieu. Ce processus permet de collecter et d'analyser des informations sur les populations vulnérables et leurs besoins.

Nombre de ces outils et méthodes de collecte de données primaires sont aussi utiles dans les contextes de secours d'urgence que dans le travail de développement. Toutefois, les organisations de secours humanitaire ont également créé des outils spécifiques servant à évaluer rapidement les besoins lors des urgences. Plusieurs se présentent sous la forme de listes récapitulatives. Voir *Le manuel Sphère* dans Lectures complémentaires (page 149) pour plus de renseignements.



## Collecte de données numériques

L'utilisation d'outils numériques pour la collecte de données comporte des avantages et des inconvénients :

| Avantages   | Inconvénients  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponctualité : l'analyse peut être faite automatiquement.</li> <li>• Exactitude : moins de risques d'erreurs dans l'analyse des données.</li> <li>• Gestion des informations : données collectées et stockées dans l'outil numérique.</li> <li>• Piste de vérification : l'heure, la date et le lieu où les données ont été enregistrées sont notés et peuvent être vérifiés.</li> <li>• Cohérence : les mêmes questions peuvent facilement être mises à jour entre plusieurs lieux différents.</li> <li>• Visibilité : les données sont accessibles immédiatement dans divers lieux.</li> <li>• Partager le travail/obtenir de l'aide : les données sont visibles et donc utilisables plus rapidement pour générer de l'aide pour le travail.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts initiaux : vous devrez peut-être acheter des smartphones ou des tablettes pour collecter les données.</li> <li>• Formation : vous devrez peut-être former les enquêteurs à l'utilisation de la technologie.</li> <li>• Sécurité : l'utilisation courante de téléphones ou de tablettes augmente le risque pour la sécurité des enquêteurs, de l'équipement et des données mêmes.</li> <li>• Impact d'une défaillance technique : pourrait rendre la collecte impossible ou occasionner la perte des données.</li> <li>• Accès à l'internet : si vous vous trouvez dans un lieu éloigné, vous pourrez avoir des difficultés pour télécharger les données.</li> </ul> |

## La roue Lumière

La roue Lumière est un outil participatif qui peut vous aider à adopter une approche holistique lors de la collecte des données. Elle peut servir à rassembler des informations à chaque étape du cycle du projet, depuis l'appréciation des besoins et les données de référence jusqu'à l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale.

La roue Lumière est composée de neuf aspects reliés entre eux qui, selon Tearfund, influent sur l'aptitude d'un individu ou d'une communauté à bien vivre et à prospérer. La prise en compte de chaque aspect durant le processus de collecte des données permet d'adopter une vue holistique réunissant le bien-être physique, social, économique et spirituel. Nous estimons qu'un changement positif dans chacun des neuf aspects est la clé d'une transformation holistique.

La trousse à outils de la roue Lumière offre non seulement un cadre de réflexion sur la transformation holistique, mais aussi une panoplie d'outils de collecte de données, notamment des questions pour les discussions de groupe, des questions pour les enquêtes auprès des ménages et des questions pour l'observation, pour chacun des neuf aspects. Ces outils peuvent être utilisés tout au long du cycle du projet pour mesurer et évaluer les changements holistiques au fil du temps. Pour plus d'informations, voir l'annexe 3 (page 142).

## 1.4 Analyser la situation

Après avoir recueilli suffisamment de données sur les problèmes et le contexte général, vous devez les analyser pour les convertir en informations utiles qui vous serviront à prendre des décisions. Vous déciderez combien de données sont suffisantes en fonction de votre contexte, de la complexité des problèmes que vous tentez de résoudre et de l'ampleur des besoins. Par exemple, dans une situation d'urgence, votre action doit être suffisamment rapide pour sauver des vies, et vous pourriez donc mettre au point un projet même s'il y a des lacunes dans les données. Vous pouvez combler ces lacunes, et adapter votre projet, au cours de son exécution.

Dans le cycle du projet, la phase de l'analyse fait suite à l'appréciation. En réalité, les deux étapes se chevauchent et se guident mutuellement. Par exemple :

- Vous devrez peut-être collecter davantage de données si votre analyse révèle un domaine qui nécessite une étude plus approfondie, ou des incohérences.
- Les groupes de discussion sont souvent utilisés pour collecter des données qui sont ensuite analysées avec les participants.
- Certains des outils cités ci-dessus peuvent servir à collecter des données, mais aussi à les analyser. Par exemple, la classification par paires (« Ceci ou cela ? ») peut servir à recueillir des données si l'on pose des questions qui portent, entre autres, sur les préférences alimentaires des participants, mais aussi à les analyser si on leur demande de hiérarchiser les besoins.

Différents outils sont nécessaires pour différents types d'analyse. Le tableau ci-dessous présente des exemples d'outils. La section sous le tableau explique ces différents types d'analyse. Chaque section explique pourquoi nous ferions ce type d'analyse et ce qu'il pourrait nous apprendre. Quelques outils et techniques possibles pour effectuer l'analyse sont inclus dans chaque section. Ces outils peuvent être utilisés avec souplesse et peuvent se compléter mutuellement.

| Type d'analyse                         | Exemple d'outils  |
|--|---|
| Analyse des problèmes (cause et effet) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbre à problèmes</li> <li>• Analyse des champs de force</li> </ul>  |
| Capacités et ressources                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des capacités (basée sur les ressources)</li> <li>• Enquête appréciative</li> </ul>  |
| Analyse de la situation ou du contexte | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forces, faiblesses, opportunités, menaces (SWOT)</li> <li>• Analyse PESTEL</li> <li>• Analyse de l'économie politique</li> <li>• Analyse des conflits</li> <li>• Appréciation du marché</li> </ul> |

## Analyse des problèmes

L'analyse des problèmes permet de définir les problèmes clés puis de rechercher les problèmes sous-jacents et les causes immédiates qui contribuent aux problèmes.



### Arbre à problèmes

Un arbre à problèmes offre un moyen de définir et de voir les causes et les effets d'un problème puis de déterminer les facteurs sur lesquels nous pourrions agir ou que nous pourrions considérer pour résoudre le problème.

Il est utile de créer les arbres à problèmes avec diverses parties prenantes qui peuvent aider à analyser la situation actuelle d'un point de vue différent.

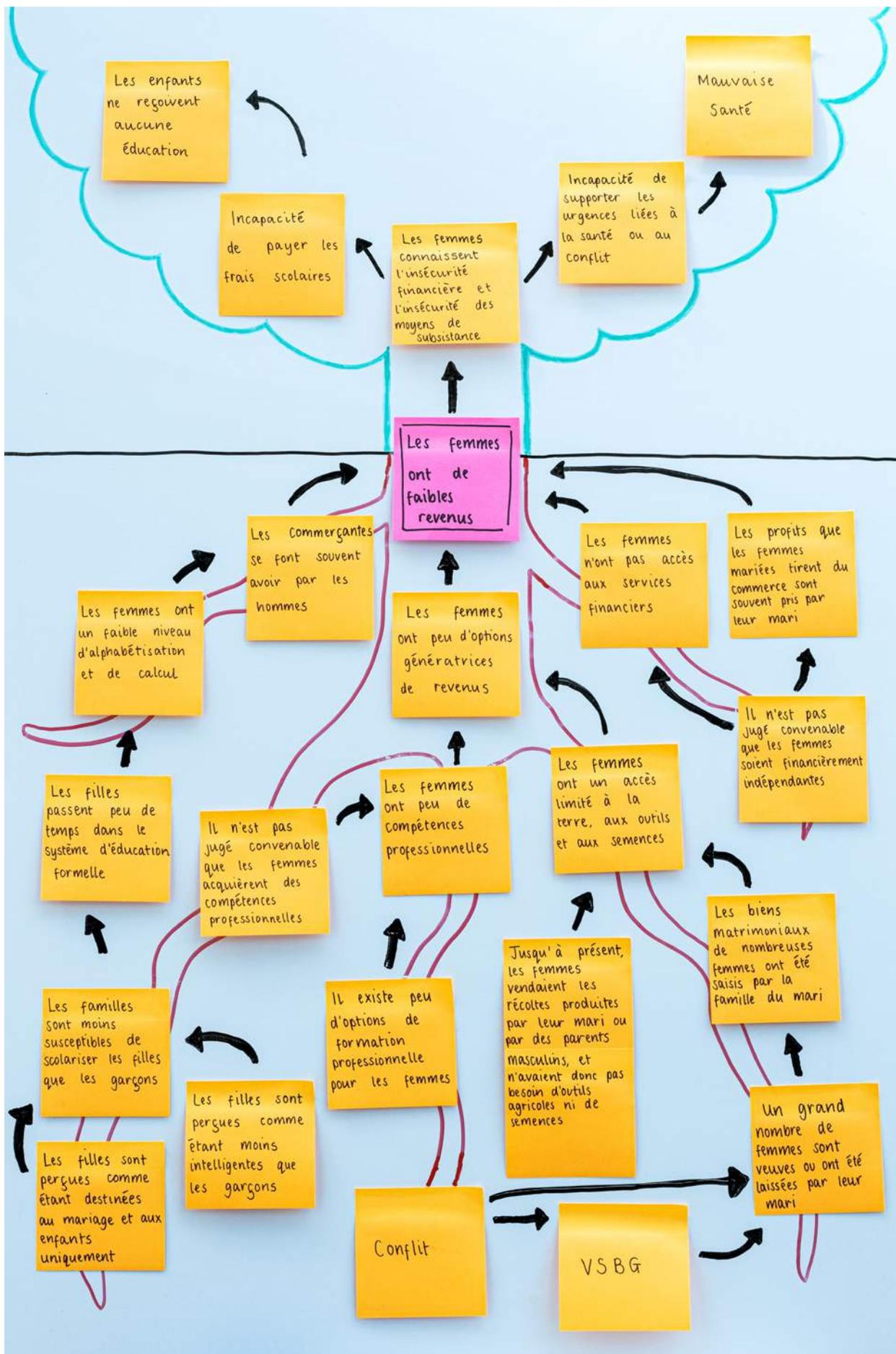
1. La première étape consiste à définir le principal problème ou le problème central et de le résumer en quelques mots sur le tronc de l'arbre. Il est important de définir les problèmes existants, non pas les problèmes possibles, imaginés ou futurs. Si les participants ne sont pas d'accord sur le problème central, choisissez-en un temporairement et commencez l'analyse, mais revenez aux autres options plus tard pour les examiner.
2. Ensuite, demandez-vous quelles sont les causes de ce problème central et notez-les sur des feuillets autocollants ou des cartes. Lorsque vous pensez avoir toutes les causes immédiates du problème, essayez de définir quelques causes sous-jacentes. Approfondissez avec des questions : « Quelle est la cause de cela ? », et ensuite « Quelle est la cause de cela ? », et donc « Quelle est la cause de cela ? »
3. Ajoutez maintenant vos cartes/feuillets autocollants sur les racines de l'arbre. Classez-les de sorte à placer les cartes/feuillets comportant les causes immédiates plus près du problème/tronc de l'arbre, et les causes sous-jacentes plus bas sur les racines. Comme de réelles racines, elles se divisent et se redivisent au fur et à mesure que vous trouvez d'autres causes. Vous pouvez changer l'ordre si vous découvrez différents liens.
4. Couvrez ensuite les branches de l'arbre avec les répercussions et les conséquences du problème central. Demandez-vous : « Qu'est-ce qui se produit à cause de ce problème ? », et « Qu'est-ce que cela entraîne ? », et donc « Qu'est-ce que cela entraîne ? » Souvent, le même problème apparaît à la fois comme une cause et une conséquence : c'est bien, parce que cela commence à révéler des cycles. Après avoir réalisé un arbre à problèmes, allez des racines jusqu'aux branches et vérifiez qu'il y a des liens logiques entre les causes et les effets divers. Si vous repérez des lacunes dans la logique, ajoutez une nouvelle carte ou feuillet. Vous devriez pouvoir « lire » un arbre à problèmes à partir du bas, depuis les causes profondes jusqu'au problème central, puis du problème central jusqu'aux effets. Vous pouvez dire « [cause profonde] conduit à [cause secondaire], qui conduit à [cause la plus significative], qui conduit à [problème central], qui conduit à [conséquence], qui conduit à [conséquence], qui conduit à... »



### Exemple de scénario de projet : Arbre à problèmes

Grâce à nos activités de collecte de données, nous avons découvert que le plus gros problème éprouvé par les femmes de la communauté était le fait d'avoir un faible revenu. C'est donc le problème central qui est noté sur le tronc de l'arbre à problèmes du diagramme 11, à la page suivante. Les causes et les conséquences de ce problème sont notées sur les racines et les branches, sur la base des résultats de la collecte de données.

Diagramme 11 Arbre à problèmes





## Arbre à solutions

Un arbre à problèmes comme celui de la page 33 peut devenir un arbre à solutions, qui constitue la prochaine étape pour décider comment résoudre les problèmes. Assurez-vous que les cartes ou feuillets indiquent les situations finales que vous souhaitez voir, non pas les actions que vous allez entreprendre. Par exemple, « les commerçantes se font souvent avoir par les hommes » devient « les commerçantes sont traitées par les hommes sur un pied d'égalité ».

### Transformer les énoncés de problème en énoncés de solution

Les trois énoncés de problème suivants sont tirés de l'arbre à problèmes du scénario de projet :

1. Les femmes ne peuvent pas accéder aux services financiers.
2. Il existe peu d'options de formation professionnelle pour les femmes.
3. Il n'est pas jugé convenable que les femmes soient financièrement indépendantes.

Ces énoncés de problème ont été transformés en énoncés de solution ; le premier problème a été reformulé ainsi : « Les femmes ont accès aux services financiers. »

Le second énoncé de problème a été reformulé ainsi : « Les femmes sans compétences professionnelles de base peuvent accéder à des formations. »

Et le troisième énoncé de problème est devenu : « Changements dans les normes de genre. »

Ce processus est répété pour tous les énoncés de problème de l'arbre à problèmes pour former un arbre à solutions.



## Analyse des champs de force

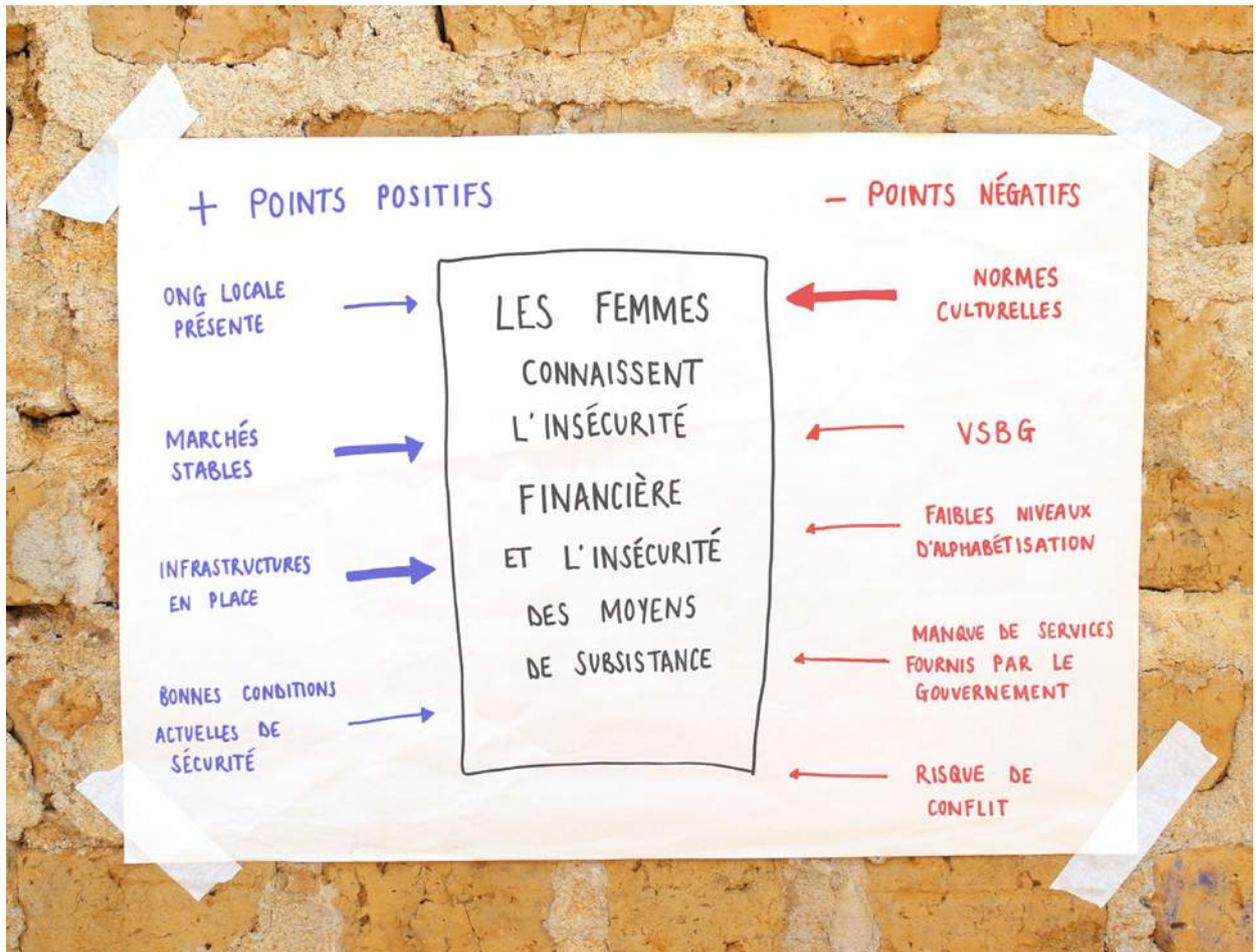
Vous jugerez sans doute qu'un arbre à problèmes présente une vue relativement simple des causes et des effets de la situation, ce qui pourrait ne pas toujours être l'approche la plus indiquée. Il est possible d'utiliser l'analyse des champs de force au lieu de l'arbre à problèmes. Elle vous permet d'adopter un point de vue plus flexible sur les divers éléments qui peuvent influencer une situation. Ce type de réflexion peut vous aider à comprendre les liens entre des causes et des effets divers et les facteurs que vous pourriez vouloir influencer pour apporter un changement positif.

Les forces motrices sont celles qui poussent une situation dans une direction particulière. Elles peuvent être représentées par une flèche positive (+). Les forces de retenue bloquent les progrès ou créent des obstacles, et sont représentées par une flèche négative (-). Vous pouvez utiliser des flèches de différentes tailles pour indiquer la puissance d'un facteur particulier et considérer quelles forces ou influences vous devriez augmenter ou diminuer pour atteindre vos objectifs.

Comme pour un arbre à problèmes, un tel diagramme peut permettre d'expliquer votre analyse de la situation à d'autres acteurs. N'oubliez pas de vérifier avec la communauté que vous avez bien compris la situation.



Diagramme 12 Analyse des champs de force



## Analyse des capacités

Lorsque nous comprenons une situation, nous pouvons être très impliqués dans l'évaluation et l'analyse des problèmes et des besoins. En général, nous cherchons ensuite des moyens de résoudre ces problèmes. Toutefois, il est important de se rappeler que toutes les communautés, même dans des situations très difficiles, ont des aptitudes, des talents et des ressources. Nous devons également évaluer ces capacités et ces ressources.

L'analyse des problèmes pourrait décourager une communauté et attirer son attention sur des problèmes qui ne l'avaient pas vraiment gênée auparavant. Le mot « problème » a lui-même de nombreuses associations négatives. Cette approche peut empêcher les gens de reconnaître les opportunités et de rêver grand pour l'avenir.

L'analyse des capacités examine les forces et les ressources d'une communauté et met en évidence les opportunités de les exploiter et de les consolider. Elle peut constituer une expérience beaucoup plus positive pour la communauté. Lorsque les compétences, les connaissances et l'expertise des membres de la communauté sont associées aux ressources adéquates, la communauté obtient les moyens d'agir pour résoudre ses propres problèmes et générer des changements positifs.

Dans la pratique, pour évaluer une situation il est courant d'utiliser à la fois des approches basées sur des problèmes et des approches qui considèrent les forces et les ressources de la communauté.



## Analyse des capacités de la communauté

Une analyse des capacités révèle les compétences et les ressources déjà disponibles dans la communauté.

Vous pourriez envisager les types de ressources suivantes :

- **Les ressources humaines** permettent aux gens d'utiliser leurs autres ressources. Elles comprennent les compétences, les connaissances, les aptitudes au travail et la bonne santé.
- **Les ressources sociales** sont basées sur les relations et font référence aux organisations et aux groupes de la communauté, aux structures politiques et aux réseaux informels.
- **Les ressources naturelles** composent l'environnement local et comprennent la terre, les arbres, l'eau, l'air, le climat et les minéraux.
- **Les ressources physiques** sont fabriquées par l'homme, comme les bâtiments, les transports, les services d'approvisionnement en eau et d'assainissement, les sources d'énergie et les télécommunications.
- **Les ressources économiques** sont ce que les membres de la population peuvent utiliser pour maintenir leurs moyens de subsistance, comme l'argent et l'épargne, les stocks de céréales, le bétail, les outils et les équipements.
- **Les ressources spirituelles** englobent la foi, les textes sacrés, la prière et des instructions.

Vous pouvez aider les membres de la communauté à définir leurs capacités à l'aide de techniques qui les encouragent à participer, comme les entretiens, les groupes de discussion et le dessin. N'oubliez pas d'interroger un grand éventail de membres de la communauté, car différentes personnes auront diverses perspectives.

Pourquoi ne pas écrire les capacités sur une grande feuille de papier et demander aux membres de la communauté de déterminer comment les utiliser pour tenter de résoudre les problèmes définis au cours de l'analyse de la situation ? Demandez-leur ensuite de considérer quelles capacités devraient être renforcées pour leur permettre d'aborder eux-mêmes leurs problèmes les plus urgents.



## Exemple de scénario de projet : Analyse des capacités

Le diagramme 13 à la page suivante montre les résultats d'une analyse des capacités réalisée avec des femmes de la communauté cible.

Diagramme 13 Analyse des capacités

| ANALYSE DES CAPACITÉS | QUELLES SONT NOS CAPACITÉS DANS CE DOMAINE ?  | COMMENT POUVONS-NOUS UTILISER CES CAPACITÉS POUR AMÉLIORER NOTRE SITUATION ?  | QUELLES CAPACITÉS DEVRIIONS-NOUS RENFORCER POUR POUVOIR AGIR ?  |
|-----------------------|---|---|---|
| HUMAINES              | Bonne santé<br>Nous pouvons travailler dur.<br>Nous tenons à apprendre.   | Nous pouvons suivre des formations le soir, quand nous ne travaillons pas.  | Nous pouvons exploiter pleinement notre désir d'apprendre pour acquérir des compétences.  |
| SOCIALES              | Il existe des groupes de femmes.  | Nous pouvons travailler ensemble pour améliorer nos compétences et obtenir la reconnaissance des droits des femmes.     | Les groupes de femmes ont besoin d'une direction plus forte et de structures d'adhésion plus robustes.  |
| NATURELLES            | Il existe des robinets et des puits dans notre communauté. Il y a des arbres dans le village.                       | Nous pouvons utiliser l'eau pour les activités agricoles.<br>Le bois de chauffage est disponible.                       | Une irrigation améliorée augmenterait le rendement.   |
| PHYSIQUES             | Il existe un marché avec des magasins et des étals permanents.  | Si nous avons un meilleur accès à ces magasins et ces étals, nous pourrions vendre plus.                                | Meilleure acceptation du travail des femmes dans ces domaines.<br>Meilleure confiance pour demander un étal permanent ou une meilleure place. |
| ÉCONOMIQUES           | Certaines d'entre nous possédons des entrepôts de céréales, de la terre, des outils et du bétail.                   | Ces femmes peuvent produire des marchandises à vendre pour augmenter leur revenu.                                       | Accès aux services financiers pour permettre aux autres femmes d'acheter ces ressources productives.  |
| SPIRITUELLES          | Nous représentons plusieurs religions et notre vie spirituelle nous apporte un grand réconfort et un grand soutien. | Nous pouvons agir de sorte à augmenter la compréhension d'autres religions.<br>La prière constitue pour nous une force. | Nous aimerions que nos chefs religieux soutiennent davantage notre indépendance.  |



## Enquête appréciative

L'enquête appréciative est une technique qui encourage les gens à réfléchir de manière positive en leur posant des questions qui les aideront à voir les forces, aptitudes et ressources actuelles de leur communauté, ainsi que les progrès qu'ils ont déjà réalisés, afin de les encourager à aller plus loin.

Vous pouvez réfléchir de la même manière en vous posant les questions suivantes :

- **Plaisir** : Qu'est-ce qui fonctionne réellement bien ? De quoi les gens sont-ils satisfaits ?
- **Rêve** : Qu'est-ce que nous aimerions vraiment voir se réaliser à l'avenir ? Comment pouvons-nous agrandir ou élargir le projet afin qu'il ait un plus grand impact ?
- **Conception** : Comment pouvons-nous aller de notre position actuelle jusqu'à la situation souhaitée à l'avenir ?

## Analyse de la situation ou du contexte



### Analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

L'analyse SWOT (de l'anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est utile pour étudier les forces et les faiblesses d'une communauté ou d'une organisation, et pour recenser les opportunités et les menaces qui pourraient empêcher le changement. Elle peut vous aider à envisager les meilleures actions pour aider un groupe à tirer le meilleur parti de ses opportunités et le préparer aux menaces qui pourraient compromettre le succès du projet.

Une analyse SWOT pourrait être un exercice réalisé avec la communauté, ou après avoir collecté des informations auprès de la communauté, à l'aide des outils décrits plus haut.

Il peut être utile de présenter votre analyse SWOT en divisant votre feuille en quatre parties.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Forces</b></p> <p>Commencez dans la première partie en notant toutes les <b>forces</b> de la communauté. Vous devrez sans doute demander :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce que la communauté fait déjà de bien ?</li> <li>• Quelles ressources sont disponibles ?</li> <li>• Quels individus, groupes et organisations sont déjà impliqués dans la recherche d'un changement ?</li> </ul> | <p><b>Faiblesses</b></p> <p>Pensez ensuite aux <b>faiblesses</b> de la communauté :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De quoi la communauté a-t-elle besoin ?</li> <li>• De quelles ressources manque-t-elle ?</li> <li>• Quelles personnes sont les plus touchées ?</li> </ul>  |
| <p><b>Opportunités</b></p> <p>Commencez ensuite à réfléchir aux <b>opportunités</b> potentielles de la situation qui, si elles se concrétisaient, pourraient contribuer à un changement positif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec quels individus pourriez-vous nouer le dialogue ?</li> <li>• Quelles ressources la communauté pourrait-elle demander au gouvernement local ?</li> </ul>            | <p><b>Menaces</b></p> <p>Pour terminer, qu'est-ce qui pourrait <b>menacer</b> le changement positif ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels individus pourraient résister au changement ?</li> <li>• Quels problèmes externes pourraient empêcher le changement, par exemple des facteurs environnementaux, des événements politiques, des facteurs culturels ?</li> </ul> |

Une analyse très utile à réaliser après SWOT est ce que l'on appelle le cadre BEEM (de l'anglais **B**uild, **E**liminate, **E**xploit, **M**itigate).

Il incite à réfléchir aux questions suivantes :

- Comment **bâ**tir sur les forces pour progresser ?
- Comment **é**liminer (supprimer) les faiblesses ?
- Comment **explo**iter les opportunités (en tirer parti) ?
- Comment **min**imiser les menaces (en réduire les conséquences négatives) ?

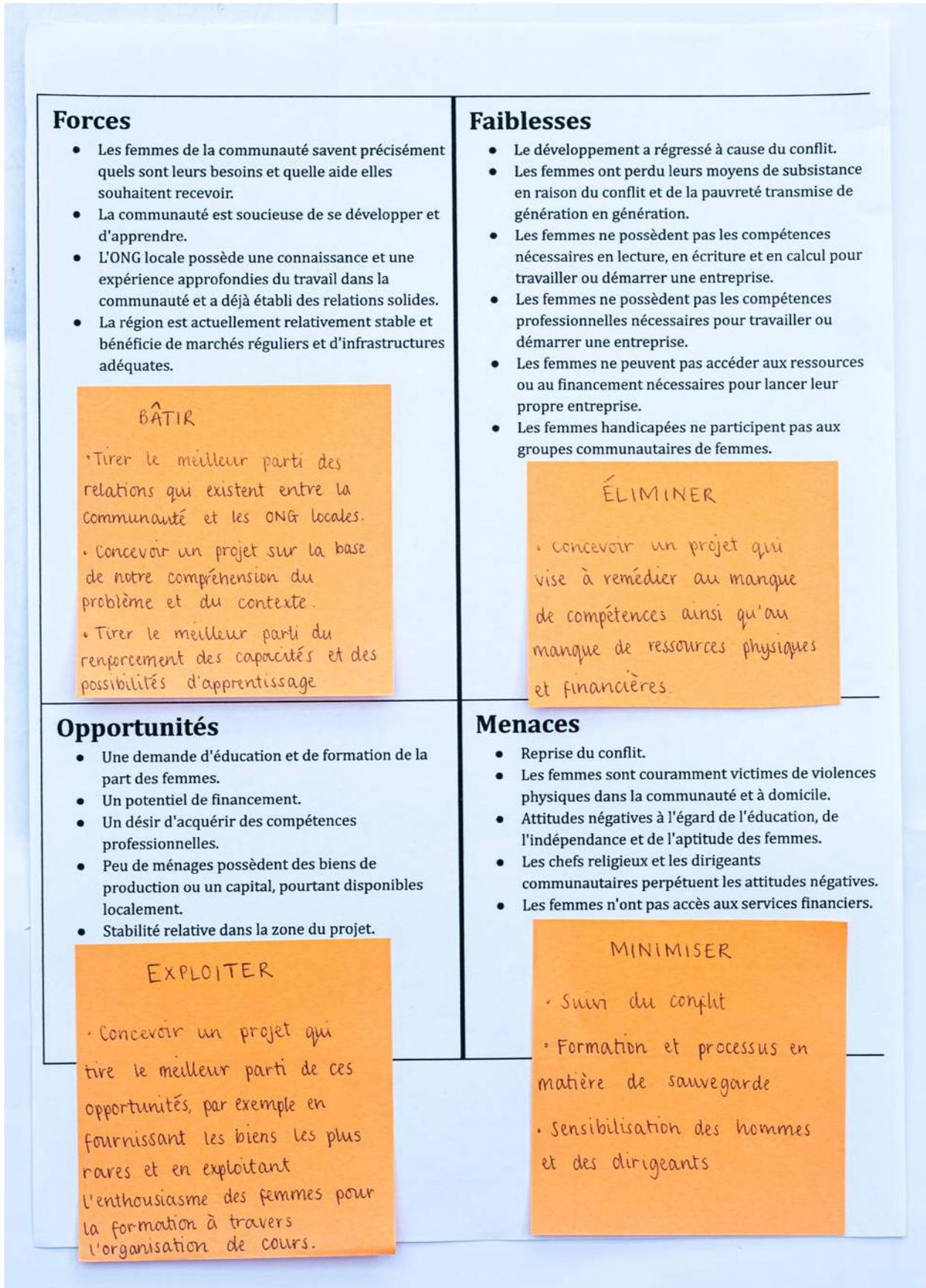
Les résultats de l'analyse SWOT peuvent être examinés en détail avec d'autres outils afin d'approfondir vos connaissances. Par exemple, l'une des faiblesses révélées pourrait devenir le problème central dans un arbre à problèmes. Les opportunités et les menaces pourraient devenir des influences dans une analyse des champs de force.



## Exemple de scénario de projet : Analyse SWOT/BEEM

Le diagramme 14 ci-dessous montre une analyse SWOT/BEEM menée dans le cadre du scénario de projet.

Diagramme 14 Analyse SWOT/BEEM





## Analyse PESTEL (politique, économique, social, technologique, environnemental, légal)

Comme mentionné à la page 10, PESTEL est un acronyme utile pour nous rappeler les domaines de la vie communautaire qui devraient nous intéresser lorsque nous collectons des informations. L'analyse PESTEL s'appuie sur les données collectées dans chacun des domaines de l'acronyme pour recenser les opportunités et les menaces que nous pourrions rencontrer (liées aux contextes politique, économique, social, technologique, environnemental et légal). Nous pouvons ensuite envisager comment tirer parti des opportunités et réduire les conséquences négatives des menaces.

SWOT et PESTEL sont des outils similaires, mais PESTEL examine le contexte plus large tandis que SWOT est plus centré sur votre communauté cible, ses principaux problèmes et les idées de votre projet.



## Analyse de l'économie politique

L'analyse de l'économie politique implique l'étude des principaux processus, institutions et acteurs politiques et économiques dans votre contexte et l'analyse de leurs forces, leurs faiblesses et leurs comportements. Elle est liée à l'analyse des parties prenantes (décrite de manière plus détaillée à la page 43), car elle permet de déterminer le pouvoir et les intérêts des groupes privilégiés, et de considérer comment ils contribuent au changement que nous voulons apporter et comment ils l'influencent.

Au niveau du projet, elle implique de définir :

- Les principaux acteurs (par exemple le ministère des Finances, les représentants du gouvernement, les prestataires de services, d'autres ONG).
- La législation et les politiques existantes (les lois nationales et locales, les politiques de l'emploi, etc.).
- Les modes de réflexion et de travail (le processus décisionnel, la nomination des dirigeants, la dynamique du pouvoir).
- Les valeurs et les convictions fondamentales (convictions culturelles, religieuses, normes sociales).
- Les faiblesses dans les systèmes, institutions et gouvernement locaux qui contribuent à un problème particulier.
- Les changements politiques et économiques plus larges qui pourraient influencer sur votre projet et sur le contexte dans lequel vous travaillez.

### Pourquoi est-elle importante ?

L'analyse de l'économie politique permet d'agir explicitement sur ces facteurs dans la conception de votre projet. Vous pouvez ensuite décider si vous voulez aborder le contexte directement ou indirectement, en veillant à ce que les objectifs de votre projet soient politiquement réalisables et en planifiant les changements que vous souhaitez apporter. Pour de plus amples recommandations à ce sujet, veuillez vous référer aux Lectures complémentaires (page 149).



## Analyse des conflits

L'analyse des conflits cherche à comprendre la dynamique dans les pays, les régions, les communautés et les ménages : qu'est-ce qui divise les gens et qu'est-ce qui les réunit ?

Les conflits peuvent être ouverts et évidents, ou plus subtils et cachés. Si votre projet est situé dans une région sujette à des conflits violents ou qui subit des tensions sous-jacentes, il est important d'adopter une vue d'ensemble, car votre intervention risquerait d'aggraver la situation. Il est essentiel de poser des questions telles que :

- Quel est l'objet du conflit ?
- Qui est impliqué ?
- Quels sont aujourd'hui les éléments moteurs du conflit, aussi bien positifs que négatifs ?
- Existe-t-il des obstacles qui doivent être surmontés pour arriver à une résolution paisible ? Y a-t-il des choses qui évitent l'aggravation de la situation et que nous pourrions soutenir ?

Nous pourrions choisir de travailler « sur » le conflit ou « dans » le conflit. Dans certaines situations, notre programmation sera structurée de sorte à aborder intentionnellement les éléments moteurs du conflit et à rechercher des effets d'apaisement. Dans d'autres situations, notre projet sera davantage structuré de sorte à atténuer les conséquences du conflit, en se concentrant sur la satisfaction des besoins de base, y compris les soins de santé, le logement et la sécurité alimentaire. Il est important, même lorsque vous cherchez à atténuer les conséquences du conflit, de considérer comment nous pouvons agir de manière à ne pas aggraver les divisions et les tensions présentes. Un bon exemple de cela est le contexte d'un camp de réfugiés, où un projet pourrait offrir une aide uniquement aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDI) alors que la zone géographique plus large a également besoin d'aide. Un sentiment de favoritisme ou de traitement préférentiel de certains groupes de population pourrait créer des tensions dans les relations entre les PDI et la population hôte.

L'analyse des conflits est le processus qui consiste à définir les problèmes qui causent et stimulent le conflit, afin de mieux comprendre le contexte. Lorsque vous planifiez des projets dans un contexte de conflit, vous devez aller plus loin et effectuer une appréciation de la sensibilité aux conflits, qui guidera et définira la façon dont vous agirez, dans le but de prévoir comment l'intervention proposée est susceptible d'interagir avec les moteurs du conflit et les causes des tensions. L'appréciation de la sensibilité aux conflits est un processus clé qui permet de garantir que nos actions tiennent compte des conflits et que nous ne causons aucun tort par accident.

Pour mettre cela en pratique, veuillez vous référer à l'annexe 4, qui présente une panoplie d'outils, d'instructions sur la manière de procéder, et de recommandations sur les éléments importants à prendre en compte lors d'une analyse des conflits et d'une appréciation de la sensibilité aux conflits.



## Appréciation du marché

Dans l'économie d'aujourd'hui, les moyens de subsistance des populations sont fortement dépendants des marchés. C'est principalement sur les marchés que les gens achètent les vivres et les articles qui leur sont nécessaires pour satisfaire leurs besoins essentiels. Étant donné qu'ils jouent un rôle central dans la vie des gens, ils doivent être pris en compte lorsque nous évaluons les besoins d'une population touchée et que nous jugeons du meilleur moyen de les satisfaire.

Les catastrophes liées à l'environnement peuvent avoir de graves répercussions sur les marchés. Elles peuvent avoir un fort impact négatif sur les capacités de la population à accéder aux aliments et aux articles nécessaires pour vivre et gagner de l'argent. Les marchés doivent donc être évalués afin de déterminer comment leur fonctionnement influence l'accès de la population aux articles essentiels et de comprendre comment les soutenir pour aider au relèvement.

## Aide sous forme d'argent et de bons

Les informations sur les marchés permettent de déterminer comment aider les communautés touchées par une catastrophe, notamment de décider si une aide sous forme d'argent et de bons serait une intervention adéquate. L'argent et les bons peuvent être utilisés pour répondre aux besoins essentiels. Ils améliorent le sentiment de dignité de la population touchée. Ils redonnent de la vigueur aux marchés et stimulent l'économie locale.

La première étape pour comprendre si une aide sous forme d'argent ou de bons peut être mise en œuvre consiste à déterminer si les marchés sont opérationnels et accessibles à la communauté touchée. Pour déterminer si ce type d'aide est possible, référez-vous à la liste récapitulative et à l'arbre de décision sur l'aide sous forme d'argent et de bons (annexe 5). Les outils de collecte de données les plus appropriés pour une appréciation des marchés sont les enquêtes de marchés, les groupes de discussion, les calendriers saisonniers et les cartes des marchés. Référez-vous au guide de la protection et à la trousse à outils pour la qualité des programmes, produits par le Cash Learning Partnership (voir Lectures complémentaires, page 149), pour minimiser les risques liés à la protection des bénéficiaires et assurer la qualité des programmes.

## Analyse des parties prenantes – identifier les parties prenantes

Les « parties prenantes » sont toutes les personnes qui seront touchées par votre projet et celles qui en influenceront le succès. Il peut s'agir d'individus, de groupes, de communautés ou d'institutions.

Il est indispensable de définir vos parties prenantes dès le début de votre projet et de comprendre la nature de leurs rôles, intérêts et relations mutuelles. Cela vous aidera à mettre au point et à planifier votre projet, à prendre en compte les besoins, les objectifs et l'influence de ceux qu'il impliquera et à inclure les personnes concernées dans votre prise de décisions. Cela vous permettra également d'anticiper la dynamique du pouvoir qui pourrait exister entre différentes parties prenantes et de réduire certaines conséquences potentiellement négatives sur votre projet.

Une analyse des parties prenantes devrait être réalisée au début du projet et réexaminée tout au long du cycle du projet, pour vérifier que leurs besoins et leurs opinions sont pris en compte comme il se doit et que celles qui possèdent une influence sont impliquées comme il convient.

L'analyse des parties prenantes comporte trois étapes :

- Identifier les parties prenantes (étudié ici).
- Considérer le pouvoir et les intérêts des parties prenantes (étudié à la page 74).
- Considérer comment les parties prenantes pourraient influencer le projet et comment vous pourriez devoir les gérer (étudié à la page 79).

**La première étape d'une analyse des parties prenantes consiste à les identifier.** De temps à autre, une communauté pourrait avoir différents intérêts et une influence différente sur un projet, et il pourrait être nécessaire de les diviser en petits « sous-groupes » selon l'âge, le sexe, le statut social, la situation économique et l'appartenance ethnique, par exemple. Essayez d'identifier les parties prenantes dans les catégories suivantes, sans oublier que certaines pourraient appartenir à plusieurs catégories :

- **Utilisateurs** : les participants au projet ou les bénéficiaires qui retireront un avantage direct des produits ou des services fournis par votre projet.
- **Parties prenantes de la gouvernance** : les personnes qui s'intéressent à la façon dont votre projet est dirigé, y compris les donateurs et les cadres supérieurs de votre organisation.
- **Prestataires ou fournisseurs** : les personnes qui vont travailler sur le projet, y compris le personnel et les partenaires.
- **Influenceurs** : les personnes qui peuvent changer la direction du projet, par exemple les représentants du gouvernement ou les médias.
- **Dépendants** : les personnes qui veulent obtenir quelque chose du projet, autre que les changements prévus, par exemple, d'autres projets dépendent de l'un des résultats.
- **Soutiens** : les personnes qui veilleront à ce que les bénéfices de votre projet continuent après la fin de votre travail.

Après avoir identifié vos parties prenantes, décidez qui vous inviterez à participer à la phase de conception. Assurez-vous d'inviter un bon ensemble de parties prenantes diverses et d'inclure les groupes vulnérables, comme les personnes handicapées et les femmes.



### Point de décision

Décider que vous avez suffisamment d'informations pour commencer à concevoir votre projet est un point de décision important. Vous pouvez vous servir de la liste récapitulative des normes de qualité de la page suivante pour vous aider à décider si vous êtes prêt/e à passer à la phase de conception.

Liste récapitulative des normes de qualité

| Norme de qualité de Tearfund  | Liste récapitulative pour la phase du contexte  |
|---|---|
|  <p><b>Conduite</b></p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Avant d'effectuer des appréciations, le personnel comprend-il pleinement les valeurs de l'organisation afin de pouvoir les exprimer dans ses relations avec la communauté – en montrant dignité et respect, et en faisant preuve de compassion et de sensibilité ?</li> <li><input type="checkbox"/> Le personnel sait-il quels types de conduite sont inacceptables ?</li> </ul>   |
|  <p><b>Impartialité et ciblage</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Expliquez-vous, lors de vos réunions communautaires, votre engagement à l'égard de l'impartialité (fournir une aide indépendamment de la race, la religion, l'aptitude, l'âge, le sexe, la sexualité ou la nationalité) et l'importance de cibler les plus vulnérables ?</li> <li><input type="checkbox"/> L'appréciation comprendra-t-elle une analyse des différentes vulnérabilités créées chez ces personnes par le problème que vous tentez de résoudre ?</li> <li><input type="checkbox"/> Décidez-vous, en commun avec la communauté, quels critères employer pour définir les personnes les plus vulnérables ?</li> </ul>                   |
|  <p><b>Redevabilité</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Demanderez-vous à la communauté son consentement pour effectuer l'appréciation ?</li> <li><input type="checkbox"/> Ferez-vous preuve d'ouverture à l'égard de la communauté sur votre organisation, votre programme et le but de votre appréciation ?</li> <li><input type="checkbox"/> Veillerez-vous à obtenir la pleine participation de tous les groupes de la communauté, y compris les personnes moins visibles, par exemple celles en situation de handicap ?</li> <li><input type="checkbox"/> Inviterez-vous la communauté à poser des questions, pour veiller à ce que l'appréciation soit une conversation bidirectionnelle ?</li> </ul> |
|  <p><b>Égalité hommes-femmes</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Chercherez-vous à comprendre les rôles actuels des hommes et des femmes – leur emploi du temps et charge de travail quotidiens, et les attitudes courantes envers les hommes et les femmes ?</li> <li><input type="checkbox"/> Votre appréciation obtiendra-t-elle le point de vue des femmes, des hommes, des garçons et des filles (y compris ceux en situation de handicap) par le biais de discussions de groupe séparées ?</li> <li><input type="checkbox"/> Votre appréciation déterminera-t-elle comment le problème que vous tentez de résoudre a accentué la vulnérabilité des hommes et des femmes ?</li> </ul>                           |
|  <p><b>Autonomisation</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Lors de votre appréciation, examinerez-vous les capacités de même que les vulnérabilités ?</li> <li><input type="checkbox"/> Chercherez-vous à savoir comment les approches peuvent être pérennisées après la fin du financement ? Sera-t-il possible de les adapter pour satisfaire d'autres besoins non prévus dans la conception de votre projet ?</li> <li><input type="checkbox"/> Essayerez-vous de savoir quels services du gouvernement sont en place ou prévus et réfléchirez-vous au moyen de les soutenir le cas échéant ?</li> </ul>  |
|  <p><b>Résilience</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Votre appréciation déterminera-t-elle les causes profondes de la vulnérabilité : politiques officielles, traditions culturelles, changements climatiques ou autres facteurs ?</li> <li><input type="checkbox"/> Avez-vous envisagé d'effectuer une appréciation de l'impact sur l'environnement ?</li> </ul>  |
|  <p><b>Protection</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Consulterez-vous la communauté pour établir les menaces qui pèsent sur elle ainsi que ses vulnérabilités et ses stratégies d'adaptation négatives ?</li> </ul>  |
|  <p><b>Qualité technique</b></p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Comprenez-vous clairement les domaines d'expertise et les forces techniques de votre organisation et cela guidera-t-il les questions posées dans votre appréciation ?</li> <li><input type="checkbox"/> Vous référerez-vous au manuel Sphère et à d'autres standards et codes de bonnes pratiques pertinents pour déterminer les questions à poser ?</li> <li><input type="checkbox"/> Chercherez-vous à comprendre clairement les priorités exprimées par la communauté et à savoir quels domaines vous pouvez soutenir grâce à l'expérience et aux capacités techniques dont vous disposez ?</li> </ul>   |

RÉCAPITULATIF

Dans cette phase, vous avez appris l'importance de comprendre un contexte en recueillant et en analysant des données.

Vous devriez maintenant pouvoir :

- Expliquer l'importance de comprendre la situation avant de concevoir un projet.
- Expliquer la différence entre les données primaires et les données secondaires.
- Comparer et opposer les outils et les méthodes utilisés pour la collecte et l'analyse des données.
- Sélectionner et utiliser les outils et méthodes de collecte de données appropriés dans une situation particulière.
- Analyser les données de différentes manières selon les informations dont vous avez besoin.

Après avoir compris le contexte, défini le ou les problèmes et analysé les parties prenantes, vous pouvez passer à la conception de votre projet. N'oubliez pas que les processus d'appréciation et d'analyse peuvent se chevaucher. Il est possible que vous réalisiez, à la fin de votre analyse, que vous devez effectuer une autre appréciation. Par exemple :

- Votre analyse pourrait révéler un problème ou un besoin qui doit être approfondi.
- L'analyse des parties prenantes pourrait indiquer une autre partie prenante auprès de laquelle vous devez collecter des données.

RÉFLEXION

1. Comment veillerez-vous à collecter et à analyser suffisamment de données pour pouvoir prendre des décisions sur la conception du projet, mais en évitant de recueillir des données qui ne seront pas utilisées, ou de faire des appréciations trop longues ?
2. Quels outils et méthodes utiliserez-vous pour la collecte et l'analyse des données, et quelle est la raison de votre choix ?
3. Comment saurez-vous que vous avez suffisamment de données pour commencer à concevoir votre projet ?

EXERCICE

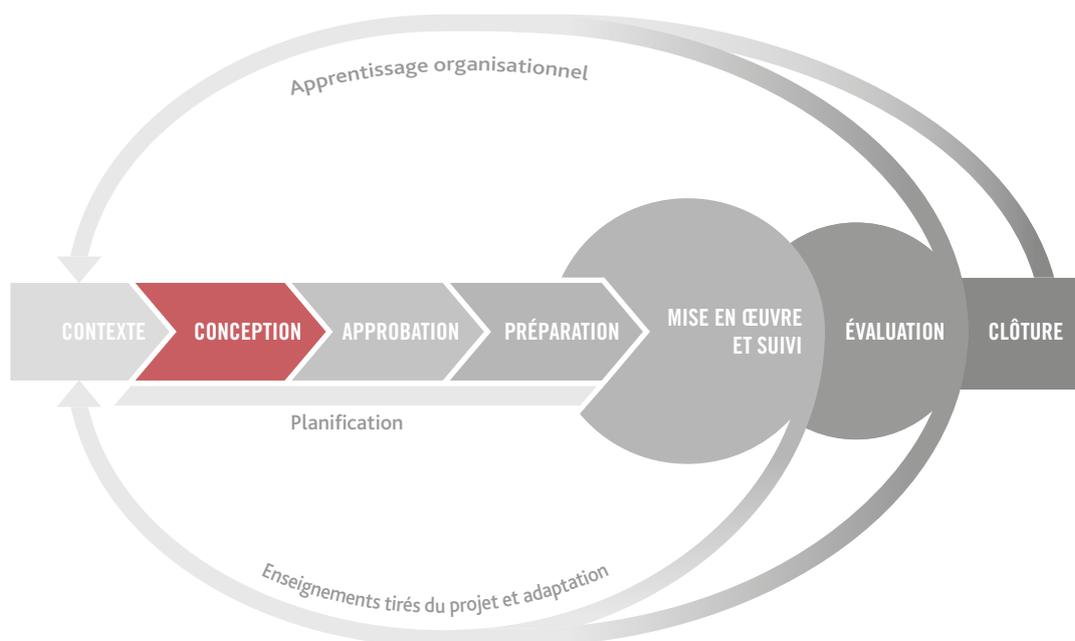
1. Utilisez l'outil de l'arbre à problèmes pour analyser un problème dans votre communauté.
2. Présentez votre analyse à d'autres personnes et demandez-leur de faire des commentaires.
3. Expliquez ce que vous pensez de l'utilisation de cet outil – quels sont ses points forts et ses points faibles ? Souhaiteriez-vous l'adapter ?
4. Choisissez un autre outil présenté dans cette phase et répétez les étapes 1 à 3.



# PHASE 2

## CONCEPTION DU PROJET

Vous êtes actuellement ici dans le cycle des projets :



### À la fin de cette phase, vous pourrez :

- Expliquer l'importance d'une bonne conception de projet.
- Comparer et opposer l'utilité de la théorie du changement et du cadre logique.
- Suivre les six étapes de l'élaboration d'une théorie du changement.
- Suivre les étapes de la création d'une matrice de cadre logique.
- Dresser un simple budget de projet.
- Identifier et évaluer les risques du projet.
- Analyser vos parties prenantes.

## 2.1 But et importance d'une bonne conception de projet

Un bon projet repose sur une bonne conception. Si la conception est mauvaise, le projet n'atteindra pas ses objectifs, malgré une bonne mise en œuvre et un bon suivi. Une bonne conception repose sur les données collectées et analysées au cours de la phase précédente du cycle du projet, et établit clairement ce que le projet vise à réaliser et comment il y parviendra.

Une bonne conception de projet encourage la participation et la collaboration. À ce stade de votre projet, vous aurez identifié les parties prenantes, ce qui vous aidera à décider lesquelles sont les plus importantes et devront être impliquées dans le processus de conception. Certains des outils utilisés sont relativement techniques, mais cela ne devrait pas vous empêcher d'impliquer les participants dans la conception du projet. Il est essentiel d'inclure les groupes vulnérables et marginalisés. Ils peuvent contribuer au processus de réflexion et à la conception globale du projet, qui sera ensuite enregistrée par le personnel du projet à l'aide des outils présentés ci-dessous.

Lorsqu'il s'agit des détails de la conception, la collaboration de l'équipe du projet et de l'équipe des finances est essentielle. L'esquisse budgétaire est une partie importante de la conception globale du projet et doit être élaborée lors de la phase de conception. Vous devez connaître le coût du projet pour savoir si vous pourrez obtenir des fonds pour le mettre en place. Un budget ne peut pas être dressé indépendamment du cadre logique. Si possible, envisagez un atelier de conception de projet qui réunirait le personnel concerné et d'autres parties prenantes pour mener à bien la conception.

## 2.2 Présentation des outils et méthodes de conception

Les deux principales approches employées pour la conception des projets de développement et de secours d'urgence sont la théorie du changement et l'analyse du cadre logique. Ces deux approches flexibles peuvent être utilisées pour concevoir un projet et montrent les changements que vous souhaitez promouvoir, les activités qui permettront de créer ces changements et l'ordre dans lequel ils seront réalisés. Ces deux processus produiront un résumé visuel de la conception du projet, qui est également utile pour expliquer le projet rapidement à des personnes externes. Ces approches incluent également vos hypothèses sur les facteurs généraux qui doivent être en place pour que les changements se produisent comme vous l'avez prévu.

Bien que le cadre logique et la théorie du changement comportent des similarités, ils sont conçus pour montrer des choses légèrement différentes, ce qui les rend efficaces lorsqu'ils sont utilisés conjointement.

- Une théorie du changement examine comment le changement se produit et comment vous pouvez l'influencer.
- Un cadre logique indique, étape par étape, comment vos activités produiront des résultats et comment ceux-ci conduiront à des changements à différents niveaux.

Souvent, les équipes de projet construiront d'abord une théorie du changement et utiliseront ce raisonnement pour guider l'élaboration d'un cadre logique. Il est également possible de créer un cadre logique à partir d'un arbre à problèmes/solutions.

Le tableau ci-dessous résume quelques-unes des principales différences entre une théorie du changement et un cadre logique :

| Théorie du changement  | Cadre logique  |
|--|--|
| Dresse les grandes lignes de la façon dont le changement se produira dans le contexte donné.               | Décrit le projet en détail.  |
| Flexible – une case peut conduire à de multiples cases et les cycles du processus apparaissent facilement. | Linéaire – ne montre pas les cycles de retour d'information au sein du processus.  |
| Comprend des hypothèses fondées sur des convictions quant à la façon dont le changement se produira.       | Comprend des hypothèses au niveau du projet.   |
| Utilisée pour la réflexion, l'apprentissage et l'évaluation, ainsi que pour la conception.                 | Utilisé pour obtenir l'accord des donateurs pour les projets, dans le suivi et l'établissement de rapports ainsi que pour la conception. |

## 2.3 Théorie du changement

### Présentation de la théorie du changement

La théorie du changement est en fait une idée très simple. Elle explique essentiellement comment, selon vous, les changements se produisent dans la communauté où vous prévoyez de travailler et comment vos actions pourraient influencer ces changements. L'accent est mis sur les changements qui pourraient résulter de vos efforts et sur la façon dont vous pourriez influencer sur ces changements.

Un processus de théorie du changement constitue également un moyen de clarifier et de communiquer vos hypothèses sur les mécanismes et les raisons du changement. Nous avons tous des hypothèses ou « angles morts » basés sur nos perspectives et nos expériences. Souvent, nous n'exprimons pas ce raisonnement et nous supposons que les autres voient la situation de la même façon que nous. La théorie du changement permet d'étudier et d'expliquer les hypothèses qui sous-tendent votre raisonnement et indique pourquoi vous pensez que vos activités conduiront aux effets souhaités.

*Une théorie du changement est essentiellement, comme son nom l'indique : une théorie (un système d'idées visant à expliquer quelque chose) sur la façon dont le changement se produit et sur les moyens que nous emploierons, par le biais de notre organisation ou de notre programme, pour favoriser ces changements.*

*L'accent est placé sur ce qui changera et pour qui, suite à nos initiatives, NON PAS sur ce que nous ferons ou accomplirons.*

Tiré de *Bond's Theory of Change Essentials* (L'essentiel de la théorie du changement de Bond), Maureen O'Flynn.

## Les avantages d'une théorie du changement

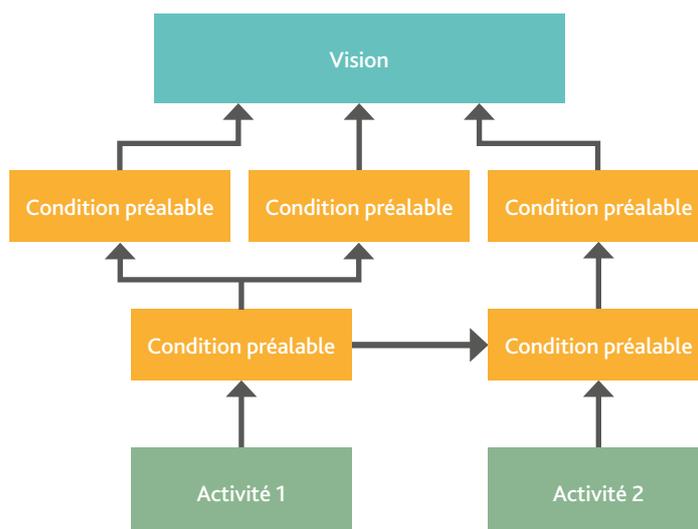
La théorie du changement met en lumière vos opinions sur la façon dont le changement se produira. Cela signifie que d'autres personnes peuvent voir votre logique et y contribuer. Ce processus partagé conduit à une compréhension commune, qui comporte de nombreux avantages, notamment :

- Création d'un espace pour d'autres visions du monde et des perspectives plus larges.
- Soumission de votre logique à un examen détaillé afin qu'elle puisse être remise en cause et affinée.
- Meilleures propositions et donc meilleures chances d'obtenir un financement.
- Découverte des malentendus, ce qui conduit à une meilleure coordination.
- Indication de ce qu'il est important de surveiller.
- Apprentissage de ce qui réussit et pourquoi, à travers un examen régulier, ce qui conduit à une amélioration continue.
- Fondement commun conduisant à une meilleure cohérence et à un meilleur transfert des connaissances lors des changements de personnel.
- Plus grande facilité pour expliquer votre projet à d'autres acteurs.

## Comment se présente une théorie du changement ?

Le terme « théorie du changement » peut être employé pour décrire un processus de raisonnement qui passe par une série d'étapes. Il peut également décrire le résultat final de ce processus. Le résultat final est souvent un diagramme ou un graphique accompagné d'une explication. Quelle que soit l'apparence du produit final, le raisonnement requis pour produire le diagramme est tout aussi important. Il n'y a pas de modèle fixe pour un diagramme de théorie du changement, si bien que ces diagrammes sont très différents d'une organisation à l'autre.

Diagramme 15 Exemple de diagramme d'une théorie du changement



# Comment élaborer une théorie du changement

Les organisations élaborent des processus de théorie du changement de différentes manières. Nous présentons ici une méthode qui comporte six étapes de base :

- ÉTAPE 1 Définir la vision.
- ÉTAPE 2 Définir les étapes clés nécessaires pour réaliser la vision (conditions préalables).
- ÉTAPE 3 Choisir les activités qui provoqueront le plus grand changement.
- ÉTAPE 4 Montrer la cause et l'effet.
- ÉTAPE 5 Déterminer le rôle que vous pouvez jouer.
- ÉTAPE 6 Étudier vos hypothèses

Il est toujours préférable d'élaborer une théorie du changement en impliquant un grand éventail de personnes, y compris le personnel du projet, les participants au projet et toutes autres parties prenantes clés. Chacun se sent plus engagé envers ce qu'il ou elle a aidé à créer et a un plus grand sentiment d'adhésion. Reprenez votre analyse des parties prenantes pour vous assurer d'impliquer celles qui ont la plus grande influence sur votre projet. Toutefois il n'est ni nécessaire ni efficace d'impliquer tout le monde. Un groupe de quatre à dix représentants des parties prenantes clés est idéal.

Vous pouvez élaborer une théorie du changement soit lors d'un atelier, soit lors d'échanges individuels. Les ateliers sont plus efficaces et constituent généralement l'approche la plus courante. Ils exigent la présence d'un animateur ou d'une animatrice qui veillera à ce que chacun puisse contribuer, quel que soit son statut.

## ÉTAPE 1 Définir la vision

Le processus d'établissement d'une théorie du changement doit commencer par une description de la vision du projet (également appelée but ou impact). Il s'agit du changement global à long terme que votre projet vise à produire. Si votre projet fait partie d'un programme, il pourrait y avoir plusieurs projets qui contribuent tous à la même vision.

La vision ou « déclaration d'impact » doit être réaliste, courte et claire. Il est préférable de la limiter à une phrase. La déclaration d'impact doit se baser sur votre analyse du contexte. C'est habituellement l'opposé de votre exposé du problème. La vision doit être approuvée par toutes les parties prenantes, surtout les participants au projet.



**Exemple de scénario de projet :** Le scénario de projet utilise la vision suivante : « Les femmes de la zone du projet connaissent une sécurité socio-économique renforcée et une plus grande autonomisation. »

Pour réfléchir à la vision, il est utile de considérer ce qui est réaliste pour votre projet. Votre projet ne doit pas nécessairement réaliser la vision à lui seul, mais doit entraîner les changements qui contribueront à cette vision.

## ÉTAPE 2 Définir les étapes clés (conditions préalables)

À partir de votre vision, travaillez ensuite à rebours et réfléchissez aux principaux changements qui doivent être créés pour la réaliser. Pensez grand et réfléchissez à la façon dont le changement se produit dans cette communauté. Allez au-delà de votre propre projet pour étudier tous les facteurs qui contribuent au changement ou qui empêchent le changement.

Pour ce faire, il peut être utile de penser en termes de « conditions préalables ». Les conditions préalables sont des changements clés qui doivent se produire afin que notre vision se réalise. Reprenez votre analyse des problèmes et sélectionnez les facteurs les plus importants qui doivent changer. Ce ne sont pas vos activités. Ce sont les changements de plus haut niveau, ou effets, qui doivent avoir lieu avant que votre vision puisse se réaliser.

La détermination des changements clés est sans doute la partie la plus importante du processus de la théorie du changement. Trop souvent, nous passons des activités à l'impact sans réfléchir aux réels changements qui doivent s'opérer entre temps. Les conditions préalables sont donc tous les changements individuels dans la situation qui conduiront à la vision finale. Ces jalons sont susceptibles d'inclure des améliorations dans les connaissances, les compétences, les attitudes, le raisonnement et le comportement des personnes, qui leur permettront de faire de meilleurs choix pour leur propre situation.

Il est utile de noter les conditions préalables sur des feuilles séparées afin de pouvoir les déplacer et former une succession chronologique de mesures à prendre.



### Exemple de scénario de projet : Définir les étapes clés du projet (conditions préalables)

Pour ce scénario de projet, les étapes clés (conditions préalables) suivantes ont été établies comme des jalons tout au long du processus :

- « Les femmes de la zone du projet ont des revenus plus élevés et plus durables. »
- « Les femmes ont des opportunités génératrices de revenus. »
- « Les femmes possèdent de bonnes compétences en lecture, en écriture et en calcul. »
- « Les femmes possèdent des compétences professionnelles. »
- « Les femmes ont accès à des outils, des ressources, des terres et des semences. »
- « Les femmes ont accès à des services financiers. »
- « Les femmes sans compétences de base en lecture, en écriture et en calcul peuvent accéder à des formations. »
- « Changements dans les normes de genre. »
- « Les femmes sans compétences professionnelles de base peuvent accéder à des formations. »
- « Les femmes participent aux décisions financières sur un pied d'égalité. »
- « Environnement favorable à la capacité de gain professionnel des femmes et au partage des décisions. »

## ÉTAPE 3 Choisir les activités qui provoqueront le plus grand changement

Réfléchissez aux activités de votre projet.

- Avec qui travaillerez-vous ?
- Que ferez-vous pour obtenir des changements à court terme ?
- Comment ces changements entraîneront-ils des changements à plus long terme ?

Il est important d'avoir étudié les étapes précédentes et de n'envisager les activités nécessaires qu'après avoir établi la vision et les conditions préalables. Étudiez chaque condition préalable l'une après l'autre et demandez-vous si et comment votre projet pourrait la réaliser. Vous pourriez décrire entre autres :

- Les activités que vous entreprendrez.
- Ce qui rendra ces activités particulièrement utiles.
- Comment les utilisateurs devront s'impliquer dans votre projet pour le faire réussir.

À ce stade, il n'est pas nécessaire d'inclure chaque activité qui sera mise en œuvre dans le cadre du projet. Ce qui nous intéresse, ici, ce sont les principales activités nécessaires pour créer chaque condition préalable. Souvent, il faut plus d'une activité clé pour réaliser chaque condition préalable.



Exemple de scénario de projet : L'équipe de projet a décidé que le meilleur moyen de créer les conditions préalables liées aux compétences professionnelles était d'organiser des ateliers.

## ÉTAPE 4 Montrer la cause et l'effet

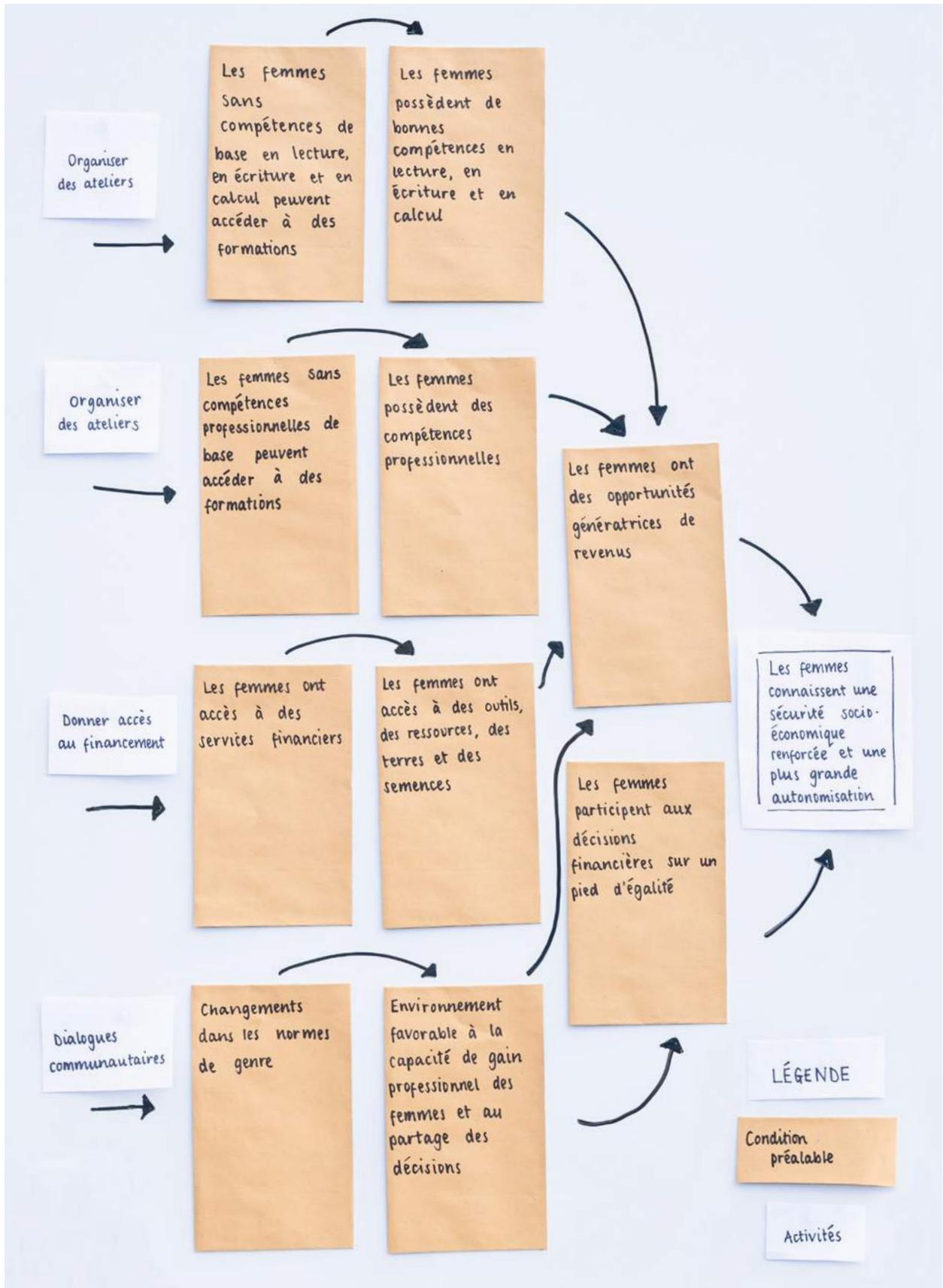
Les flèches indiquent les activités qui conduisent à des conditions préalables, les conditions préalables qui conduisent à d'autres, et les conditions préalables qui conduisent à la vision. Les flèches qui montrent la cause et l'effet doivent refléter la complexité de la manière dont le changement pourrait s'effectuer. Cependant, si le nombre de flèches rend le diagramme de la théorie du changement difficile à suivre, envisagez d'en supprimer quelques-unes des moins importantes. Un diagramme clair et simple est toujours préférable à un diagramme surchargé de flèches qui se chevauchent.



## Exemple de scénario de projet : Théorie du changement

La théorie du changement pour ce scénario de projet ressemble à présent à celle qui est présentée dans le diagramme 16 ci-dessous.

Diagramme 16 Théorie du changement



## ÉTAPE 5 Déterminer le rôle que vous pouvez jouer

Vous avez peut-être cité de nombreux domaines différents qui nécessitent des changements. Vous devez maintenant considérer votre capacité organisationnelle et décider dans quelle voie vous pouvez contribuer au plus grand changement positif. Les questions qui suivent peuvent vous aider à prendre cette décision :

- Quels domaines de changement pouvez-vous influencer ?
- Sur quelles conditions préalables pouvez-vous agir ?
- Quels sont les domaines de changements dans lesquels il vous est impossible d'avoir une influence ?
- Qu'est-ce qui est possible en fonction du temps et des ressources dont vous disposez ?

Pensez à la vision, à la mission, à l'influence, aux compétences, à l'expérience, aux ressources et aux relations de votre organisation en répondant à ces questions. Puis mettez en relief sur votre diagramme la voie dans laquelle vous exercerez votre influence. Pour réaliser votre vision, vous devrez trouver d'autres organisations qui agiront dans les autres voies mentionnées sur votre diagramme.



**Exemple de scénario de projet :** Dans ce scénario de projet, l'organisation a décidé qu'elle possédait les compétences, les ressources et l'expérience nécessaires pour créer les conditions préalables relatives aux opportunités de génération de revenus, aux compétences professionnelles et aux compétences en lecture, en écriture et en calcul. Elle pourrait également chercher à coopérer avec d'autres organisations plus spécialisées, qui aident les femmes à accéder aux services financiers et contribuent à changer les normes de genre.

## ÉTAPE 6 Réfléchir aux hypothèses que vous formulez

Dans une théorie du changement, les hypothèses expliquent votre raisonnement sur la façon dont le changement se produit dans le contexte donné. Elles expliquent votre logique sur la façon dont les différents éléments de la théorie du changement s'influencent mutuellement. Vous devez réfléchir aux hypothèses spécifiques à chaque voie de changement.

Un moyen de présenter les hypothèses est de les écrire sur les flèches. Chaque flèche montre une hypothèse. Par exemple, une flèche allant d'une activité clé vers une condition préalable indique que l'on suppose que la réalisation de cette activité clé créera cette condition préalable.

Un autre moyen consiste à inclure toutes les hypothèses dans une case.



### Exemple de scénario de projet

Voici les hypothèses qui ont été mentionnées pour la théorie du changement de la page 53 :

- Le projet parallèle parvient à transformer les relations de genre.
- Le projet parallèle parvient à permettre aux femmes d'accéder aux services financiers.
- Le contexte demeure paisible.
- Les ateliers enrichissent les connaissances et conduisent à un changement dans les pratiques.
- Les marchés sont suffisamment stables pour tolérer de nouvelles entreprises.

Les hypothèses clés doivent être expliquées dans une description écrite du diagramme et de la liste d'hypothèses. Dans cette explication, ne vous contentez pas de répéter le texte du diagramme, mais dites pourquoi et comment le changement se produira. Une étape importante du processus de la théorie du changement consiste à inviter les parties prenantes clés à examiner et à analyser ensemble les hypothèses. Cette discussion aboutit parfois à un désaccord, ce qui est très fructueux, car c'est en résolvant les désaccords que votre théorie du changement devient plus forte. Pour chaque hypothèse, vérifiez s'il existe des données probantes qui indiquent qu'elle est vraie, par exemple des leçons tirées de projets précédents ou des recherches universitaires.

### Conseils sur le processus de la théorie du changement

- Ne compliquez pas les choses ! Il n'est pas recommandé d'être trop ambitieux la première fois que vous utilisez la théorie du changement ; commencez par un projet de petite envergure.
- Dans les ateliers, utilisez des feuillets autocollants séparés pour chaque condition préalable et chaque activité clé. Les participants peuvent commencer en écrivant leurs propres idées et se réunir ensuite pour créer une théorie du changement générale.
- Faites parler votre groupe le plus possible. Adoptez des conditions préalables et des activités spécifiques uniquement après avoir laissé chaque participant prendre la parole.
- Faites circuler la version préliminaire de la théorie du changement au plus grand nombre de personnes possible. Cela permettra de créer un consensus et un soutien.
- Votre théorie du changement ne sera jamais parfaite. Ne vous préoccupez pas trop des termes et des liens spécifiques. L'objectif principal est de produire un document globalement approuvé et soutenu par tout le monde.
- Une théorie du changement doit être revue fréquemment. Vous pourrez y apporter d'autres modifications pour refléter ce que vous apprenez au cours du projet.

Votre théorie du changement est maintenant terminée. Toutefois, vous devrez la surveiller lors de la mise en œuvre du projet, pour vous assurer que les changements se produisent effectivement comme vous l'aviez supposé. Si ce n'est pas le cas, vous risqueriez d'avoir à réviser votre conception et vos plans.

## 2.4 Cadre logique

### Présentation du cadre logique

L'approche du cadre logique est un moyen d'étudier soigneusement la logique d'un projet. C'est une série d'étapes qui peuvent regrouper quelques-uns des outils et méthodes d'analyse déjà mentionnés dans ce guide. Elle permet de concevoir un projet qui relie clairement vos activités aux changements que vous voulez obtenir, et vous incite à montrer vos hypothèses.

La matrice du cadre logique est le résultat de l'approche du cadre logique. Elle constitue un résumé visuel de votre projet, qui peut être communiqué pour expliquer ce que vous avez l'intention de faire et pourquoi. Elle explique également comment vous mesurerez les changements apportés par votre travail et les sources d'information que vous utiliserez pour les mesurer.

## Avantages du cadre logique

Utilité du cadre logique :

- Il aide à réfléchir de manière organisée et logique.
- Il met en évidence les faiblesses dans la conception d'un projet.
- Il garantit que les principaux éléments à mesurer (indicateurs) sont définis dès le début du projet pour faciliter le suivi et l'évaluation.
- Il garantit que les personnes impliquées dans le projet utilisent les mêmes termes.
- Il permet de résumer la conception d'un projet sur quelques feuilles, et de communiquer les idées simplement.

Le cadre logique est employé tout au long du cycle du projet :

- **Conception** : il exprime un résumé visuel de la conception logique d'un projet ou programme et clarifie les hypothèses, en montrant les résultats, les effets et l'impact que les activités visent à obtenir.
- **Approbation et gouvernance** : il est exigé par de nombreux donateurs dans les demandes de subvention.
- **Préparation** : il permet de planifier en détail chacune des activités qu'il contient.
- **Mise en œuvre** : il facilite la mise en œuvre des activités prévues.
- **Suivi** : le cadre logique contient des indicateurs qui permettent de surveiller si votre projet est sur la bonne voie en mesurant les résultats obtenus par rapport à ce qui était prévu (cibles) à des jalons réguliers et de prendre des mesures si nécessaire.
- **Évaluation** : il permet d'évaluer le succès du projet et de garantir une plus grande redevabilité.

Le cadre logique a toutefois des limites :

- Il peut être trop rigide pour des projets qui visent des changements moins visibles, par exemple les projets de plaidoyer. Il est plus utile pour les projets qui conduisent à des changements visibles et à une logique simple : « si... alors ».
- La gestion de projet peut devenir rigide si le cadre logique n'est pas traité comme un document évolutif, pouvant être ajusté au fur et à mesure que le contexte évolue et que nous en apprenons davantage à son sujet.
- Étant donné que l'approche repose sur l'analyse d'un problème, elle pourrait ne pas être considérée comme appropriée dans les cultures où les populations ne parlent pas ouvertement de leurs problèmes.
- L'emploi éventuel de termes, formats et modèles différents par différents donateurs peut prêter à confusion.
- L'approche elle-même peut être très difficile à comprendre dans certaines cultures.
- Un cadre logique peut laisser entendre que les projets sont linéaires, alors que nous savons qu'ils ne le sont pas.

Il est important de se rappeler qu'un cadre logique n'est pas censé montrer chaque détail d'un projet. Il donne une vue d'ensemble. Les détails peuvent être donnés dans d'autres documents, tels que la proposition, le budget et le calendrier, qui sont étudiés plus loin. Rappelez-vous aussi que le cadre logique est le résultat final d'une approche et que l'approche est aussi importante que le cadre logique que vous produisez, sinon plus.

## Comment se présente un cadre logique ?

Le plus simple est de le présenter sur un tableau de quatre rangées par quatre colonnes :

|           | Énoncés | Indicateurs | Moyens de vérification<br>(comment vous vérifierez) | Hypothèses |
|-----------|---------|-------------|---|------------|
| Impact    |         |             |   |            |
| Effet     |         |             |   |            |
| Résultats |         |             |   |            |
| Activités |         |             |   |            |

Comme nous l'avons vu plus haut, différentes organisations emploient différents termes pour les divers éléments du cadre logique, et malheureusement la plupart des donateurs insistent pour que leur propre version spécifique soit utilisée par les organisations dans les projets qu'ils financent. Rappelez-vous que le cadre logique reste le même dans toutes ces différentes versions : seuls la terminologie et les modèles changent. La section qui suit explique les termes utilisés dans la matrice ou le tableau présenté ci-dessus.

**Colonne des énoncés** : cette colonne décrit ce que le projet vise à accomplir et comment. Il présente une logique claire reliant les activités que vous prévoyez aux résultats immédiats puis aux changements à plus long terme (effets). C'est ce que l'on appelle une chaîne de résultats.

Un cadre logique emploie des termes spécifiques pour désigner chaque niveau de changement :

- **Impact** (ou but, ou objectif global)  
L'impact désigne le changement global auquel votre projet contribue, mais qu'il ne peut réaliser à lui seul. Il est généralement lié à une santé, une qualité de vie ou des moyens de subsistance améliorés.
- **Effet(s)** (ou intention ou objectif spécifique)  
L'effet est le changement spécifique que vous voulez effectuer par le projet, qui contribuera à réaliser l'impact. Certains cadres logiques ont plus d'un effet, mais certains donateurs n'en permettent qu'un.
- **Résultats**  
Les résultats sont ce que nos activités visent à obtenir et qui, ensemble, conduiront à un ou plusieurs effets.
- **Activités**  
Ce sont les tâches que nous entreprendrons pour obtenir les résultats.

**Colonne des indicateurs** : les indicateurs nous permettent de mesurer la performance d'un projet par rapport aux changements qu'il vise à effectuer. Ils jouent donc un rôle important dans le suivi et l'évaluation.

**Colonne des moyens de vérification** : dans cette colonne vous indiquez comment vous mesurerez vos indicateurs, par exemple par une enquête sur les ménages ou une liste de présence.

**Colonne des hypothèses** : les hypothèses désignent les conditions qui pourraient influencer sur les progrès, le succès ou la durabilité à long terme du projet. Ce sont des facteurs externes que nous ne pouvons pas contrôler ou que nous choisissons de ne pas contrôler. Ils pourraient inclure les changements climatiques, les variations de prix et les politiques du gouvernement. Les hypothèses doivent être émises comme des facteurs positifs que nous devons présumer corrects pour que le projet fonctionne.

Parfois cette colonne comprend des risques ainsi que, ou plutôt que, des hypothèses. Il est généralement plus clair de n'inclure que des hypothèses dans un cadre logique, et de les lier à des risques dans un registre de risques (étudié dans la section 4.7, page 102). Les risques et les hypothèses sont comme les deux côtés d'une pièce. Par exemple, nous pourrions supposer que les participants seront en mesure d'assister aux ateliers que nous organisons, mais il y a un risque que le conflit reprenne et que les participants ne puissent se déplacer.

## Comment remplir un cadre logique

Le personnel du projet doit remplir la matrice du cadre logique, mais ne doit pas le faire seul. Il est de bonne pratique de communiquer avec les partenaires et les participants au projet pour concevoir votre cadre logique. Les meilleurs cadres logiques sont ceux qui ont invité la collaboration des parties prenantes et qui encouragent la participation. Cette approche permet de prendre en compte l'expérience et les opinions des partenaires, des parties prenantes et des participants concernés, et aboutit à une compréhension commune des éléments clés du projet et des résultats qui seront fournis.

Après l'analyse du contexte et la réflexion globale qui ont servi à créer la théorie du changement, le cadre logique est rempli en trois étapes :

**ÉTAPE 1 Énoncés** : du haut vers le bas – remplissez la colonne des énoncés.

**ÉTAPE 2 Hypothèses** : du bas vers le haut – pensez ensuite aux hypothèses.

**ÉTAPE 3 Indicateurs et vérification** : de gauche à droite – remplissez chaque rangée une par une et citez les indicateurs (ce que vous mesurerez) et les moyens de vérification (comment vous les mesurerez) pour chaque objectif.

En remplissant le cadre logique de cette manière, vous éviterez de passer trop de temps dans les détails avant d'avoir créé la structure du projet. Le meilleur moyen de construire un cadre logique est d'utiliser une méthode satisfaisante pour toutes les personnes du groupe, et permettant de faire des modifications facilement lorsque de nouvelles idées sont émises. Vous pourrez utiliser un crayon, écrire les idées sur des feuillets autocollants, utiliser un tableau blanc ou connecter un ordinateur portable à un projecteur.

### ÉTAPE 1 Énoncés – partez du haut de la colonne des énoncés

#### Rédaction des énoncés

Présentez brièvement les objectifs pour chacun des quatre niveaux : impact, effet, résultats et activités. Ces énoncés prendront comme point de départ le travail que vous avez déjà réalisé. Il y a deux moyens de procéder, soit à l'aide d'une théorie du changement, soit à l'aide d'un arbre à problèmes/solutions :

#### À L'AIDE D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT

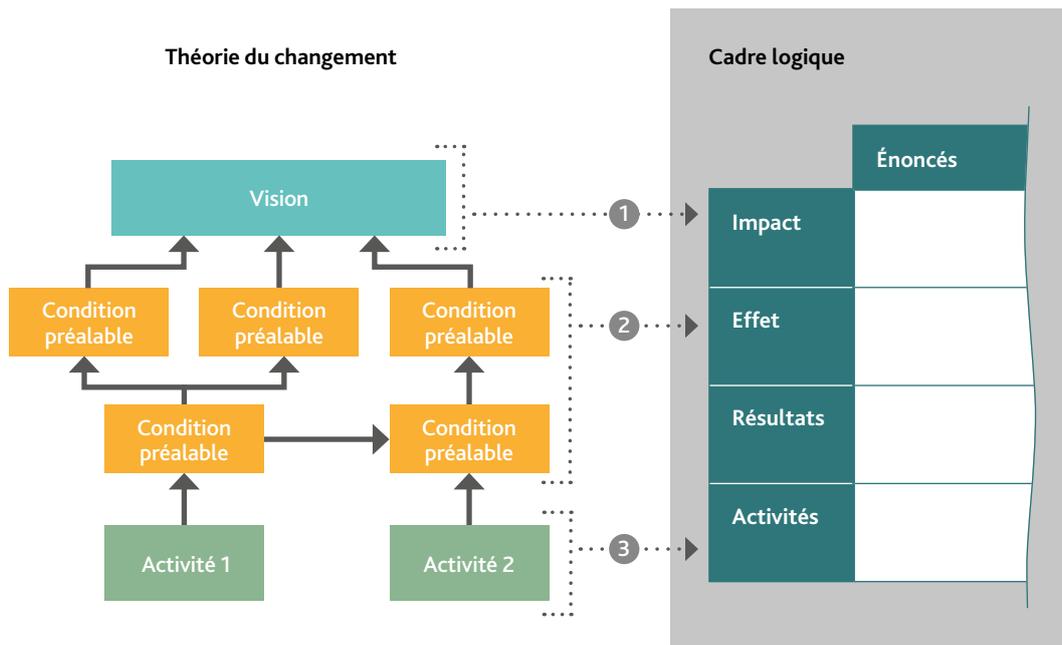
Une théorie du changement doit être créée avant le cadre logique, car elle montre les changements de haut niveau que le projet vise à créer. Dans le cadre logique, vous serez plus spécifique sur le projet particulier.

Pour créer un cadre logique basé sur votre théorie du changement, concentrez-vous d'abord sur la voie dans laquelle vous avez décidé que votre organisation pourrait avoir la plus grande influence. Dans notre scénario de projet, il s'agissait de la voie qui contribuait à une meilleure sécurité socio-économique et à une plus grande autonomisation des femmes, en augmentant leurs opportunités génératrices de revenus par le biais de l'alphabétisation, de l'enseignement du calcul et d'une formation professionnelle. La prochaine étape consiste à étudier chaque élément de la voie que vous avez choisie et de le rendre plus spécifique à votre projet.

L'énoncé de vision dans votre théorie du changement devient la déclaration d'impact dans votre cadre logique (voir la flèche 1 à la page suivante), mais il peut être rendu plus spécifique à votre projet, par exemple en y ajoutant les lieux et les groupes cibles.

Les conditions préalables de la voie sélectionnée dans votre théorie du changement deviennent vos effets (voir la flèche 2 à la page suivante) et les activités dans votre théorie du changement (de la voie sélectionnée) deviennent les activités dans votre cadre logique (voir la flèche 3 à la page suivante) – ici aussi, vous devrez sans doute les rendre plus spécifiques à votre projet.

Le fait d'utiliser la théorie du changement pour créer la colonne objectifs du cadre logique présente l'avantage de montrer clairement la concordance logique de vos énoncés. En effet, vous avez déjà bien examiné comment vos activités obtiennent les résultats, comment les résultats contribuent aux effets et comment les effets contribuent à l'impact global.



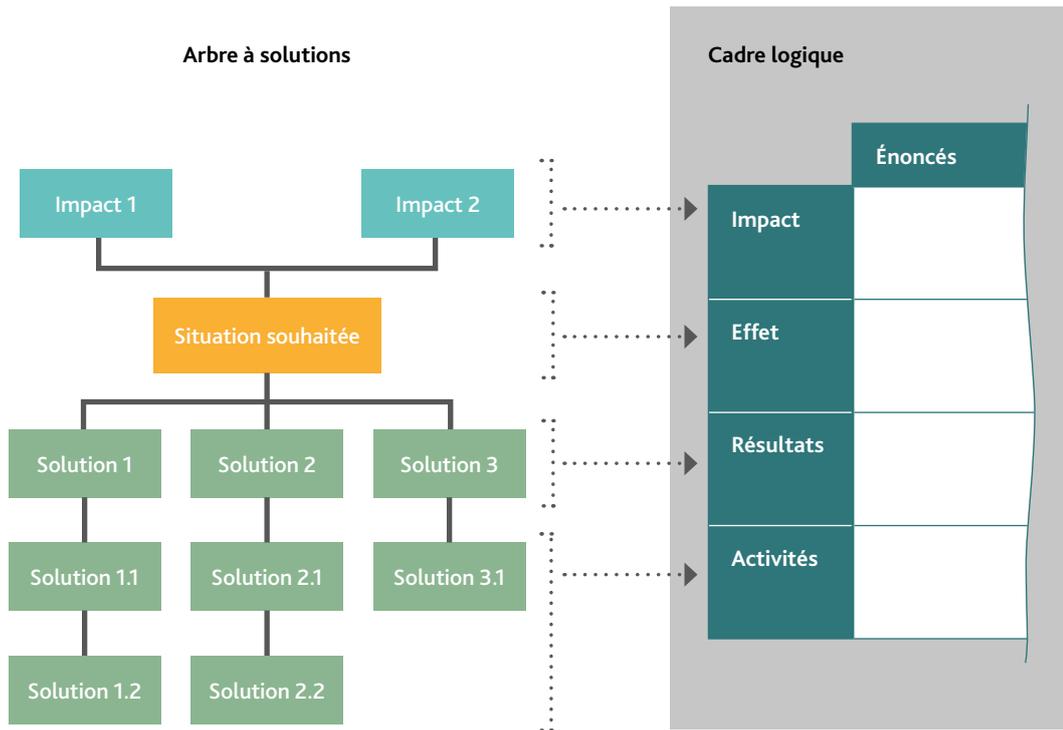
CONCEPTION

### À L'AIDE D'UN ARBRE À SOLUTIONS

Prenez l'arbre à solutions que vous avez produit au cours de l'étape de l'analyse (voir l'analyse des problèmes de la section 1.4, page 32) ; il vous aidera à choisir vos effets, vos résultats et vos activités.

- Le but principal dans l'arbre à solutions (qui était à l'origine votre problème central sur le tronc de l'arbre) deviendra souvent l'**effet**, ou parfois l'**impact**, de votre projet.
- Étudiez les solutions qui partent du but principal sur le tronc de l'arbre. Vérifiez que les solutions à un niveau conduiront aux solutions du niveau suivant. Par exemple : « les filles sont considérées comme intelligentes » et « la communauté considère que les filles ont un rôle à jouer en dehors du mariage et des enfants » seraient des conditions qui se combineraient et seraient probablement suffisantes pour obtenir : « les familles sont susceptibles de scolariser les filles tout autant que les garçons ».
- Décidez sur quoi travailler. Quels objectifs sont réalisables, sont susceptibles d'obtenir un financement et sont en adéquation avec l'intention et les compétences de votre organisation ? Ces objectifs deviennent vos **résultats**.
- Décidez quelles **activités** sont nécessaires pour produire ces résultats.

Le diagramme 18 à la page suivante illustre la façon d'établir un lien entre votre arbre à solutions et votre cadre logique.



### Remplir la première colonne (Énoncés)

Nous allons travailler en partant du haut de la colonne des énoncés à l'aide de l'exemple de scénario de projet.

#### IMPACT

En partant du haut, penchez-vous sur l'impact global du projet. Votre projet n'exerce généralement aucun contrôle sur l'impact, mais il y contribue. La déclaration d'impact doit être brève. Elle utilise généralement un mot qui décrit l'impact comme s'il s'était déjà produit, par exemple « amélioré », « renforcé », « augmenté », « annulé » ou « réduit ».



**Exemple de scénario de projet :** « Les femmes de la zone du projet connaissent une sécurité socio-économique renforcée et une plus grande autonomisation. »

#### EFFET(S)

Quels changements globaux dans les comportements, les institutions ou les conditions sociales essayez-vous d'obtenir ? Ce sont les effets du projet. Un effet doit être énoncé clairement et brièvement, de préférence à l'aide d'un verbe (un mot qui exprime une action) formulé comme si l'effet s'était déjà produit, par exemple « amélioré », « renforcé » ou « augmenté ». Il doit décrire une situation finale, non pas ce que vous ferez, et vous devez donc éviter les énoncés tels que : « aider/soutenir/assister/préparer/fournir... ». Un effet ne doit pas décrire comment il sera réalisé et doit donc éviter les phrases telles que « X sera amélioré en faisant Y » et « nous ferons Y pour améliorer X ». Le projet peut exercer un certain contrôle, mais pas un contrôle complet, sur la réalisation éventuelle des effets.

Un effet unique est généralement suffisant, mais on en utilise parfois deux ou trois.



**Exemple de scénario de projet :** « Les femmes de trois régions nommées ont des opportunités génératrices de revenus. »

## RÉSULTATS

Les résultats désignent ce qui doit être spécifiquement obtenu pour réaliser l'effet du projet. Il y a généralement plusieurs résultats pour chaque effet. L'équipe de projet devrait être en mesure d'obtenir les résultats pendant la durée du projet. Chaque résultat doit être formulé comme le succès de plusieurs activités, et si possible il doit dire quels groupes de population en bénéficieront.



**Exemple de scénario de projet :** « Les femmes de trois régions nommées ont des compétences améliorées en lecture, en écriture et en calcul. »

## ACTIVITÉS

Énumérez les principales activités nécessaires pour obtenir ces résultats. Il pourrait y en avoir plusieurs pour chaque résultat. Les énoncés doivent être brefs et contenir beaucoup de mots exprimant une action.



**Exemple de scénario de projet :** « Organiser des ateliers de travail en lecture, en écriture et en calcul. »

Il n'est pas nécessaire d'inclure tous les moindres détails de ces activités (comme « produire des documents », « réserver la salle », etc.). Ces détails seront mis au point au cours de la phase de préparation.

Après avoir fini la colonne complète des énoncés, vérifiez que la logique a un sens. Pour ce faire, reprenez chaque case de la colonne en partant du bas, et demandez « pourquoi ? ». Donc, nous faisons cette activité. Pourquoi ? Pour obtenir ce résultat. Nous pouvons également procéder du haut vers le bas en demandant « comment ? ». Nous voulons obtenir cet effet. Comment ? En produisant ces résultats.

Diagramme 19 **Cadre logique du « Pourquoi... comment »**

|           | Énoncés | Indicateurs | Moyens de vérification<br>(comment vous vérifierez) | Hypothèses |
|-----------|---------|-------------|---|------------|
| Impact    |         |             |   |            |
| Effet     |         |             |   |            |
| Résultats |         |             |   |            |
| Activités |         |             |   |            |

The diagram illustrates the logical framework with arrows indicating the flow of questions. Red arrows labeled 'POURQUOI' (Why) point upwards from Activities to Results, Results to Effect, and Effect to Impact. Yellow arrows labeled 'COMMENT' (How) point downwards from Impact to Effect, Effect to Results, and Results to Activities.

## ÉTAPE 2 Hypothèses du bas vers le haut – remontez la colonne des hypothèses

Les hypothèses font référence à des facteurs externes que vous ne pouvez pas contrôler, mais qui pourraient avoir des incidences sur le succès de votre projet ou l'empêcher de progresser. Il pourrait s'agir de facteurs climatiques, politiques ou économiques par exemple. Les hypothèses sont étroitement liées aux risques, et doivent être spécifiques à chaque lien de cause à effet dans le cadre logique.



**Exemple de scénario de projet :** Si l'atelier d'alphabétisation ci-dessus se déroulait dans une zone qui connaît de fréquents couvre-feux et des résurgences de conflits, les participantes risqueraient de ne pas pouvoir assister au cours. Une hypothèse reliant l'activité « organiser des ateliers de travail en lecture, en écriture et en calcul » au résultat « les femmes de trois régions nommées ont des compétences améliorées en lecture, en écriture et en calcul » serait que les conditions de sécurité n'empêchent pas les participantes d'assister au cours.

En étudiant votre cadre logique en partant du bas, envisagez comment, si chaque hypothèse est vraie, il sera possible de passer à la prochaine étape du projet. On appelle souvent cela la logique « si... alors », démontrée dans le diagramme ci-dessous.

Diagramme 20 Cadre logique du « Si... alors »

|           | Énoncés     | Indicateurs | Moyens de vérification<br>(comment vous vérifierez) | Hypothèses |
|-----------|-------------|-------------|---|------------|
| Impact    | ALORS       |             |   | ET         |
| Effet     | SI<br>ALORS |             |   | ET         |
| Résultats | SI<br>ALORS |             |   | ET         |
| Activités | SI          |             |   |            |



Exemple de scénario de projet : Si nous « organisons des ateliers de travail en lecture, en écriture et en calcul » et « les conditions de sécurité n'empêchent pas les participantes d'assister au cours », alors « les femmes de trois régions nommées ont des compétences améliorées en lecture, en écriture et en calcul ».

### ÉTAPE 3 Indicateurs et vérification

Prenez chaque rangée une par une et citez les indicateurs (ce que vous mesurerez) et les moyens de vérification (comment vous mesurerez) pour chaque objectif.

#### Indicateurs

Comme nous l'avons vu, les indicateurs sont des mesures qui montrent les progrès vers la réalisation des objectifs. Ils répondent à la question : « Comment savons-nous si ce que nous avons prévu se produit ou s'est produit ? » Les indicateurs nous aident à contrôler et à évaluer le projet. Ils nous disent si les plans du projet ont besoin d'être ajustés. Ils nous aident à tirer des enseignements d'un projet.

Les indicateurs sont parfois désignés dans les cadres logiques comme des : « indicateurs objectivement vérifiables ». Le terme « objectivement » est employé parce que les indicateurs ne doivent pas dépendre du point de vue de la personne qui les mesure. Le même résultat doit être atteint, quelle que soit la personne qui l'évalue. Il est donc préférable de mesurer la présence à une réunion en comptant le nombre de participants, plutôt que de demander à deux personnes de noter la présence sur une échelle allant de très mauvaise à mauvaise, adéquate, bonne et très bonne. Une personne pourrait la juger très bonne tandis qu'une autre pourrait juger qu'elle n'est qu'adéquate. Leur notation dépendrait de leur expérience de réunions passées et de leurs propres attentes au sujet du nombre de personnes qui pourraient assister à la réunion en question.

#### ÉLABORER DE BONS INDICATEURS

Il est important de formuler de bons indicateurs qui mesurent véritablement le niveau de changement qu'ils sont supposés mesurer.

Si possible, consultez les participants au projet et les personnes qui recueilleront les données.

Les indicateurs doivent être :

- **Clairs** : précis et faciles à comprendre.
- **Pertinents** : mesurent-ils le changement qu'ils sont censés mesurer ?
- **Économiques** : peuvent-ils être mesurés à un coût et avec des efforts raisonnables ?
- **Adéquats** : fournissent-ils suffisamment d'informations sur la performance ?
- **Contrôlables** : peuvent-ils être contrôlés facilement ? Peuvent-ils être soumis à une validation externe ?

Dans les mauvais indicateurs, l'un de ces éléments est généralement absent. Certaines organisations ont produit des « banques d'indicateurs », qui proposent des indicateurs adéquats pour différents types de projets (par exemple, Tearfund a mis au point « Tearfund Indikit », sa propre banque d'indicateurs, en collaboration avec l'organisation Indikit : <https://tearfund.indikit.net>).

### TYPES D'INDICATEURS

Il existe de nombreux types d'indicateurs différents. Faites preuve de créativité et utilisez un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs afin de pouvoir mesurer les objectifs avec efficacité.

- **Les indicateurs quantitatifs** peuvent être analysés en nombres. Ils pourraient inclure : la fréquence à laquelle certaines choses se produisent, le nombre de personnes impliquées ou touchées, les taux de croissance ou l'utilisation (par exemple l'inscription scolaire, la fréquentation d'un centre de santé, l'adoption de nouvelles variétés de semences).
- **Les indicateurs qualitatifs** mesurent les choses que l'on ne peut pas compter, telles que : la satisfaction, les opinions, l'aptitude à prendre des décisions, les changements dans les attitudes.

Parfois, il est impossible de mesurer les choses directement, parce qu'il serait trop coûteux, inapproprié ou simplement trop difficile de le faire. Dans ces cas, nous pouvons utiliser ce que nous appelons des indicateurs indirects. Ce sont des mesures indirectes qui peuvent remplacer les choses que nous voudrions mesurer. Par exemple, la définition de la santé donnée par l'OMS est « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Il est très difficile de mesurer un sentiment de complet bien-être ; les mesures de la mortalité (mort) et de la morbidité (maladie) sont donc souvent utilisées comme indicateurs indirects pour mesurer la santé.

Il peut être utile de ventiler les indicateurs pour les axer sur des groupes vulnérables spécifiques afin de s'assurer qu'ils bénéficient du projet en parts égales avec d'autres participants. Par exemple, vous pourriez avoir un indicateur général : « Le nombre de personnes présentes à une session de formation » et un indicateur centré sur les personnes handicapées, par exemple : « Le nombre de personnes handicapées présentes à la session de formation ».

### DONNÉES DE RÉFÉRENCE, CIBLES ET JALONS

La cible établit le niveau de changement que nous voulons obtenir à la fin du projet. Nous pourrions fixer des cibles à des points particuliers du projet (souvent appelés jalons) pour nous aider à mesurer les progrès vers nos cibles finales.

Au début d'un projet, nous mesurons souvent le niveau de référence d'un indicateur, pour en connaître la valeur avant de commencer notre travail. Cela est tout particulièrement important lorsque nous avons des cibles relatives à un changement en pourcentage.

### DIFFÉRENTES FAÇONS DE PRÉSENTER LES INDICATEURS

Parfois, la cible et la date de la cible sont données dans l'énoncé de l'indicateur. Par exemple : « Au bout de six mois, 500 participantes auront obtenu une note de réussite de 70 pour cent ou plus à leur examen d'alphabétisation. » D'autres fois, les cibles sont mentionnées dans des cases séparées. La plupart des donateurs préfèrent les indicateurs sous forme de simples énoncés de ce qui sera mesuré et donnent des cases supplémentaires pour la cible, la date et les jalons. Par exemple :

- Indicateur = nombre de participantes qui réussissent l'examen de fin de cours (avec une note de 70 pour cent ou plus)
- Cible = 500 participantes
- Date = fin du sixième mois

Selon le type de changement ou d'activité, nous pourrions choisir d'exprimer les indicateurs quantitatifs en « nombre de » ou « pourcentage de ». Le « nombre de » est justifié lorsque nous voulons compter combien d'éléments sont fournis, par exemple combien d'ateliers nous organisons. Le « pourcentage de » convient lorsque nous voulons connaître la portée de notre projet, par exemple le pourcentage de femmes de la région qui savent maintenant lire.

### Conseil sur les indicateurs

Si vous êtes bloqué/e, passez à la colonne « moyens de vérification ». La réflexion sur les informations dont vous avez besoin et le moyen de les obtenir pourrait vous aider à définir l'indicateur.

Si vous avez dressé une longue liste d'indicateurs possibles, essayez de la limiter à ceux qui sont essentiels et assurez-vous qu'ils sont vérifiables.

### Moyens de vérification

Les moyens de vérification sont les sources de données que nous utiliserons pour mesurer l'indicateur. De quelles informations aurez-vous besoin et comment et où les obtiendrez-vous ? L'équipe du projet ou d'autres personnes devront-elles conserver des traces ou peuvent-elles obtenir les données auprès d'autres sources ? Pensez aux éventuelles implications de coût et intégrez-les dans le budget du projet. N'excluez pas les données empiriques (telles que les opinions exprimées par les bénéficiaires du projet, etc.) si elles constituent la source d'informations la plus appropriée, mais n'oubliez pas de collecter des données diverses afin de vous assurer qu'elles sont fiables.

Reportez-vous à la section 1.3 pour plus d'informations sur la collecte des données. Les méthodes et sources utilisées pour vos appréciations initiales peuvent également être utilisées pour le suivi.



### Liste récapitulative pour évaluer votre cadre logique

- Le cadre logique est-il en adéquation avec la théorie du changement ?
- La logique est-elle claire ?
- Les indicateurs d'impact mesurent-ils les buts à long terme auxquels le projet contribue ?
- Les indicateurs d'effets mesurent-ils ce qui changera et qui bénéficiera du changement ?
- Les indicateurs de résultats mesurent-ils les services ou résultats qui seront fournis par le projet ?
- Les activités sont-elles clairement définies ?
- Les indicateurs sont-ils tous utiles pour le niveau d'objectif pour lequel ils sont définis ?
- Les indicateurs sont-ils tous clairement définis et mesurables ?
- Les cibles et jalons sont-ils réalistes et réalisables ?
- Les moyens de vérification sont-ils clairs et basés sur des sources de données fiables ?
- Des indicateurs qualitatifs sont-ils utilisés s'il y a lieu ?



## Exemple de scénario de projet

Le diagramme 21 ci-dessous montre le cadre logique achevé pour le scénario de projet.

Diagramme 21 Cadre logique achevé

|                       | Énoncé   | Indicateurs  | Moyens de vérification  | Hypothèses  |
|-----------------------|--|--|---|---|
| <b>IMPACT</b>         | Les femmes de la zone du projet connaissent une sécurité socio-économique renforcée et une plus grande autonomisation. | % de femmes ciblées classées dans le premier tiers de l'échelle d'autonomisation économique des femmes.  | Enquête de référence et enquête finale.                                       | Les conditions de sécurité dans les trois lieux restent stables, aucune aggravation du conflit.   |
| <b>EFFET 1</b>        | Les femmes de trois régions nommées ont des opportunités génératrices de revenus.                                      | Nombre d'entreprises créées et pleinement opérationnelles six mois plus tard.<br><br>% de femmes ciblées occupant des emplois utiles dans les six mois suivant la fin de la formation. | Enquête de référence et enquête finale.                                       | La stabilité des marchés permet aux femmes de faire un profit.<br><br>Les compétences acquises restent pertinentes sur le marché.   |
| <b>RÉSULTAT 1.1</b>   | Les femmes de trois régions nommées ont des compétences améliorées en lecture, en écriture et en calcul.               | Nombre de femmes qui suivent des cours d'alphabétisation et de calcul.<br><br>Nombre de participants qui ont acquis les connaissances souhaitées.                                      | Dossiers d'inscription et de présence au cours.<br><br>Avant et après examen. | La participation régulière des bénéficiaires leur permet de réussir et peu de personnes abandonnent.<br><br>La formation professionnelle correspond aux besoins des participants et est de bonne qualité. |
| <b>RÉSULTAT 1.2</b>   | Les femmes de trois régions nommées ont des compétences professionnelles améliorées.                                   | Nombre de femmes qui suivent une formation professionnelle.<br><br>Nombre de participants qui ont acquis les connaissances souhaitées.   | Dossiers d'inscription et de présence au cours.<br><br>Avant et après examen. | La participation régulière des bénéficiaires leur permet de réussir et peu de personnes abandonnent.<br><br>La formation professionnelle correspond aux besoins des participants et est de bonne qualité. |
| <b>ACTIVITÉ 1.1.1</b> | Dispenser des ateliers de travail en lecture, écriture et calcul.  |  |   |   |
| <b>ACTIVITÉ 1.2.1</b> | Dispenser des ateliers de formation professionnelle.   |  |   |   |

## 2.5 Budget du projet

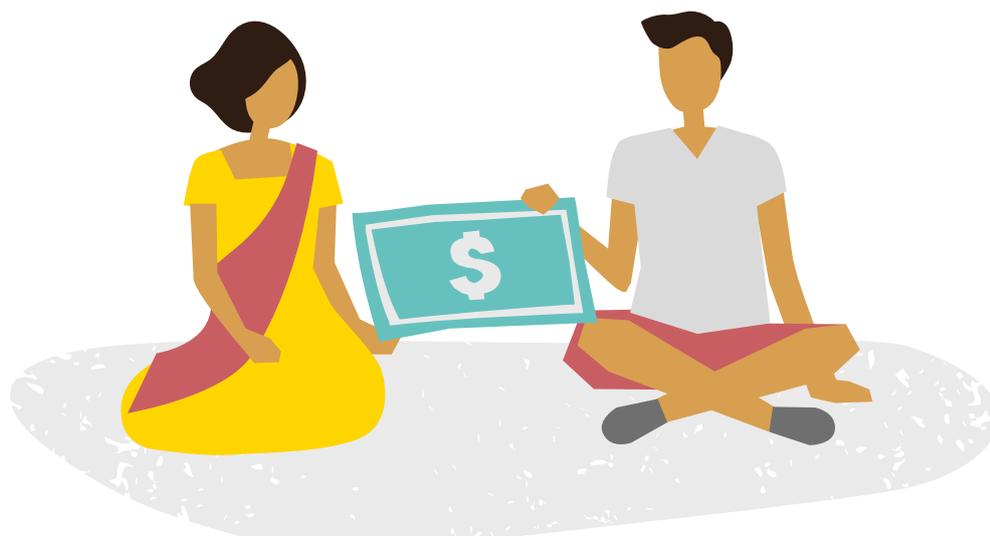
Dresser un budget réaliste est un aspect essentiel du processus de conception d'un projet. Pour concevoir votre projet, vous devez savoir combien coûtera la mise en œuvre de ses activités. Vous saurez ainsi combien de fonds vous devrez collecter ou rendre disponibles pour que le projet réussisse. Vous souhaitez également obtenir le maximum d'impact au plus faible coût. Pour ce faire, lorsque vous mettez au point les activités du projet, vous devrez donc étudier leur coût et vous demander s'il existe d'autres moyens plus économiques de réaliser les objectifs du projet.

Beaucoup de donateurs ont des règles sur les coûts qu'ils couvriront. Certains établissent des limites sur les frais de personnel, les équipements et les coûts indirects ou de soutien qu'ils financeront. Il est donc important de prendre en compte le coût intégral du projet, non pas uniquement celui des activités, et de planifier comment vous couvrirez les coûts que le donateur n'assumera pas.

Votre budget devra tenir compte des coûts suivants :

- **Ressources humaines (personnel)** : prévoyez les ressources en personnel nécessaires à la mise en œuvre du projet, y compris les nouvelles personnes que vous devrez recruter et le temps que les employés actuels seront susceptibles de passer sur le projet, y compris le personnel de soutien.
- **Déplacements et transport** : prévoyez les frais de transport du personnel et des ressources vers les sites des projets. Incluez le coût des véhicules, du carburant et de l'entretien des véhicules.
- **Équipements, fournitures et soutien** : prévoyez les coûts de gestion et de soutien du projet, comme le loyer des bureaux, les services collectifs, les fournitures de bureau et les équipements dont vous aurez besoin pour réaliser le projet : ordinateurs, véhicules, etc. Pour les coûts qui peuvent être partagés avec d'autres projets, tels que ceux du bureau central, vous devez inclure un pourcentage raisonnable.
- **Activités de projet** : prévoyez le coût de la mise en œuvre des activités, comme les biens ou services qui devront être mis à la disposition des bénéficiaires ou la valeur des subventions en espèces ou des coupons, la location de locaux pour les formations, les coûts d'imprimerie pour les publications.
- **Suivi, évaluation et rapports** : prévoyez le coût de toutes les enquêtes que vous planifiez, par exemple une enquête de référence et une enquête finale, ainsi que tous les coûts engagés pour réaliser toutes vos autres activités continues de suivi. Si vous prévoyez de faire une évaluation, vous devrez également inclure ce coût.
- **Taux de change et inflation (augmentation générale des prix)** : s'il est prévu que votre projet ne démarre pas avant un certain temps, ou qu'il se déroule sur plusieurs années, vous devrez peut-être inclure également le coût de l'inflation, en tenant compte de l'augmentation éventuelle des loyers et des salaires du personnel, par exemple. Si vous recevez des fonds d'un autre pays, vous devrez sans doute aussi penser à l'impact que les fluctuations des taux de change pourraient avoir sur votre budget.
- **Diversité et inclusion** : prévoyez des frais d'adaptations raisonnables – les frais nécessaires pour permettre aux personnes handicapées de participer aux activités du projet. Par exemple, les frais de déplacement pour permettre aux participants qui ne peuvent pas marcher d'assister aux réunions communautaires, ou le coût de convertir les documents du projet en formats accessibles.

Il convient également de tenir compte de la question des devises étrangères lors de l'élaboration de votre budget, ce qui vous aidera plus tard, à l'étape du financement du projet. Les donateurs pourraient insister pour que le budget soit dressé dans la devise avec laquelle ils travaillent. Cependant, à des fins de gestion des projets, il est préférable d'établir votre budget dans la devise qui sera utilisée pour payer les frais du projet. Dans l'idéal, le donateur approuverait le budget dans cette devise et couvrirait le coût des fluctuations des taux de change, mais les donateurs ne favorisent pas souvent cette option et préfèrent que votre projet assume ce risque. Une façon de gérer cela est d'étudier les taux des quelques dernières années et de prendre un taux plus élevé ou plus bas qui sera susceptible de vous éviter une perte d'argent due aux variations du taux de change. N'oubliez pas que si votre donateur vous verse des fonds dans une devise différente de celle que vous utilisez au jour le jour, vous devrez montrer le taux de change sur lequel vous avez basé vos calculs.



Vous pouvez dresser un budget de différentes manières ; la plus appropriée dépendra du type de projet que vous élaborez.

- **Du haut vers le bas** : Lorsque le coût total du projet est estimé par des experts ou attribué par l'organisation ou un donateur. L'expérience de projets précédents permettra ensuite de répartir ce montant sur les divers types de dépenses du budget, cités à la page 66.
- **Du bas vers le haut** : Vous jugerez sans doute utile d'établir un budget par activité. Ce type de budget permet d'estimer toutes vos dépenses (y compris les frais de personnel et les frais généraux) par résultat ou activité du projet, en adéquation avec le cadre logique. Il est plus complexe que d'autres types de budget, mais peut être un moyen plus utile de mesurer le coût intégral de chaque activité et de convaincre les donateurs de financer le montant total.

Le ou la responsable du projet/l'équipe de conception et le personnel logistique et financier devraient travailler ensemble, au même moment, sur le budget et la conception du projet. Le budget doit correspondre à l'ensemble de la conception du projet. Par exemple, si vous réalisez en notant les coûts des activités, que vous n'avez pas suffisamment d'argent, vous pourrez reprendre votre cadre logique et revoir vos cibles à la baisse. Il est très important que les membres du personnel chargés de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique soient impliqués dès les premières étapes du processus du cycle de gestion du projet. Cela permet au personnel logistique d'obtenir des devis budgétaires de haut niveau afin de donner un premier aperçu de la qualité disponible, des coûts et des délais de livraison relatifs aux ressources et équipements clés qui seront nécessaires pour le projet. Dès le départ, cette méthode exerce moins de pression sur la triple contrainte du coût, du temps et de la portée.



## Exemple de scénario de projet : Budget

Le diagramme 22 ci-dessous montre le budget pour le scénario de projet. Notez qu'il est divisé en catégories de coûts (par exemple les ressources humaines et les déplacements) et qu'il comporte une ventilation plus détaillée (postes budgétaires).

Diagramme 22 Budget

| Postes budgétaires                                 | N <sup>bre</sup><br>d'articles | Unité de<br>mesure   | Coût unitaire | Quantité | Budget total |
|--|--------------------------------|----------------------|---------------|----------|--------------|
| <b>1. Ressources humaines</b>                      |                                |                      |               |          |              |
| Directeur/directrice                               | 0.1                            | mois                 | 1800          | 9        | 1620         |
| Responsable de projet                              | 1                              | mois                 | 1200          | 9        | 10800        |
| Agent administratif                                | 0.1                            | mois                 | 700           | 9        | 630          |
| Conducteur/conductrice                             | 0.2                            | mois                 | 500           | 6        | 600          |
| Formateur/formatrice 1                             | 0.3                            | mois                 | 700           | 6        | 1260         |
| Formateur/formatrice 2                             | 0.3                            | mois                 | 700           | 6        | 1260         |
| <b>Sous-total</b>                                  |                                |                      |               |          | <b>16170</b> |
| <b>2. Déplacements</b>                             |                                |                      |               |          |              |
| Exploitation des véhicules                         | 1                              | mois                 | 200           | 9        | 1800         |
| Carburant  | 1                              | mois                 | 50            | 9        | 450          |
| <b>Sous-total</b>                                  |                                |                      |               |          | <b>2250</b>  |
| <b>3. Équipements, fournitures et soutien</b>      |                                |                      |               |          |              |
| Ordinateurs portables                              | 1                              | ordinateur portable  | 1000          | 1        | 1000         |
| Téléphones   | 1                              | téléphone            | 100           | 2        | 200          |
| Loyer  | 1                              | mois                 | 1000          | 9        | 9000         |
| <b>Sous-total</b>                                  |                                |                      |               |          | <b>10200</b> |
| <b>4. Activités du projet</b>                      |                                |                      |               |          |              |
| Sélection et mobilisation de la communauté         | 1                              | jour                 | 300           | 3        | 900          |
| Formation professionnelle                          | 1                              | session de formation | 200           | 100      | 20000        |
| Alphabétisation/enseignement des notions de calcul | 1                              | session de formation | 200           | 100      | 20000        |
| Frais raisonnables                                 | 1                              | mois                 | 125           | 4        | 500          |
| <b>Sous-total</b>                                  |                                |                      |               |          | <b>41400</b> |
| <b>5. Suivi et évaluation</b>                      |                                |                      |               |          |              |
| Étude de référence                                 | 1                              | rapport              | 1500          | 1        | 1500         |
| Suivi du projet                                    | 1                              | visite de suivi      | 100           | 9        | 900          |
| Évaluation à mi-parcours                           | 1                              | rapport              | 1500          | 1        | 1500         |
| Rapport final                                      | 1                              | rapport              | 2500          | 1        | 2500         |
| <b>Sous-total</b>                                  |                                |                      |               |          | <b>6400</b>  |
| <b>6. Autres frais</b>                             |                                |                      |               |          |              |
| Frais bancaires                                    | 1                              | mois                 | 50            | 9        | 450          |
| Frais d'audit                                      | 1                              | audit                | 1000          | 1        | 1000         |
| <b>Sous-total</b>                                  |                                |                      |               |          | <b>1450</b>  |
| <b>TOTAL</b>                                       |                                |                      |               |          | <b>77870</b> |

## 2.6 Risques

Les risques sont des événements qui pourraient affecter la réalisation des objectifs du projet s'ils se produisaient. Tout projet comporte des risques. Il est donc important de considérer quels pourraient être ces risques et comment les gérer, afin de les empêcher de se produire ou, s'ils se produisaient, de minimiser leur impact.

Les risques sont gérés en quatre étapes : identification, appréciation, planification de la réponse et suivi. Puisque nous étudions la conception des projets, nous allons nous pencher sur l'identification, l'appréciation et la planification de la réponse. Le suivi est abordé à la section 5.4 (page 113).



### Identification

Vous aurez déjà commencé à analyser les risques lors de la phase d'analyse du contexte. Cette analyse devient plus formelle dans la phase de conception, durant laquelle vous identifierez et noterez les risques qui pourraient affecter l'exécution des activités du projet. D'autres risques deviendront apparents lorsque vous commencerez à poser les hypothèses.

Il est utile d'étudier soigneusement les catégories de risques pour vous assurer de les avoir tous identifiés. Voici quelques catégories fréquemment utilisées et des exemples de domaines pour chaque catégorie :

- Risque pour la sauvegarde – par exemple, éviter le risque d'atteinte aux participants au projet ou à l'environnement.
- Risque pour la réputation (perte de confiance) – par exemple la corruption.
- Risque financier – par exemple les taux de change, l'inflation.
- Risque organisationnel – par exemple la modification des objectifs et priorités, l'impossibilité de recruter ou de retenir les membres clés du personnel.
- Risque politique – par exemple les guerres, les changements de gouvernement.
- Risque environnemental – par exemple les catastrophes naturelles, les variations des conditions météorologiques.
- Risques de sécurité – par exemple le vol, l'impossibilité d'accéder aux sites du projet.

Vous remarquerez que les catégories ci-dessus sont semblables aux catégories de l'analyse PESTEL. Il pourrait être utile de vous référer à l'analyse PESTEL pour l'identification des risques.

Lorsque nous identifions les risques, nous ne devons pas penser uniquement aux catégories ou aux domaines de risque. Nous devons être aussi spécifiques que possible pour chaque risque particulier. En effet, cela nous permet de mieux évaluer les risques et de dresser des plans de réponse appropriés pour en réduire l'impact sur le projet.

Pour vous assurer d'être spécifique, déterminez les risques en trois parties :

- L'événement même ou la situation même de risque.
- La cause du risque (s'il est possible de l'établir).
- L'impact du risque sur le projet.



**Exemple de scénario de projet :** Dans le cas de l'atelier d'alphabétisation, il y a un risque que l'état d'insécurité s'aggrave en raison des tensions permanentes dans le pays. L'impact de ce risque sur le projet est qu'il empêcherait les participantes de se rendre au cours et d'acquérir les notions nécessaires pour développer leurs compétences en lecture et en écriture.



### Appréciation

L'appréciation des risques que vous avez identifiés est importante, car elle vous aidera à hiérarchiser les activités de réponse au risque (voir la partie suivante). Pour ce faire, vous vous baserez généralement sur deux critères :

- **Probabilité** = quelle est la probabilité que ce risque se concrétise ?
- **Impact** = dans quelle mesure affectera-t-il notre aptitude à atteindre nos objectifs s'il se concrétise ?

Une matrice des risques peut être utile pour comparer les risques évalués. Elle permet de définir les risques prioritaires.

Une simple matrice des risques, qui compare les risques en fonction de leur impact et de la probabilité qu'ils se concrétiseront, est présentée ci-dessous. Une organisation pourrait utiliser une grille avec un plus grand nombre de cases pour montrer davantage de niveaux de probabilité et d'impact, une autre pourrait utiliser différents chiffres pour évaluer l'impact et la probabilité que les risques se concrétiseront : par exemple 1-5 pour exprimer improbable à probable, 1 étant le moins probable et 5 le plus probable, plutôt que les mots faible/moyen/fort. Il est souhaitable que votre organisation ait mis au point des définitions ou des exemples des différents niveaux d'impact et de probabilité afin que tout le monde utilise ces niveaux de la même façon.



### Exemple de scénario de projet

Si nous considérons les risques pour notre atelier d'alphabétisation, leur probabilité pourrait être jugée faible et leur impact moyen – voir le diagramme 23.

La grille ci-dessous à codage couleur permet de déterminer quels risques donnent lieu à une action prioritaire. Les cases en rouge contiennent les risques à plus haute priorité et la décision sur l'action à entreprendre pourrait devoir être prise par un cadre supérieur de votre organisation. Les cases en vert contiennent les risques à plus faible priorité et les décisions sur la façon d'y répondre sont généralement prises par le responsable du projet.

Diagramme 23 Risques pour le projet

|        |        | PROBABILITÉ  |         |       |
|--------|--------|--|---------|-------|
|        |        | Faible   | Moyenne | Forte |
| IMPACT | Fort   |  |         |       |
|        | Moyen  | L'état d'insécurité s'aggraverait, ce qui empêcherait les participantes de se rendre à l'atelier |         |       |
|        | Faible |  |         |       |



### Planification de la réponse aux risques

La planification de la réponse aux risques établit la façon dont vous répondrez aux risques. Elle se fait à la phase de conception afin de réduire les risques jusqu'à un niveau acceptable pour votre organisation. Vous pouvez considérer quatre principales façons de répondre aux risques :

- **Accepter** : Décider que la probabilité/l'impact des risques est suffisamment faible pour accepter les risques et ne rien faire de plus que de les surveiller.
- **Éviter** : Ne pas faire une activité ou une partie d'une activité risquée. Par exemple, si le risque de vols par effraction dans des véhicules est élevé dans une partie d'un camp de réfugiés, vous pourriez décider de ne pas effectuer une distribution dans cette zone.

- **Atténuer** : Prendre des mesures pour réduire la probabilité qu'un risque se produise ou atténuer son impact s'il se produit. Pour reprendre l'exemple du camp de réfugiés, vous pourriez réduire la probabilité en n'y travaillant qu'en période de grande activité en milieu de journée, lorsqu'il est bien éclairé, ou réduire l'impact en vous assurant de ne pas transporter d'argent ou d'articles de valeur pendant les distributions.
- **Transférer** : Passer les risques à un autre acteur ayant de plus grandes capacités de les gérer. Dans l'exemple du camp de réfugiés, vous pourriez employer une société locale pour la distribution ou souscrire une assurance pour protéger vos biens, ressources et personnel.

L'acceptation (première option ci-dessus) est généralement l'option choisie pour les risques qui ont un impact potentiel faible et une faible probabilité de se produire. Pour d'autres risques, une réponse est généralement nécessaire pour réduire la probabilité ou l'impact des risques. Il est important d'évaluer les risques avant et après la réponse mise en œuvre. Les risques qui restent après avoir pris les mesures de réponse sont parfois appelés risques résiduels.



### Exemple de scénario de projet

L'appréciation des risques du scénario de projet est représentée dans le diagramme 24 ci-dessous.

L'équipe a identifié les risques 1, 2 et 3. Après les avoir évalués, elle les a placés sur la matrice.

Diagramme 24 **Appréciation des risques : points de départ des risques**

|        |        | PROBABILITÉ                   |                               |                               |
|--------|--------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|        |        | Faible                        | Moyenne                       | Forte                         |
| IMPACT | Fort   |                               | Risque 2<br>(point de départ) | Risque 3<br>(point de départ) |
|        | Moyen  |                               |                               |                               |
|        | Faible | Risque 1<br>(point de départ) |                               |                               |

Il a été jugé que le risque 1 avait un faible impact et une faible probabilité, et ce risque a donc été placé dans la partie en vert de la matrice. Quand il s'agit de planifier comment répondre à ce risque, l'équipe décide qu'elle peut l'accepter.

Le risque 2 est d'abord placé dans la partie en rouge de la matrice. L'équipe prend des mesures pour réduire l'impact potentiel du risque de fort à faible. Le risque 2 résiduel est maintenant placé dans la partie en vert de la matrice.

Le risque 3 est d'abord placé dans la partie en rouge de la matrice. L'équipe prend des mesures pour réduire l'impact potentiel du risque de fort à moyen, mais ne peut pas réduire la probabilité. Le risque 3 résiduel est toujours dans la zone en rouge de la matrice et le risque 3 doit maintenant être soumis à un cadre supérieur qui décidera des mesures à prendre.



Diagramme 25 **Appréciation des risques : points finaux des risques**

|        |        | PROBABILITÉ   |                                    |                                    |
|--------|--------|---|------------------------------------|------------------------------------|
|        |        | Faible  | Moyenne                            | Forte                              |
| IMPACT | Fort   |   | Risque 2<br>(point de départ)      | Risque 3<br>(point de départ)      |
|        | Moyen  |   |                                    | Risque 3 résiduel<br>(point final) |
|        | Faible | Risque 1<br>(point de départ)<br>Risque 1 résiduel<br>(point final) | Risque 2 résiduel<br>(point final) |                                    |



**Exemple de scénario de projet : Registre des risques**

Un registre des risques est un moyen utile de documenter et de hiérarchiser les risques. Les risques peuvent être notés en multipliant la probabilité qu'ils se concrétiseront par l'impact qu'ils auront.

Les chiffres de ce tableau proviennent de la notation de l'impact et de la probabilité, faite par l'organisation sur une échelle de 1 à 5, 1 étant très faible et 5 très fort. Un exemple du scénario de projet est présenté dans le diagramme 26 à la page suivante.

Diagramme 26 Registre des risques

| Catégorie          | Numéro | Risque  | Avant la réponse au risque |        |                | Réponse au risque   | Responsable de la réponse au risque | Après la réponse au risque |        |                | Situation actuelle   |
|--------------------|--------|---|----------------------------|--------|----------------|---|-------------------------------------|----------------------------|--------|----------------|--|
|                    |        |   | Probabilité                | Impact | Note du risque |   |                                     | Probabilité                | Impact | Note du risque |  |
|                    |        |   |                            |        |                |   |                                     |                            |        |                |  |
| Sécurité/politique | 1      | Le personnel est exposé à la violence en raison de l'instabilité politique, des violences intercommunautaires ou de la guerre civile. | 3                          | 5      | 15             | Communication régulière et établissement de relations positives avec les autorités locales.                           | Directeur/directrice                | 2                          | 5      | 10             | La zone du projet est relativement stable si bien que les risques résiduels pour le personnel sont considérés comme acceptables, si les procédures sont suivies.   |
|                    |        |   |                            |        |                | Mise à jour régulière des procédures opérationnelles en matière de sécurité.  | Responsable du projet               |                            |        |                |  |
|                    |        |   |                            |        |                | Plan d'évacuation en place et régulièrement mis à jour.   | Directeur/directrice                |                            |        |                |  |
|                    |        |   |                            |        |                | Plans d'hibernation en place, avec salle sûre et articles nécessaires.  | Agent d'administration              |                            |        |                |  |
|                    |        |   |                            |        |                | Veiller en permanence au nombre suffisant et au bon fonctionnement des équipements de communication et des véhicules. | Agent d'administration              |                            |        |                |  |
|                    |        |   |                            |        |                | Personnel et visiteurs informés sur les conditions de sécurité et formés en matière de sécurité personnelle.          | Directeur/directrice                |                            |        |                |  |
|                    |        |   |                            |        |                | Suivi constant des conditions de sécurité   | Directeur/directrice                |                            |        |                |  |
| Environnement      | 2      | Les conditions météorologiques inhabituelles entraînent des inondations et empêchent l'accès.   | 3                          | 3      | 9              | Transport précoce des biens/équipements du programme.   | Responsable du projet               | 3                          | 2      | 6              | La surveillance continue des conditions météorologiques et des précipitations sera effectuée par le personnel du projet et le partenaire et une action rapide sera entreprise si des précipitations accrues ou inhabituelles sont prévues. |
|                    |        |   |                            |        |                | Planification précoce des articles nécessaires pour les activités des programmes.                                     | Responsable du projet               |                            |        |                |  |
|                    |        |   |                            |        |                | Utilisation de motos pour accéder aux communautés.  | Conducteur/conductrice              |                            |        |                |  |

CONCEPTION

Un projet pourrait établir des contrôles pour contribuer à atténuer certains risques. Par exemple, il y a un risque d'utilisation abusive des fonds et des ressources du projet par le personnel, ce qui signifierait que les fonds et ressources ne seraient pas disponibles pour le travail de projet. Exemples de contrôles pour atténuer ce risque :

- Séparation des attributions, par exemple la personne qui place une commande ne peut pas également approuver la dépense.
- Exiger deux signatures sur les chèques.
- Feuilles d'entrée et de sortie des ordinateurs portables et des radios.
- Registres pour vérifier les kilomètres parcourus par rapport au carburant acheté.

Il est important de mettre en place un nombre et un niveau adéquats de contrôles. Trop peu et le projet est exposé à des risques. Trop nombreux et ces contrôles prennent trop de temps, réduisent l'efficacité et incitent le personnel à les éviter.

Veillez noter que bien que la plupart des risques soient identifiés et évalués et que les plans de réponse soient élaborés lors de la phase de conception du projet, il est important de continuer à repérer de nouveaux risques possibles tout au long de la vie du projet. Le registre des risques est un document utile pour enregistrer ces risques lors du cycle de vie du projet.



## Principe de « Ne pas nuire » et sauvegarde

« Ne pas nuire » signifie que les actions du projet ne doivent causer aucun tort ou aucune injustice à quiconque. La sauvegarde signifie protéger les enfants et les adultes vulnérables contre toutes les formes de préjudice ou de maltraitance.

La conception de votre projet doit toujours respecter le principe de « ne pas nuire » et la nécessité de sauvegarder les participants au projet, la communauté plus large et l'environnement, par exemple en mettant en place des politiques et pratiques visant à éviter la maltraitance des enfants et en faisant en sorte que les communautés sachent quels types de comportements du personnel sont inacceptables et comment formuler une plainte. Votre conception doit prendre en compte tous les impacts négatifs potentiels de votre projet et incorporer des moyens de réduire ces risques. Pour ce faire, vous devrez connaître le rôle que vous pourriez jouer, ou paraître jouer, dans une situation de conflit.



**Exemple de scénario de projet :** Les femmes inscrites à des cours d'alphabétisation pourraient avoir moins de temps à consacrer aux tâches ménagères, ce qui pourrait provoquer un redoublement de violence de la part de leurs maris ou de parents masculins. Le projet doit donc prévoir des moyens de réduire ce risque. Pour ce faire, l'équipe du projet a décidé de coopérer avec une autre organisation qui travaillera avec les maris et parents masculins afin de remettre en question les normes sociales de genre.

## 2.7 Analyse des parties prenantes – influence et implication

Dans la phase d'analyse du contexte, page 43, nous avons réalisé la première étape d'une analyse des parties prenantes, en vue d'inclure un grand éventail de parties prenantes dans la phase de conception. À présent que la conception du projet est plus claire, nous pouvons évaluer le pouvoir et l'intérêt des parties prenantes et déterminer comment les gérer.

La seconde étape de votre analyse des parties prenantes consiste à **examiner le pouvoir qu'elles détiennent sur le projet et leur intérêt dans le projet.**

- **Le pouvoir** est l'influence que les parties prenantes exercent sur le projet. Elles pourraient être en mesure de soutenir votre travail, ou pourraient avoir le pouvoir de bloquer ce que vous tentez de réaliser.
- **L'intérêt** est la mesure selon laquelle les objectifs du projet concordent avec les intérêts des parties prenantes.

Bien que les participants aient un grand intérêt dans le projet, ils pourraient avoir un pouvoir limité sur son succès. D'autres parties prenantes, telles que le gouvernement local et national, auront également le pouvoir d'influencer le succès du projet, même si elles n'en sont pas les bénéficiaires cibles.

Examinez soigneusement votre liste de parties prenantes et considérez le pouvoir qu'elles ont sur le projet et quels sont leurs intérêts dans le projet. Vous pouvez présenter visuellement ces informations de deux façons :

1. **Un diagramme de Venn** (voir le diagramme 28). Tracez un cercle au centre de votre feuille et notez-y le groupe de bénéficiaires que vous ciblez. Tracez d'autres cercles pour les autres parties prenantes. La taille de chaque cercle représente le pouvoir et l'influence de cette partie prenante, et la distance qui la sépare du cercle central représente l'intérêt de cette partie prenante dans le projet.
2. **Un tableau des parties prenantes**. Les parties prenantes peuvent être notées dans l'une des quatre cases selon leur pouvoir et leur intérêt. Le diagramme 27 ci-dessous présente un modèle de tableau.

Diagramme 27 **Modèle de tableau des parties prenantes**

|         |        | Intérêt  |   |
|---------|--------|--|---|
|         |        | Faible   | Grand   |
| Pouvoir | Grand  | <p><b>Case C</b></p> <p>Les parties prenantes qui ont un grand pouvoir d'influence sur le projet, mais un faible intérêt dans le projet.</p> | <p><b>Case A</b></p> <p>Les parties prenantes qui ont un grand intérêt dans le projet, et qui ont également le pouvoir d'influencer son succès ou son échec. Il est important de développer de bonnes relations de travail avec ces parties prenantes afin d'obtenir un soutien adéquat pour le projet.</p> |
|         | Faible | <p><b>Case D</b></p> <p>Les parties prenantes à faible priorité qui pourraient nécessiter un suivi limité.</p>                               | <p><b>Case B</b></p> <p>Les parties prenantes qui ont un grand intérêt dans le projet, mais un faible pouvoir de l'influencer. Elles ont besoin d'initiatives spéciales pour protéger leurs intérêts.</p>   |



**Exemple de scénario de projet : Outils d'analyse des parties prenantes**

Les diagrammes 28 et 29 de la page suivante sont des exemples d'un diagramme de Venn et d'un tableau des parties prenantes pour le scénario de projet.

Diagramme 28 Diagramme de Venn pour le scénario de projet

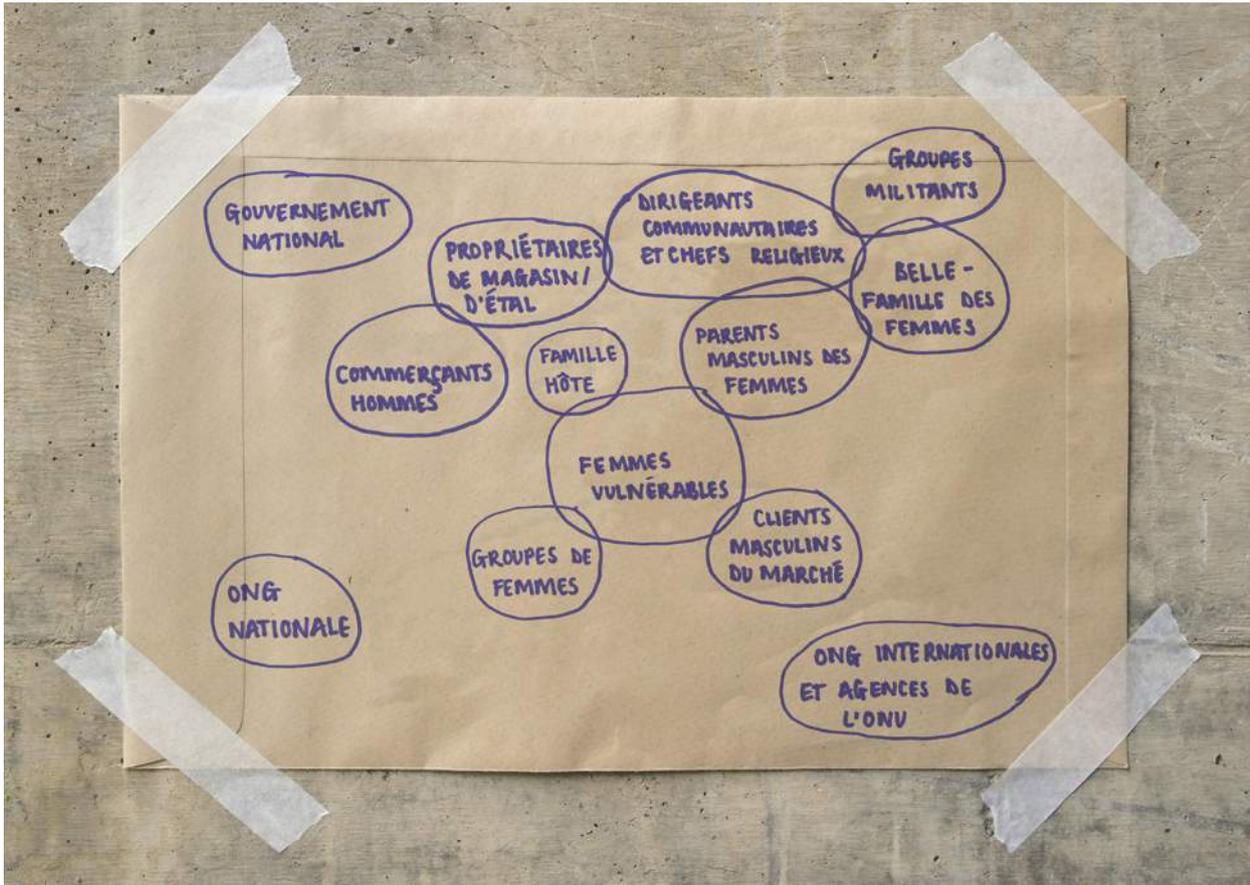


Diagramme 29 Tableau des parties prenantes pour le scénario de projet

|         |        | INTÉRÊT   |   |
|---------|--------|---|---|
|         |        | Grand   | Faible  |
| POUVOIR | Faible | Gouvernement national<br>Groupes militants<br>Belle-famille des femmes<br>Parents masculins des femmes<br>Commerçants hommes<br>Propriétaires de magasins/d'étals | Dirigeants communautaires et chefs religieux                              |
|         | Grand  | ONG et agences de l'ONU<br>Clients du marché  | Commerçantes<br>Femmes vulnérables<br>Familles hôtes<br>Groupes de femmes |

La dernière étape consiste à étudier comment gérer les parties prenantes.

Pour ce faire, vous utiliserez une matrice des parties prenantes, comme celle du diagramme 30 ci-dessous.

Diagramme 30 **Matrice des parties prenantes**

| 1                 | 2                                     | 3                       | 4   | 5                   |
|-------------------|---------------------------------------|-------------------------|---|---------------------|
| Parties prenantes | Intérêts dans les objectifs du projet | Capacités et ressources | Pouvoir : influence potentielle sur le projet | Priorité et actions |
|                   |                                       |                         |   |                     |
|                   |                                       |                         |   |                     |

Colonne 1 Écrivez le nom des groupes de parties prenantes dans la première colonne.

Colonne 2 Notez ce qui importe à chaque groupe de parties prenantes par rapport au projet et à ses objectifs.

Colonne 3 Notez les capacités (compétences, connaissances, idées) et les ressources de chaque partie prenante.

Colonne 4 Notez l'influence probable de chaque partie prenante. Vous pourriez utiliser les symboles suivants :

- + Influence positive potentielle
- Influence négative potentielle
- +/- Influence positive et négative possible
- ? Incertaine

Colonne 5 Envisagez quelques mesures possibles pour satisfaire les besoins et les intérêts de vos parties prenantes. Si elles ont une grande influence, incitez-les à apporter leur soutien et à contribuer au succès du projet, ou à éviter le conflit.



## Exemple de scénario de projet : Analyse des parties prenantes

Un exemple de matrice des parties prenantes pour le scénario de projet est donné dans le diagramme 31 ci-dessous.

Diagramme 31 Exemple de matrice des parties prenantes

| Partie prenante                                       | Intérêts dans les objectifs du projet   | Capacités et ressources  | Pouvoir : influence potentielle sur le projet | Priorité et actions  |
|---|---|--|---|--|
| Femmes vulnérables dans la zone du scénario de projet | Gagner un revenu durable<br>Subvenir aux besoins de leurs familles  | Prêtes à travailler dur<br>Possibilités limitées de vendre une large gamme de produits (pour des raisons de culture et d'accès aux étals des marchés)<br>Accès limité aux semences, aux outils et à la terre | +   | Ce groupe représente les bénéficiaires cibles du projet et nous devons centrer notre action sur la réponse à leurs besoins   |
| Parents masculins                                     | Subvenir aux besoins de leurs familles<br>Passer du temps avec des amis<br>Statut au sein du ménage et de la communauté | Prêts à travailler dur<br>La plupart ont accès aux étals des marchés<br>Beaucoup possèdent des outils, des semences ou de la terre   | +   | Important d'impliquer ces hommes dans les discussions initiales sur le projet<br>Les femmes pourraient risquer de subir des violences ou d'être retirées du projet si les hommes désapprouvent |
| Familles des maris dont les femmes sont séparées      | Prennent les biens du ménage qui appartiennent aux femmes   | Pouvoir et soutien de nombreux membres de la communauté  | -   | Représentent un risque pour le projet<br>Atténuer en surveillant leurs actions   |
| Chefs religieux                                       | Souhaitent la cohésion communautaire et le maintien des traditions<br>Menacés par l'autonomisation des femmes           | Largement respectés dans la communauté et leurs opinions sont prises en compte   | +/-   | Les impliquer dans la prise de décisions<br>Les guider pour qu'ils voient les avantages du projet  |

Une analyse des parties prenantes est utile pour décider comment impliquer différentes parties prenantes dans chaque phase du cycle du projet. Vous pourriez utiliser un tableau comme celui du diagramme 32 ci-dessous. Les colonnes représentent les différents niveaux de participation et les rangées représentent les phases du cycle du projet.

Diagramme 32 **Tableau de participation des parties prenantes**

|                 |                            | Niveau de participation |             |              |                             |          |
|-----------------|----------------------------|-------------------------|-------------|--------------|-----------------------------|----------|
|                 |                            | Coercition              | Information | Consultation | Coopération/<br>partenariat | Contrôle |
| Phase du projet | Contexte                   |                         |             |              |                             |          |
|                 | Conception                 |                         |             |              |                             |          |
|                 | Approbation et gouvernance |                         |             |              |                             |          |
|                 | Préparation                |                         |             |              |                             |          |
|                 | Mise en œuvre et suivi     |                         |             |              |                             |          |
|                 | Évaluation                 |                         |             |              |                             |          |
|                 | Clôture                    |                         |             |              |                             |          |

CONCEPTION

Considérez chacun de vos groupes et dans quelle mesure ces parties prenantes devraient participer à chaque phase du cycle du projet. Voir le diagramme 3 (page 5) pour vous rappeler les différents niveaux de participation.

- Quel est le niveau de leur intérêt et de leur pouvoir ?
- Quelles connaissances ou compétences possèdent-elles ?
- Y a-t-il un moyen de les impliquer dans le projet qui permettrait d'accentuer leur intérêt ou leur pouvoir ?

Une fois le tableau achevé, considérez comment vous pourriez vous assurer que les parties prenantes participent réellement. Par exemple, si vous pensez qu'un groupe de femmes devrait être consulté lors de la phase de préparation, réfléchissez à la façon de procéder. Vous pourriez décider d'organiser une réunion spéciale ou d'assister à l'une des réunions du groupe. Il est important de réfléchir à vos options afin de vous assurer que ceux qui, à votre avis, devraient participer au projet, répondent à votre invitation. Demandez-vous également si les parties prenantes qui participent ont besoin d'une formation ou si vous devriez discuter avec elles de leurs rôles et responsabilités dans le projet afin qu'elles puissent participer utilement.

Il est important de revoir continuellement ce tableau. Lors du cycle du projet, nous pourrions découvrir que les parties prenantes qui, à notre avis, devraient participer largement ne sont pas vraiment intéressées. Ou nous pourrions nous apercevoir que si nous voulons réagir promptement au déroulement du projet, nous devons inciter certaines parties prenantes à s'impliquer davantage.

## Concevoir une bonne clôture

Il est important de décider, durant la phase de conception, comment le projet se terminera ou effectuera la transition, afin que les activités et l'approche du projet puissent être orientées vers la transition et que cet objectif puisse être communiqué clairement aux participants du projet. Voir la section 7.2 (page 134) de la phase de clôture qui présente différents types de transition à la fin d'un projet.



### Point de décision

Vous avez maintenant atteint un autre point de décision pour votre projet. Vous devez décider si la façon dont vous avez conçu votre projet vous permettra d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins de la population. Vous devez également décider si vous êtes en mesure de gérer les risques de manière adéquate pour pouvoir continuer. Une fois de plus, utilisez la liste récapitulative des normes de qualité ci-dessous pour vous aider à déterminer si vous êtes prêt/e à passer à la phase suivante du projet. Si c'est le cas, vous pourrez passer à la phase suivante du cycle du projet pour le faire approuver et obtenir le financement nécessaire.

#### Liste récapitulative des normes de qualité

| Norme de qualité de Tearfund  | Liste récapitulative pour la phase de conception   |
|---|--|
| <br><b>Conduite</b>                  | <input type="checkbox"/> Détectez-vous les types de fautes professionnelles, telles que la fraude et la discrimination, qui pourraient constituer des domaines de risques durant le cycle de vie du projet ?<br><input type="checkbox"/> Avez-vous réservé du temps et de l'argent pour effectuer des cours de remise à niveau et de mise au courant à l'entrée en service sur la conduite du personnel ?  |
| <br><b>Impartialité et ciblage</b> | <input type="checkbox"/> Avez-vous tenu compte de la quantité de fonds ou de matériels disponibles pour distribution par rapport au niveau des besoins, afin d'offrir une assistance digne de ce nom aux personnes ciblées et de ne pas trop disperser l'aide ?<br><input type="checkbox"/> Avez-vous réservé du temps et des fonds pour les consultations continues de la communauté ?<br><input type="checkbox"/> Les critères de sélection des bénéficiaires ont-ils été approuvés avec la communauté et communiqués au personnel et à la communauté afin que chacun sache à quoi s'attendre ?<br><input type="checkbox"/> Tenez-vous compte de la taille réelle des ménages pour déterminer le niveau d'aide à fournir à différentes familles ciblées, plutôt que de vous fier à une taille moyenne des ménages ?<br><input type="checkbox"/> Employez-vous une approche multidimensionnelle pour noter la vulnérabilité, en tenant compte de différents types de vulnérabilité, pour veiller à ce que les groupes les plus vulnérables soient sélectionnés ?  |
| <br><b>Redevabilité</b>            | <input type="checkbox"/> Avez-vous des structures en place pour inviter la participation continue de la communauté : comités de bénéficiaires, réunions publiques, entretiens avec les parties prenantes, groupes de discussion, consultation de groupes représentatifs, comme des organisations de personnes handicapées ? Ces structures sont-elles réellement représentatives de l'ensemble de la communauté et incluent-elles les groupes vulnérables qui pourraient traditionnellement être laissés pour compte ?<br><input type="checkbox"/> Avez-vous décidé, en commun accord avec la communauté, quels sont les meilleurs moyens de communiquer ces informations (par exemple, panneaux d'informations, dépliants, réunions publiques) pour permettre à tous les groupes de la communauté d'y avoir accès ?<br><input type="checkbox"/> Avez-vous obtenu le consentement de la communauté pour exécuter le projet et, notamment, avez-vous signé un protocole d'accord avec le conseil communautaire s'il y a lieu ?<br><input type="checkbox"/> Avez-vous réservé un poste budgétaire pour la redevabilité, afin de couvrir les frais du personnel et frais associés ?<br><input type="checkbox"/> Avez-vous réservé un budget pour former le reste de l'équipe sur la redevabilité et avez-vous prévu cette formation ? |

| Norme de qualité de Tearfund  | Liste récapitulative pour la phase de conception   |
|---|--|
|  <p><b>Égalité hommes-femmes</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Avez-vous mis au point des activités de projet individuelles appropriées au groupe cible d'hommes ou de femmes, en tenant compte de leur routine quotidienne, leurs activités de subsistance, leurs devoirs domestiques, etc. ?</li> <li><input type="checkbox"/> Le projet a-t-il été conçu de manière à augmenter la sécurité des femmes et des enfants, en ce qui concerne par exemple l'emplacement des services offerts par le projet ou l'heure à laquelle les réunions sont tenues ?</li> <li><input type="checkbox"/> Vos indicateurs tiennent-ils compte des disparités entre les sexes ?</li> </ul>  |
|  <p><b>Autonomisation</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La conception du projet renforce-t-elle les capacités recensées dans la communauté ?</li> <li><input type="checkbox"/> Le cas échéant, favorisez-vous le développement des compétences ou des moyens de subsistance ou d'autres mécanismes d'adaptation durables ?</li> <li><input type="checkbox"/> Le cas échéant, soutenez-vous la communauté et lui donnez-vous les moyens de plaider en faveur d'une modification des politiques et pratiques peu utiles ?</li> </ul>   |
|  <p><b>Résilience</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La réponse prévue accorde-t-elle la priorité au développement du capital social ?</li> <li><input type="checkbox"/> Ferez-vous une appréciation des risques ?</li> <li><input type="checkbox"/> La réponse prévue tient-elle compte du risque de catastrophe ?</li> <li><input type="checkbox"/> La conception du projet accorde-t-elle la priorité à la durabilité environnementale et économique ?</li> <li><input type="checkbox"/> Le projet est-il conçu de manière à répondre aux vulnérabilités à long terme ?</li> <li><input type="checkbox"/> Avez-vous inclus une appréciation de l'impact sur l'environnement dans votre budget ?</li> </ul>   |
|  <p><b>Protection</b></p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Avez-vous développé la conception de votre projet de manière à éviter les préjudices aux membres de la communauté ?</li> <li><input type="checkbox"/> Avez-vous envisagé de réaliser la conception de votre projet de manière à réduire les menaces existantes de préjudices aux membres de la communauté, à réduire leur vulnérabilité aux préjudices et à augmenter leurs capacités de se protéger ?</li> <li><input type="checkbox"/> Avez-vous veillé à ce que votre projet tienne compte des conflits (voir l'appréciation de la sensibilité aux conflits, page 144).</li> <li><input type="checkbox"/> Identifiez-vous et analysez-vous les risques potentiels de toutes formes de préjudice aux bénéficiaires et au personnel du projet durant le cycle de vie du projet ?</li> </ul> |
|  <p><b>Qualité technique</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le personnel du projet bénéficie-t-il du soutien technique nécessaire pour guider la mise en œuvre du projet, par le biais de conseillers, de consultants ou d'un personnel qualifié sur le terrain ?</li> <li><input type="checkbox"/> Vous êtes-vous reporté/e au manuel Sphère pour l'inclusion des normes minimales et des indicateurs techniques dans la conception du projet ?</li> <li><input type="checkbox"/> Une autre agence répond-elle ou prévoit-elle de répondre aux besoins recensés ?</li> </ul>  |

## RÉCAPITULATIF

Dans cette phase, vous avez appris l'importance d'une conception de projet logique et comment utiliser deux approches de conception et outils associés.

Vous devriez maintenant pouvoir :

- Expliquer l'importance d'une bonne conception d'un projet actuel.
- Comparer et opposer l'utilité de la théorie du changement et du cadre logique.
- Suivre les six étapes de l'élaboration d'une théorie du changement.
- Suivre les trois étapes de la création d'une matrice de cadre logique.
- Dresser un simple budget de projet.
- Déterminer et évaluer les risques du projet.

## RÉFLEXION

1. Étudiez votre conception d'un projet actuel.
  - a. Les activités que vous avez choisies constituent-elles le meilleur moyen d'atteindre les objectifs de votre projet ?
  - b. Y a-t-il des liens logiques clairs entre le travail que vous avez l'intention de faire et les changements que vous voulez apporter ?
  - c. Avez-vous exprimé clairement vos hypothèses dans votre cadre logique ou votre théorie du changement ?
2. Que pouvez-vous faire pour garantir que les participants au projet et d'autres parties prenantes pertinentes seront impliqués comme il se doit dans le processus de conception ?
3. Les risques que vous avez identifiés sont-ils appropriés au type de projet que vous souhaitez mettre en œuvre ?
4. Coopérez-vous avec le personnel des finances et de la logistique pour dresser le budget ?

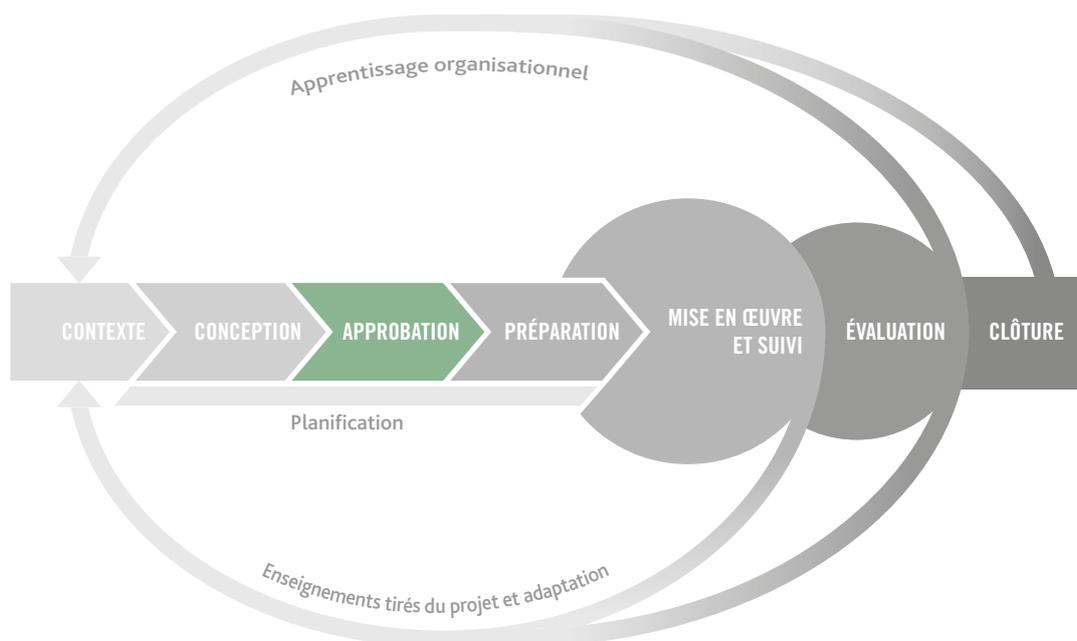
## EXERCICE

1. Entraînez-vous à créer une théorie du changement pour un nouveau projet, puis à établir des liens avec un cadre logique.
2. Entraînez-vous à dresser un registre des risques pour un projet actuel ou un nouveau projet sur lequel vous travaillez.
3. Entraînez-vous à effectuer une analyse des parties prenantes pour un projet actuel ou un nouveau projet sur lequel vous travaillez.

# PHASE 3

## APPROBATION ET GOUVERNANCE

Vous êtes actuellement ici dans le cycle des projets :



### À la fin de cette phase, vous pourrez :

- Vous rappeler l'importance de cette phase pour l'approbation, le financement, la gouvernance et le lancement des projets.
- Décrire ce que vous devez prendre en considération pour rechercher des financements internes et externes et pour rédiger une proposition de projet.
- Expliquer les différentes possibilités de gouvernance d'un projet.
- Expliquer comment utiliser les limites convenues et une matrice RASCI pour améliorer la redevabilité et la prise de décisions.

L'approbation et la gouvernance constituent la phase du projet dans laquelle :

- Le projet est approuvé.
- Le financement interne ou externe du projet est confirmé.
- Vous convenez de la manière dont le projet sera géré et gouverné et dont les décisions seront prises et approuvées tout au long du projet.
- Toutes les parties prenantes adoptent les grandes lignes de ce qui sera entrepris et par qui.

## 3.1 Approbation du projet

Avant qu'une équipe de projet puisse commencer les activités et dépenser les ressources, le projet doit être approuvé et des fonds doivent être obtenus. L'approbation et le financement représentent des points de décision importants pour le projet.

Avant de soumettre une proposition, vous devez vous demander :

- Si la possibilité de financement est appropriée à votre organisation.
- Si ce financement vous rendrait en réalité moins efficace en vous impliquant dans des projets/activités qui :
  - ne correspondent pas à votre stratégie et à votre mission globales
  - vous font dépasser vos capacités et forces organisationnelles
  - ne produisent pas les résultats que vous espérez.

Ces questions sont particulièrement importantes, car les donateurs pourraient ne financer qu'une partie de votre projet et s'attendre à ce que vous obteniez le reste des fonds auprès d'autres sources. Cela pourrait signifier que vous ne pourrez pas utiliser les ressources provenant d'autres sources pour d'autres projets qui pourraient en fait avoir un plus grand impact.

Vous devrez peut-être obtenir l'approbation d'un cadre supérieur de votre organisation pour vous assurer que le projet répond aux buts organisationnels plus larges. Vous devrez peut-être vérifier qu'il ou elle ne voit pas d'inconvénient à ce que vous contactiez un donateur particulier. Vous soumettrez ensuite une proposition à un donateur pour demander le financement de votre projet.

## 3.2 Financement du projet

Vous ne pourrez mettre en œuvre votre projet que si vous avez obtenu un financement. Ce financement proviendra souvent d'une organisation externe, c'est-à-dire un donateur. Idéalement, nous formulerions un projet pour répondre à un besoin et nous tenterions ensuite d'obtenir des fonds pour ce projet. Bien que l'approbation suive la conception, lorsque vous concevez votre projet vous devez réfléchir non seulement à la façon d'aborder le problème que vous tentez de résoudre, mais aussi aux moyens de le financer. Rappelez-vous qu'au fil du temps vous devrez sans doute actualiser votre analyse du contexte pour vous assurer que la situation n'a pas sensiblement changé et que votre projet répond toujours aux besoins des personnes que vous voulez aider.

Les donateurs auront leur propre programme et leurs propres exigences, et vous devrez montrer comment vous y répondrez avec votre projet.

### Conformité

Les donateurs s'attendent à ce que les organisations satisfassent à certaines exigences, par exemple en matière d'établissement de rapports, de sauvegarde, de surveillance et de fourniture de données probantes sur les dépenses engagées pour le projet. On désigne souvent l'ensemble de ces attentes par le terme « conformité ». Il est important de décider si votre organisation peut satisfaire à ces exigences et d'effectuer une appréciation de votre organisation pour vérifier si c'est le cas.

## Procédure de demande de financement

Les demandes de financement auprès de donateurs peuvent demander beaucoup de temps. Assurez-vous donc que le donateur que vous contactez finance le type de travail que vous souhaitez effectuer, dans la région où vous voulez travailler et pour des organisations comme la vôtre. Cela devrait vous aider à sélectionner les donateurs les plus appropriés pour votre projet et les plus susceptibles de le financer.

Certains donateurs, généralement les trusts et les fondations, acceptent les demandes tout au long de l'année. Le processus de demande est habituellement effectué en une seule étape.

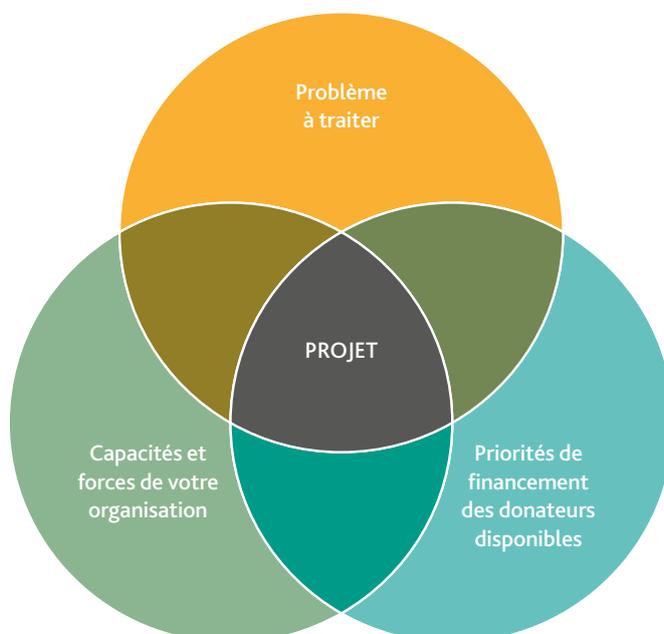
Les donateurs gouvernementaux lancent généralement un « appel à propositions ». Cela signifie que, pendant une période spécifique, ils invitent les organisations à soumettre des propositions de financement, normalement des propositions qui correspondent à des buts stratégiques particuliers du gouvernement (par exemple la sécurité alimentaire). Les donateurs gouvernementaux emploient parfois un processus de demande à deux étapes : ils invitent d'abord la soumission de brèves propositions appelées notes conceptuelles, puis ils invitent un petit nombre de demandeurs seulement à soumettre une proposition complète, y compris un cadre logique et un budget complets.

Les donateurs posent tous des questions différentes, et attendent différents résultats, mais ils exigent tous une conception solide. Prenez soin de ne pas promettre plus qu'il ne vous est possible de réaliser. Étant donné que l'accord de subvention précise le délai dans lequel le projet doit être réalisé, il est important de ne pas promettre trop et de tout réaliser dans le délai indiqué.

Il est raisonnable de vérifier dès le départ les modèles du donateur pour des outils particuliers (comme le cadre logique ou le budget) et de les garder à l'esprit lorsque vous utilisez ces outils, car cela vous aidera à remplir les critères exigés. De plus, les donateurs gouvernementaux ont souvent leurs propres indicateurs, qu'ils vous demanderont d'utiliser dans votre cadre logique.

Si vous décidez de rechercher un financement auprès d'un donateur, n'oubliez pas qu'une demande de financement prend du temps et exige des efforts. Assurez-vous également de comprendre le système de versements par étapes du donateur et demandez-vous si votre organisation possède les fonds nécessaires pour financer la première partie du projet avant que le donateur effectue son premier versement.

Diagramme 33 **Comment décider si une demande de financement doit être faite**



## 3.3 Gouvernance du projet

La gouvernance du projet fait référence à la façon dont le projet sera géré, contrôlé et soutenu. Avoir ce que l'on appelle une structure de gouvernance permet de déterminer les responsabilités de chacun pour les diverses tâches (qui les assumera) et les obligations de rendre compte (qui doit vérifier qu'elles seront réalisées, au niveau de qualité requis). Des limites pourraient également être établies pour clarifier quelles sont les décisions qu'un responsable de projet peut prendre seul et quelles sont celles qui doivent être approuvées par un supérieur hiérarchique au sein de l'organisation qui met en œuvre le projet, ou par le donateur.

### Structures de gouvernance et de gestion

La structure de gouvernance et de gestion appropriée dépend de l'ampleur, de la complexité et de l'importance du projet.

#### Responsable du projet

Dans les projets les plus simples, le ou la responsable du projet pourrait effectuer tout le travail quotidien du projet et être également chargé de sa gestion. Dans les projets de plus grande ampleur, le ou la responsable du projet pourrait assumer uniquement la gestion globale, tandis qu'une équipe de projet ou des prestataires externes effectueraient les activités mêmes du projet.

Les principales responsabilités du responsable de projet sont les suivantes :

- Gérer la triple contrainte du coût, du temps et de la portée.
- Gérer les risques.
- Gérer les parties prenantes.

#### Comité directeur

Il est de bonne règle de nommer des personnes ayant davantage d'autorité que le responsable du projet pour la surveillance, la redevabilité et le soutien. Vous devriez avoir au minimum une personne capable de représenter le point de vue de votre organisation et autorisée à prendre des décisions en son nom. Dans un projet de plus grande ampleur, la meilleure solution est d'avoir un comité directeur composé de personnes qui représentent des points de vue différents.

Les principales responsabilités du comité directeur sont les suivantes :

- S'assurer que le projet est en adéquation avec les priorités de l'organisation.
- Rassurer l'organisation que le projet est bien géré.
- Prendre des décisions au sujet du financement du projet (si des fonds internes sont utilisés).
- Décider quand un projet est prêt à passer aux points de décision.
- Approuver les modifications durant la mise en œuvre.
- Gérer les risques du projet pour l'organisation.
- Obliger le responsable du projet à rendre des comptes sur la gestion de la triple contrainte du coût, du temps et de la portée.

#### Qui doit siéger au comité directeur ?

Le comité directeur doit représenter diverses opinions. La liste ci-dessous décrit les opinions qui pourraient être représentées dans des projets plus complexes. Une personne pourrait représenter plus d'un des points de vue cités ci-dessous :

- Un point de vue organisationnel, généralement celui d'un haut dirigeant de votre organisation (c'est une exigence minimum pour tous les projets).
- Un point de vue des bénéficiaires.
- Un point de vue financier.

- Un point de vue en matière de gestion des risques.
- Un point de vue logistique.
- Un point de vue technique, celui d'experts dans les thèmes relatifs au projet.
- Un point de vue en matière de financement – si le projet est financé par une institution, il s'agira d'une personne qui gère la subvention et la relation avec le donateur.

Le comité directeur doit avoir suffisamment de pouvoir dans l'organisation pour gérer les risques du projet et prendre des décisions le concernant.

## Limites convenues

Il est utile pour toutes les personnes impliquées dans le projet que le comité directeur établisse des limites dans la phase d'approbation et de gouvernance. (On les appelle souvent les tolérances du projet.) Ces limites convenues définissent les décisions que le ou la responsable du projet peut prendre indépendamment et celles qui incombent au comité directeur. Les limites convenues garantissent que les décisions sur le projet sont prises au niveau approprié de l'organisation.

Des limites peuvent être établies pour de nombreux domaines du projet, mais elles sont généralement utilisées pour la triple contrainte du coût, du temps et de la portée, ainsi que pour le risque. Un responsable de projet peut prendre des décisions qui entrent dans le cadre des limites convenues, à l'exclusion des autres décisions. Voici quelques exemples :

- Le comité directeur pourrait convenir que le ou la responsable du projet peut dépenser jusqu'à 5 % de moins ou de plus que le coût du projet. Si la surveillance indique que le ou la responsable du projet est susceptible de dépasser de 7 % la limite des dépenses, il ou elle devra soulever le problème avec le comité directeur.
- Le projet est établi pour 12 mois et a une limite convenue de 10 % concernant la durée. Les activités accusent un retard de deux mois par rapport aux prévisions. Comme il s'agit d'une différence de plus de 10 %, le ou la responsable du projet devra mentionner ce problème au comité directeur.

## Matrice RASCI

La phase d'approbation et de gouvernance du projet est le meilleur moment pour créer une matrice RASCI (ou RACI) : l'outil que vous utiliserez pour adopter la gouvernance et la gestion du projet, ainsi que les rôles et responsabilités pour effectuer le travail, et les communications sur le projet. Une matrice RASCI définit qui est responsable de diverses tâches et doit rendre des comptes à leur sujet, qui doit être consulté et qui doit être informé.

L'acronyme anglais RASCI signifie :

- **Réalise** (*responsible*) = la ou les personnes qui réalisent la tâche.
- **Assume** (*accountable*) = la personne qui s'assure que la tâche est bien réalisée. Il ne peut s'agir que d'une personne.
- **Soutient** (*supporting*) = les personnes qui apportent un soutien à celle qui réalise la tâche.
- **Consulté** (*consulted*) = les personnes qui doivent recevoir des informations sur le projet ou la tâche et à qui l'on doit aussi demander leur opinion (communication bidirectionnelle).
- **Informé** (*informed*) = les personnes qui doivent recevoir des informations sur le projet ou la tâche (communication unidirectionnelle).

Un extrait de modèle de matrice RASCI est donné à la page suivante.

| Tâche                         | Réalise               | Assume                | Soutient                | Consulté                      | Informé             |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Élaboration du plan de projet | Responsable du projet | Responsable du projet | Personne chargée du S&E | Membres de l'équipe de projet | Promoteur du projet |
| Rapports au donateur          | Responsable du projet | Promoteur du projet   | Personne chargée du S&E | Membres de l'équipe de projet | Donateur            |



## Point de décision

Durant cette phase, votre projet est passé par plusieurs points de décision importants en matière d'approbation et de financement. Une fois l'approbation et le financement en place, vous êtes prêt/e à commencer la préparation détaillée. Il est important d'obtenir l'approbation du comité directeur avant de passer à la phase de préparation et d'investir davantage d'argent, de temps et de ressources. Vous pouvez également utiliser la liste récapitulative des normes de qualité ci-dessous pour vous aider à décider si vous êtes prêt/e à passer à la phase suivante du projet.

### Liste récapitulative des normes de qualité

| Norme de qualité de Tearfund  | Liste récapitulative pour la phase d'approbation et de gouvernance  |
|---|---|
| <br><b>Conduite</b>                | <input type="checkbox"/> Des procédures bien définies sont-elles en place pour enquêter sur des allégations de conduite inacceptable du personnel de projet ?   |
| <br><b>Impartialité et ciblage</b> | <input type="checkbox"/> Le personnel sait-il comment réagir si des membres de la communauté mentionnent que des personnes inappropriées ont été incluses dans le projet ou exclues du projet ?   |
| <br><b>Redevabilité</b>            | <input type="checkbox"/> Les descriptions de poste des membres du personnel chargés de la conception, du suivi et de l'évaluation, du personnel de terrain et du personnel du projet contiennent-elles des tâches relatives à la redevabilité envers les bénéficiaires ?  |
| <br><b>Égalité hommes-femmes</b>   | <input type="checkbox"/> Y a-t-il globalement un bon équilibre hommes-femmes dans l'équipe ?<br><input type="checkbox"/> Les comités ou structures communautaires de supervision du projet comprendront-ils des femmes et des hommes (ainsi que des personnes handicapées) ?<br><input type="checkbox"/> Les comités ou structures communautaires de supervision du projet veilleront-ils à obtenir une véritable participation ? |
| <br><b>Autonomisation</b>          | <input type="checkbox"/> Les membres de la communauté et l'équipe du projet sont-ils d'accord sur le fait que les communautés sont censées participer au projet tout au long de son cycle de vie ?  |
| <br><b>Résilience</b>              | <input type="checkbox"/> Collaborez-vous avec des Églises locales et d'autres groupes religieux s'il en existe, afin de renforcer et de soutenir leur rôle dans la communauté et le projet ?  |

| Norme de qualité de Tearfund  | Liste récapitulative pour la phase d'approbation et de gouvernance   |
|---|--|
| <br><b>Protection</b>        | <input type="checkbox"/> Veillerez-vous à ce que votre personnel ait au minimum une compréhension de base de ce qui est nécessaire pour assurer la protection de tous, en particulier celle des enfants et des adultes les plus marginalisés et les plus vulnérables, contre les préjudices physiques, sociaux et psychologiques ?   |
| <br><b>Qualité technique</b> | <input type="checkbox"/> Des structures ont-elles été mises en place pour effectuer des contrôles qualité lorsque des sous-traitants sont employés ?<br><input type="checkbox"/> Avez-vous mis en place des structures pour coordonner votre action avec d'autres parties prenantes qui travaillent dans les mêmes lieux, par exemple les administrations locales, d'autres ONG, des Églises ? |

### RÉCAPITULATIF

Dans cette phase, vous avez appris que la phase d'approbation et de gouvernance donne des orientations pour décider si un projet devrait ou non être réalisé et comment le projet sera géré et financé.

Vous devriez maintenant pouvoir :

- Vous rappeler l'importance de cette phase pour approuver, financer, gouverner et lancer des projets.
- Examiner ce que vous devez prendre en considération pour rechercher des financements internes et externes et pour rédiger une proposition de projet.
- Expliquer les différentes possibilités de gouvernance d'un projet.
- Expliquer comment utiliser les limites convenues et une matrice RASCI pour améliorer la redevabilité et la prise de décisions.

### RÉFLEXION

1. Comment votre projet est-il ou sera-t-il financé ?
  - a. Ce financement est-il suffisant pour ce que vous voulez accomplir ?
  - b. Correspond-il à l'aptitude de votre organisation à se conformer aux normes exigées par les donateurs ?
2. Votre projet possède-t-il une structure de gouvernance bien définie avec des limites convenues et des responsabilités claires qui indiquent qui est responsable de quoi ?
  - a. Si ce n'est pas le cas, dans quelle mesure l'amélioration de ces points améliorera-t-elle la gestion de votre projet ?

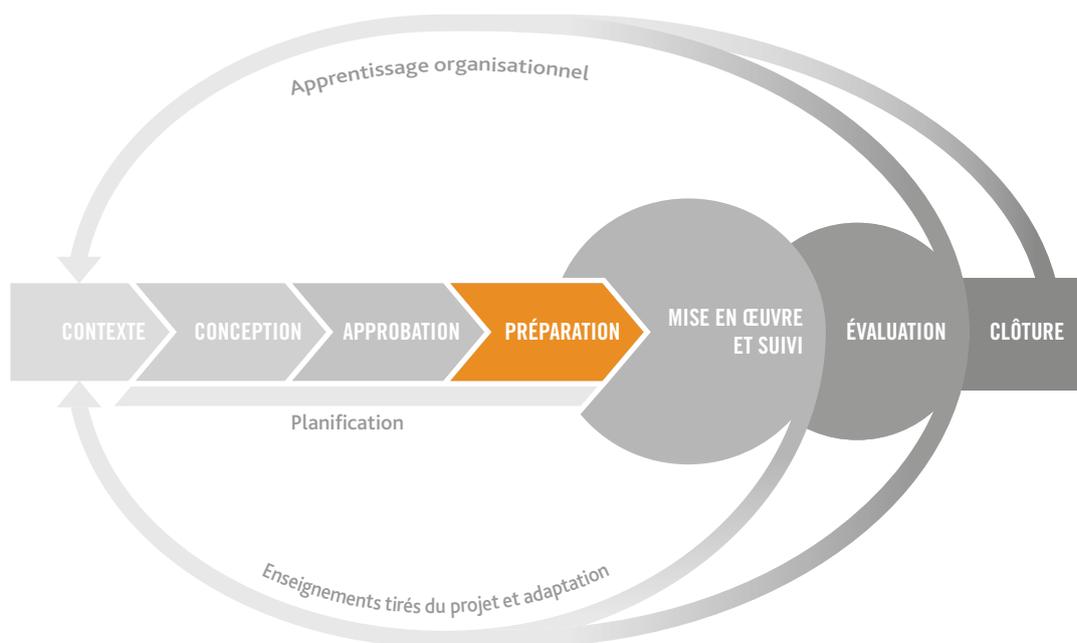
### EXERCICE

Créez une matrice RASCI pour un projet actuel ou un nouveau projet sur lequel vous travaillez et entraînez-vous à l'utiliser pour vérifier la progression des tâches. Qu'est-ce que vous aimez dans cet outil ? Qu'est-ce que vous n'aimez pas dans cet outil ?



# PHASE 4 PRÉPARATION

Vous êtes actuellement ici dans le cycle des projets :



PRÉPARATION

## À la fin de cette phase, vous pourrez :

- Expliquer les éléments clés de la préparation, entre autres la planification de la portée et du calendrier, la planification financière, la planification relative aux personnes, la planification de la chaîne d'approvisionnement et la planification du suivi et de l'évaluation.
- Créer des outils de planification, notamment une structure de découpage de projet, un diagramme de réseau, un chemin critique, un diagramme de Gantt, une prévision de trésorerie, un plan de communication et un plan de suivi et d'évaluation.
- Expliquer l'importance de la planification itérative, en particulier dans les situations d'urgence ou de conflit.

## 4.1 Présentation de la préparation

Après avoir conçu votre projet et obtenu des fonds pour le lancer, vous devrez vous préparer à le mettre en œuvre. Il pourrait être nécessaire de réaliser une grande partie des outils présentés dans cette phase à un stade précédent du cycle du projet, si le donateur ou le comité directeur l'exigent. Toutefois, chacun des outils présentés dans cette phase demande du temps et un investissement. Il est donc préférable, si possible, d'attendre la pleine approbation du projet avant de préparer des plans détaillés. Si un certain temps s'est écoulé entre la conception et le lancement prévu du projet, vous devrez actualiser votre conception et votre budget pour prendre en compte les changements éventuels qui se sont produits. Vous devrez également recruter et former toutes nouvelles personnes nécessaires pour mettre en œuvre le projet, et obtenir les ressources dont vous avez besoin pour l'exécuter (comme des ordinateurs ou des véhicules). Il peut être très utile d'organiser un atelier de lancement avec l'équipe du projet pour vous assurer que la conception est toujours d'actualité, et de planifier vos activités ainsi que la façon dont vous les réaliserez et vous les contrôlerez.

Nous nous penchons, ci-dessous, sur quelques-uns des outils qui vous seront utiles pour planifier la mise en œuvre de votre projet, notamment l'échéancier ou diagramme de Gantt, le plan de S&E, les plans de travail du personnel et les prévisions des dépenses. (Il est possible que vous ayez déjà créé certains de ces outils dans le cadre de votre proposition de financement, comme nous l'avons vu plus haut. Si c'est le cas, vous devrez probablement les actualiser.)

## 4.2 Planification de la portée et du calendrier

Comprendre exactement ce que votre projet réalisera (la portée) et estimer combien de temps sera nécessaire pour atteindre vos buts sont des aspects essentiels de la préparation. Le tableau ci-dessous présente cinq étapes qui peuvent vous aider à décider de la portée et de la durée de votre projet, puis à créer un échéancier ou un diagramme de Gantt. Toutes ces étapes sont expliquées de manière plus détaillée dans le tableau ci-dessous.

| Étape | Processus                       | Pourquoi faisons-nous cela ?  | Outil                            |
|-------|---------------------------------|---|----------------------------------|
| 1     | Définir la portée               | Déterminer toutes les activités que le projet comportera                    | Structure de découpage de projet |
| 2     | Classer les activités par ordre | Classer les activités dans l'ordre dans lequel elles doivent être réalisées | Diagramme du réseau              |
| 3     | Estimer le coût des activités   | Déterminer l'argent, les personnes et les équipements dont vous disposez    | (Aucun outil spécifique)         |
| 4     | Estimer la durée des activités  | Déterminer combien de temps prendra chaque activité                         | Chemin critique                  |
| 5     | Élaborer l'échéancier           | Dresser un plan écrit indiquant quand chaque activité sera réalisée         | Diagramme de Gantt               |

## ÉTAPE 1 Définir la portée

La portée du projet comporte deux éléments :

- Les résultats que le projet produira.
- Le travail nécessaire pour produire ces résultats.

Les outils de gestion de projet créés lors de la phase de conception et la phase d'approbation et de gouvernance donnent généralement un aperçu des résultats et des activités du projet, mais très peu d'informations sur le travail nécessaire pour les réaliser. En principe, la portée aura été définie en commun avec les parties prenantes et notée par écrit dans une proposition et une charte de projet, mais ces documents ne donnent pas suffisamment de détails pour permettre à l'équipe de mettre en œuvre le projet.

Le but de la définition de la portée du projet est de produire une liste de toutes les activités qui doivent être réalisées. Cette liste doit inclure les activités nécessaires pour produire les résultats (le travail direct) et toutes les activités nécessaires pour gérer le projet, son personnel et ses ressources (le travail indirect).

Le principal outil utilisé pour définir la portée est **la structure de découpage du projet**. Cet outil montre de façon plus détaillée (découpage) le travail que vous effectuerez. La quantité de détails nécessaires dépendra de la complexité du projet et de l'expérience de l'équipe qui effectue le travail. Le premier niveau de découpage est appelé le lot de travaux. Certains des lots de travaux pourraient correspondre aux résultats du cadre logique et d'autres à des domaines de travail indirect, comme la logistique.

Il est important d'impliquer les parties prenantes dans la production de la structure de découpage du projet, surtout celles qui feront effectivement le travail, pour s'assurer qu'il ne manque aucune tâche.

Les structures de découpage de projet peuvent être présentées sous forme de diagramme ou de liste. Ces deux formes sont aussi efficaces l'une que l'autre et l'équipe du projet peut utiliser celle qu'elle jugera la plus utile.

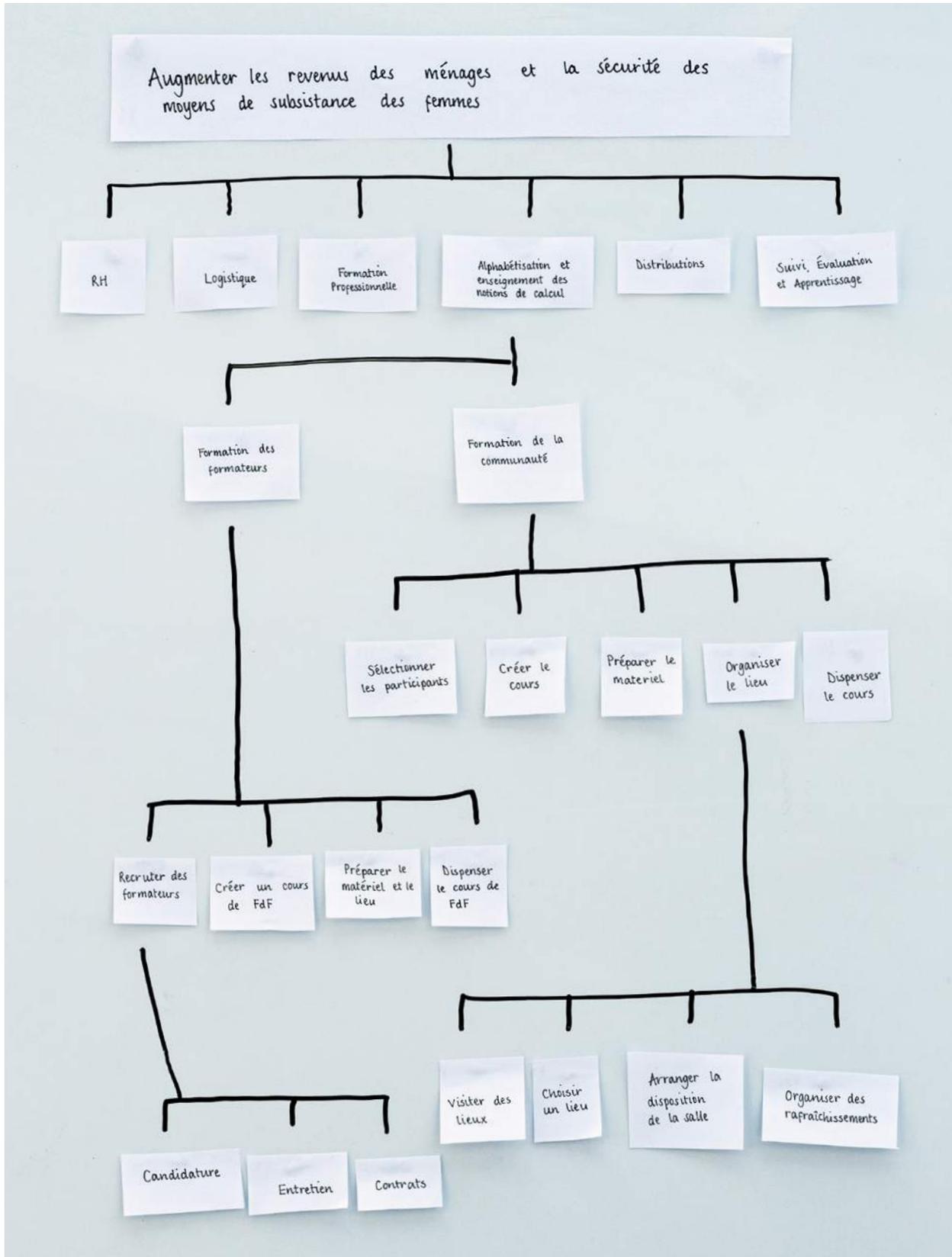




## Exemple de scénario de projet

Le diagramme 34 ci-dessous présente, pour le scénario de projet, une structure de découpage de projet sous forme de diagramme, suivie d'une structure de découpage de projet sous forme de liste. Pour simplifier les choses et faciliter la compréhension, seul un lot de travaux est présenté en détail et les tâches n'ont pas toutes été incluses.

Diagramme 34 Structure de découpage de projet



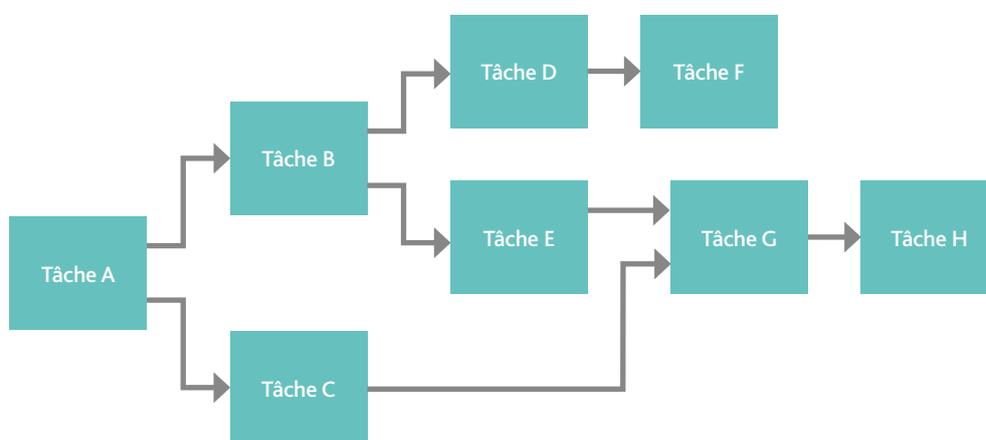
### Structure de découpage de projet sous forme de liste :

- 1 Augmenter les revenus des ménages et la sécurité des moyens de subsistance des femmes du scénario de projet
  - 2.1 RH
  - 2.2 Logistique
  - 2.3 Formation professionnelle
  - 2.4 Alphabétisation et enseignement des notions de calcul
    - 2.4.1 Formation des formateurs
      - 2.4.1.1 Recrutement des formateurs
        - 2.4.1.1.1 Candidature
        - 2.4.1.1.2 Entretien
        - 2.4.1.1.3 Contrats
      - 2.4.1.2 Élaborer le cours de formation des formateurs
      - 2.4.1.3 Préparer le matériel et le lieu
      - 2.4.1.4 Dispenser le cours de formation des formateurs
    - 2.4.2 Formation de la communauté
  - 2.5 Distributions
  - 2.6 Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage

## ÉTAPE 2 Classer les activités par ordre

Une fois que vous avez la liste complète des activités du projet, avec la quantité de détails appropriée, vous devez commencer à classer vos activités dans l'ordre qui convient (séquencement). Un diagramme de réseau est utilisé pour montrer l'interdépendance et l'interrelation des différentes activités. Il montre les activités qui peuvent être réalisées à tout moment et celles qui doivent suivre une autre activité.

Diagramme 35 Exemple de diagramme de réseau



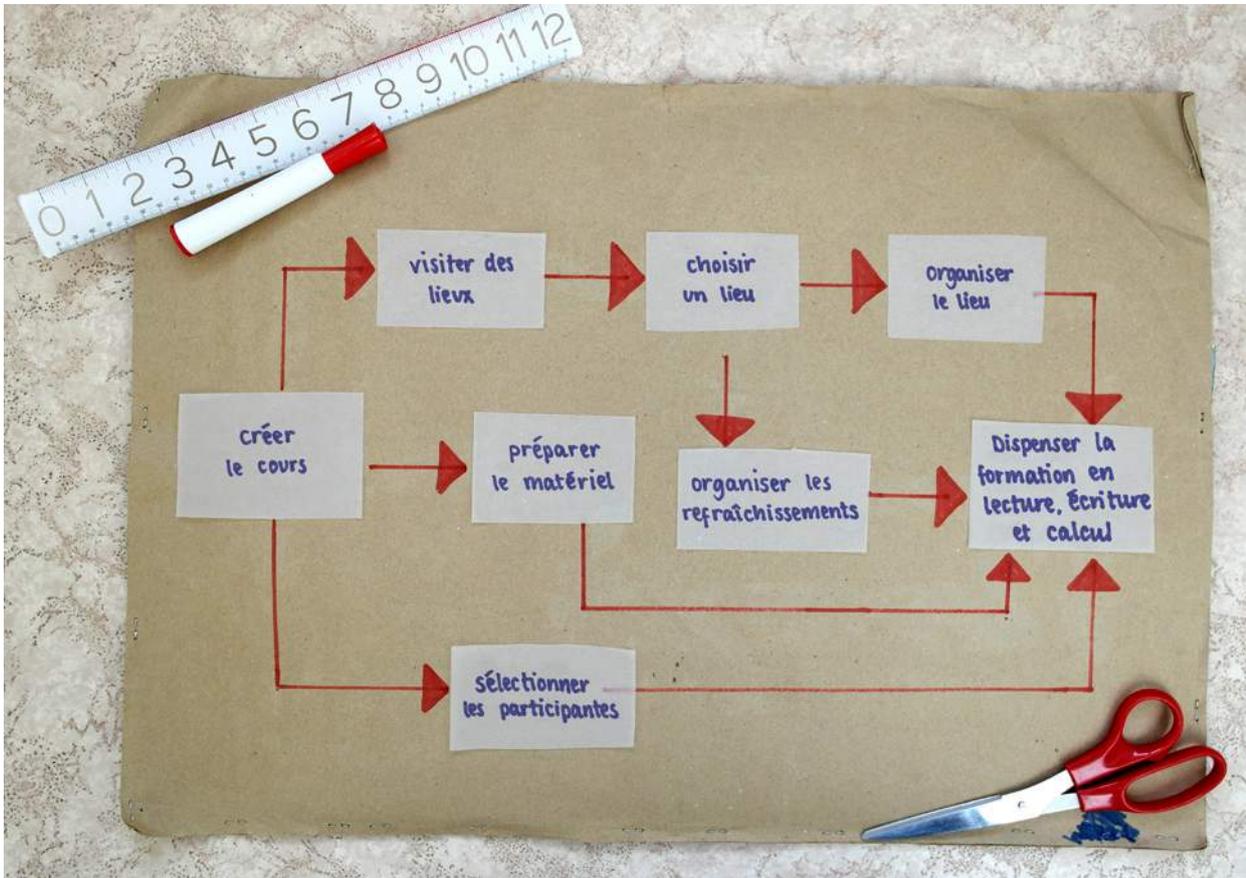
Les tâches B et C sont indépendantes l'une de l'autre : elles peuvent être effectuées dans n'importe quel ordre, ou simultanément. Toutefois, la tâche D ne peut être accomplie qu'après la tâche B.



## Exemple de scénario de projet

Le diagramme 36 montre un diagramme de réseau pour une partie du scénario de projet.

Diagramme 36 Diagramme de réseau



### ÉTAPE 3 Estimer le coût des activités

Il n'existe aucun outil spécifique pour cela, mais il est important d'estimer les ressources dont vous disposez avant d'estimer combien de temps une tâche pourrait prendre.

Par exemple, la tâche « creuser un trou » pourrait prendre trois jours à une personne. Si deux personnes sont disponibles, la durée de la tâche pourrait être réduite, mais pas nécessairement de moitié. Si une pelleteuse mécanique était disponible, la durée de la tâche pourrait n'être que de deux heures.

### ÉTAPE 4 Estimer la durée des activités

Une fois que vous savez quelles ressources vous possédez, vous pouvez estimer le temps nécessaire pour chaque tâche et l'ajouter au diagramme de réseau (voir le diagramme 37 à la page suivante).

Vous êtes maintenant prêt/e à établir le chemin critique, qui fait référence au plus petit nombre de jours dont vous disposez pour achever un projet ou une activité. Pour établir votre chemin critique, totalisez le nombre de jours nécessaires pour chaque voie, du début jusqu'à la fin, dans votre diagramme de réseau. Le plus long chemin est appelé le « chemin critique ». Dans l'exemple de scénario de projet de la page suivante, le chemin critique, indiqué par des flèches plus épaisses, est la plus longue route du diagramme : il faut 20 jours pour élaborer le cours, 10 jours pour préparer le matériel et 20 jours pour dispenser le cours, soit un total de 50 jours. En revanche, il ne faut que 43,5 jours en tout pour élaborer le cours, visiter et réserver le lieu, puis dispenser la formation, et seulement 43 jours pour élaborer le cours, puis sélectionner les participantes et dispenser la formation. Il y a 57 jours de travail au total, mais après l'élaboration du cours, certaines des tâches peuvent être réalisées simultanément. Le chemin critique est la durée minimum d'une activité qui, dans le cas présent, est de

50 jours (élaborer le cours, préparer le matériel et dispenser la formation). S'il y a des retards dans votre chemin critique, votre activité ou votre projet global seront retardés.

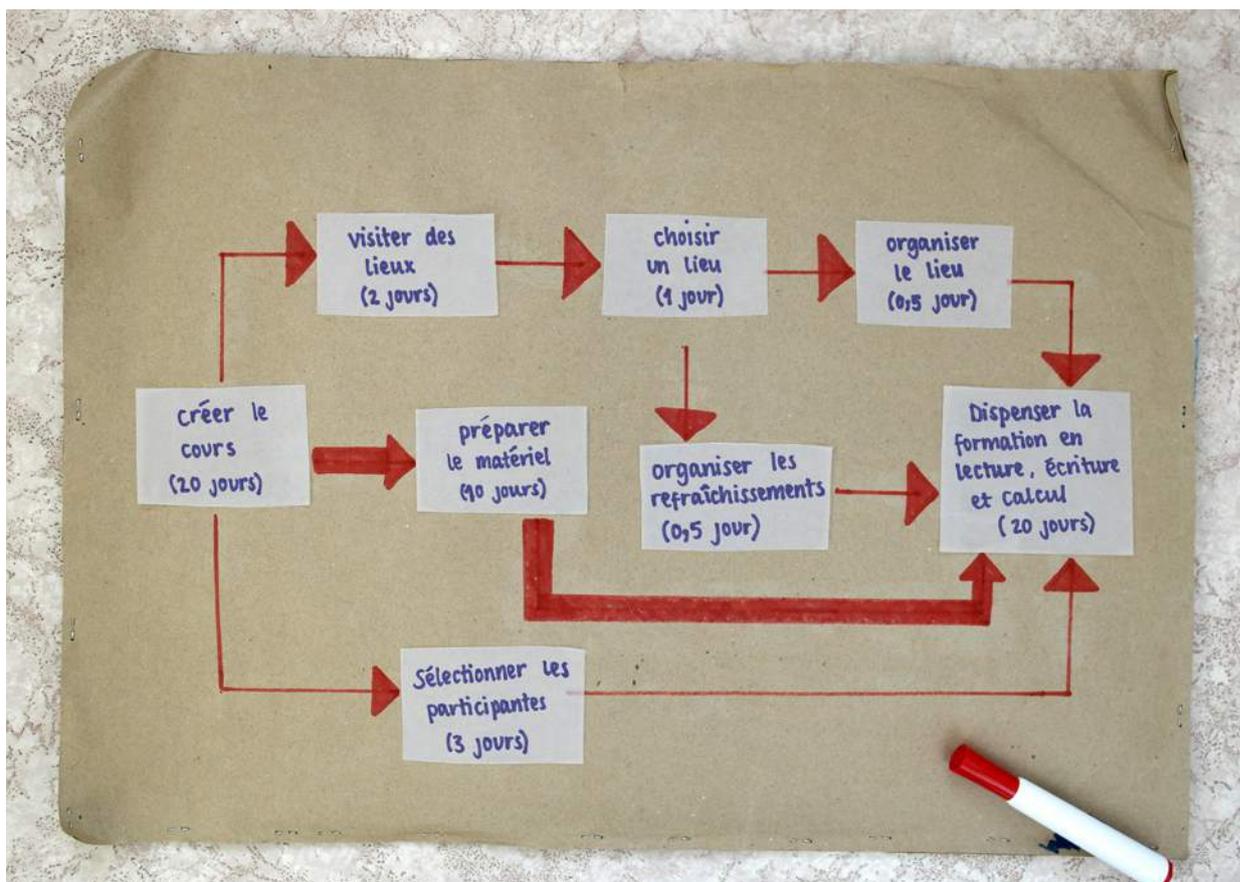
Vous aurez probablement estimé la durée totale de votre projet avant son approbation. Si vous avez le financement d'un donateur, il sera attribué pour une durée spécifique. Assurez-vous que le chemin critique est moins long que la durée totale approuvée pour votre projet. Si la durée estimée de votre chemin critique est plus longue que la durée totale permise pour votre projet, vous devrez supprimer certaines activités ou ajouter des ressources pour accélérer les activités.



## Exemple de scénario de projet

Le diagramme 37 montre un diagramme de réseau et un chemin critique pour une partie du scénario de projet. Comme vous le voyez, le chemin critique est de 50 jours pour cette activité.

Diagramme 37 Chemin critique d'un diagramme de réseau



## ÉTAPE 5 Élaborer l'échéancier

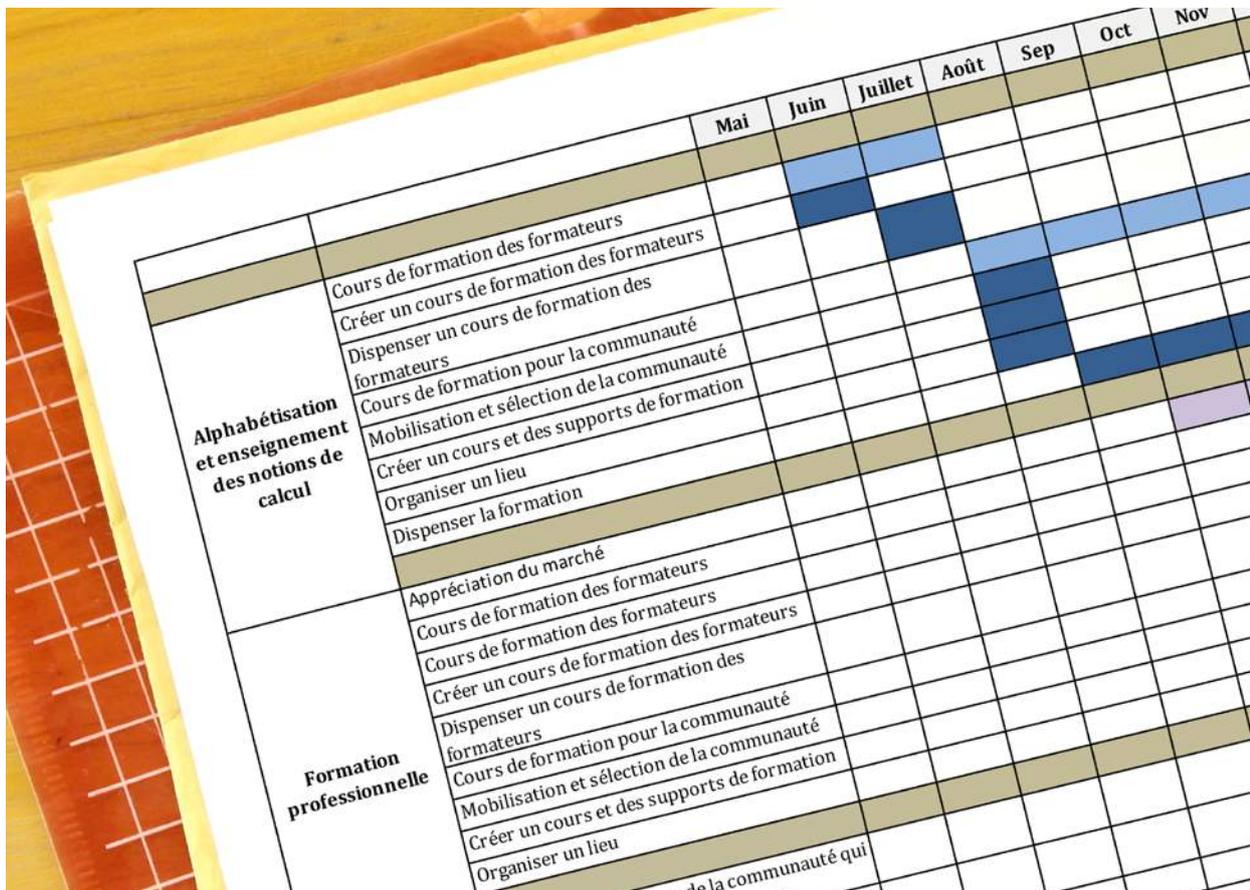
Après avoir tracé votre diagramme de réseau pour la totalité du projet, vous pouvez reporter les informations sur un échéancier. L'échéancier présente un calendrier des activités qui auront lieu. Le format le plus courant est le diagramme de Gantt. Le but de l'échéancier est de garantir l'exécution du projet dans le délai prévu, de veiller au déroulement des activités dans le bon ordre et de planifier autour d'événements clés, comme la saison des pluies. L'échéancier est également utile pour prévoir votre budget, votre flux de trésorerie (combien d'argent entrera dans votre compte bancaire et combien en sortira), vos prévisions de dépenses et vos plans de personnel. Au moment de la mise en œuvre du projet, l'échéancier est également un bon outil de contrôle pour vérifier si le projet est en bonne voie.



## Exemple de scénario de projet

Le diagramme 38 ci-dessous est extrait du diagramme de Gantt pour notre scénario de projet. Il montre uniquement les activités liées aux cours d'alphabétisation et d'enseignement du calcul, mais le diagramme de Gantt complet comprend la totalité des activités. Le diagramme est divisé en mois, car il s'agit d'un long projet. Si votre projet dure entre trois et six mois, il sera plus utile de diviser votre diagramme de Gantt en semaines. Il est également judicieux d'y inclure, entre autres, la saison des pluies ou les longs congés. Vous pourrez ainsi éviter de planifier des activités/tâches à ces dates importantes.

Diagramme 38 Diagramme de Gantt



PRÉPARATION

## 4.3 Planification financière

Lors de la préparation de la mise en œuvre du projet, vous devrez prévoir la somme d'argent que vous devrez dépenser chaque mois pour l'exécuter. C'est ce que l'on appelle une prévision des dépenses. Vous devrez également vous assurer de recevoir suffisamment d'argent chaque mois pour couvrir vos dépenses. Vous ferez donc une prévision de trésorerie. Les petites organisations ont souvent un flux de trésorerie très serré. Si vous n'avez pas de grandes réserves pouvant servir de filet de sécurité en cas de chute soudaine ou de retard de revenu, ou d'augmentation soudaine des dépenses, il est important de vous assurer que vos donateurs vous verseront le montant des dépenses du projet à l'avance. Vous devrez prévoir de suivre de près vos dépenses et revenus réels par rapport aux prévisions de trésorerie et de dépenses, sur une base mensuelle. Vous saurez ainsi à l'avance quand vous pourriez manquer d'argent et vous pourrez prendre les mesures qui s'imposent. Vous pourriez, par exemple, répartir les grosses dépenses sur plusieurs mois ou demander une facilité de découvert (une somme d'argent qu'un client possédant un compte bancaire est temporairement autorisé à devoir à sa banque).

Pour réaliser une prévision de trésorerie, utilisez le modèle ci-dessous. Calculez la somme d'argent que vous recevrez et quand, et notez ces informations dans la rangée « Total des encaissements ». Les donateurs effectuent souvent des versements échelonnés, plutôt qu'un versement total des fonds dès le début d'un projet. Pour chaque poste budgétaire, calculez ensuite la somme que vous dépenserez chaque mois. Le solde de clôture sera le montant qu'il vous restera en banque à la fin du mois. Un montant négatif indique un problème de trésorerie et vous devrez soit négocier un versement précoce avec votre donateur, soit réfléchir à l'avance comment vous paierez les activités. En cas de flux de trésorerie particulièrement serré, il vous sera utile de faire une prévision de trésorerie hebdomadaire.



### Exemple de scénario de projet

Le diagramme 39 ci-dessous montre la prévision de trésorerie pour le scénario de projet.

Diagramme 39 **Prévision de trésorerie**

| Prévision de trésorerie                  | Avril | Mai   | Juin  | Juillet | Août  | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|--|-------|-------|-------|---------|-------|-----------|---------|----------|----------|
| <b>Encaissements</b>                     |       |       |       |         | 40000 |           |         |          |          |
| Subvention                               | 45000 |       |       |         |       |           |         |          |          |
| <b>Total des encaissements</b>           | 45000 | 0     | 0     | 0       | 40000 | 0         | 0       | 0        | 0        |
| <b>Décaissements</b>                     |       |       |       |         |       |           |         |          |          |
| Ressources humaines                      | 1450  | 1450  | 1450  | 1970    | 1970  | 1970      | 1970    | 1970     | 1970     |
| Déplacements                             | 250   | 250   | 250   | 250     | 250   | 250       | 250     | 250      | 250      |
| Équipements, fournitures et soutien      | 2200  | 1000  | 1000  | 1000    | 1000  | 1000      | 1000    | 1000     | 1000     |
| Activités du projet                      | 0     | 0     | 900   | 13500   | 13500 | 13500     | 0       | 0        | 0        |
| Évaluations                              | 1600  | 100   | 100   | 100     | 1600  | 100       | 100     | 100      | 100      |
| Autres frais                             | 50    | 50    | 50    | 50      | 50    | 50        | 50      | 50       | 50       |
| <b>Total des décaissements</b>           | 5550  | 2850  | 3750  | 16870   | 18370 | 16870     | 3370    | 3370     | 6870     |
| <b>Encaissements moins décaissements</b> | 39450 | -2850 | -3750 | -16870  | 21630 | -16870    | -3370   | -3370    | -6870    |
| <b>Solde d'ouverture</b>                 | 0     | 39450 | 36600 | 32850   | 15980 | 37610     | 20740   | 17370    | 14000    |
| <b>Solde de clôture</b>                  | 39450 | 36600 | 32850 | 15980   | 37610 | 20740     | 17370   | 14000    | 7130     |

PRÉPARATION

## 4.4 Plans relatifs aux personnes

Durant la phase de préparation, il est utile de dresser des plans sur le personnel du projet et d'autres parties prenantes. Il s'agit notamment de plans de communication, qui peuvent être basés sur la matrice RASCI créée durant la phase d'approbation et de gouvernance (voir la section 3.3, page 87).

Le plan de communication indique qui communiquera avec qui, comment, quand et à quel sujet. Il peut être présenté comme dans le tableau donné en exemple à la page suivante.

| Communication  | Intention/Pourquoi  | Destinataires                          | Qui                   | Comment  | À quelle fréquence |
|--|---|--|-----------------------|--|--------------------|
| Point sur le projet : suivi du budget, échéancier et réalisation des activités | Communiquer les dernières informations au comité du projet et demander une décision si les limites convenues sont susceptibles d'être dépassées | Comité du projet                       | Responsable du projet | Email avec rapport complet et plan actualisé en pièce jointe                 | Hebdomadaire       |
| Lancement du projet  | Informar toutes les parties prenantes que le projet commence  | Toutes les parties prenantes du projet | Responsable du projet | Annonce dans le journal local<br>Affiches sur les bâtiments de la communauté | Une fois           |

D'autres plans relatifs au personnel pourraient inclure :

- **Des plans de recrutement** pour faire en sorte que suffisamment de personnel, ayant des compétences adéquates, est affecté au projet pour mener à bien les activités prévues. Les plans de recrutement pourraient inclure des descriptions de postes, qui énoncent les compétences et l'expérience requises pour assumer la fonction et les tâches en question.
- **Des plans de travail pour le personnel.** L'échéancier global peut être divisé en plans de travail individuels pour le personnel. Ils indiqueront aux employés ce qu'ils sont supposés faire chaque mois pour exécuter le projet. Ces plans vous permettront également de vous assurer que le plan du projet est réaliste concernant ce que les employés individuels peuvent accomplir chaque mois, et que leur temps est bien utilisé. Ils seront précieux, par exemple, pour faire en sorte que les employés ne soient pas surchargés un mois et n'aient rien à faire le mois suivant. Les plans de travail sont utiles pour planifier les heures de travail et les congés.

Si votre organisation emploie un personnel des ressources humaines (des employés chargés du recrutement), celui-ci pourrait éventuellement soutenir et conseiller le ou la responsable du projet sur la planification relative aux personnes.

## 4.5 Planification de la chaîne d'approvisionnement

La gestion de la chaîne d'approvisionnement fait référence aux mesures que vous devez prendre pour acquérir (vous procurer) des ressources, à la logistique que vous devrez prévoir pour les transporter et les stocker, et à la manière dont les ressources seront gérées. La planification de la chaîne d'approvisionnement est extrêmement importante. Pour garantir qu'il n'y aura aucun retard dans la mise en œuvre des activités du projet, il est essentiel que les ressources nécessaires soient disponibles en temps utile. Vous ne pouvez pas prévoir d'acheter (vous procurer) des ressources au même moment où vous réalisez les activités ; elles doivent être disponibles à l'avance.

Il est donc important de planifier minutieusement quand et comment vous achèterez les biens et les services, et de vous assurer que le processus est équitable et que le fournisseur choisi offre le meilleur rapport qualité-prix. La documentation des processus de la chaîne d'approvisionnement doit être archivée à des fins de transparence et de conformité dans le respect des politiques organisationnelles de vos donateurs, et vérifiée à cet égard dans le respect des normes de votre organisation. Si vous devez payer des sommes importantes pour des biens ou des services, il est possible que vous deviez appliquer ce que l'on appelle des règles de concurrence (par exemple sur le nombre minimum de devis qui doivent être obtenus), mais il est de bonne règle, même pour les petites sommes, d'obtenir plusieurs devis et propositions techniques, et d'étudier ceux qui représentent le meilleur rapport qualité-prix. Vous devrez dresser un plan comportant tous les biens ou services dont vous aurez besoin, le processus que vous utiliserez pour les acheter, et le délai de rigueur.

Les plans logistiques comprennent les plans de transport des ressources depuis le lieu d'achat jusqu'au lieu d'utilisation, ainsi que les plans de stockage. Ces derniers indiqueront la quantité de ressources qui doivent être gardées en stock et vos plans pour surveiller vos ressources et les stocker correctement.

Les biens sont des articles d'équipement achetés avec les fonds du projet (par exemple des ordinateurs portables). La définition des biens diffère selon les organisations et les donateurs, mais la plupart des définitions

font référence à la valeur et à l'âge des articles. Il est important de convenir de la définition des biens dès le début d'un projet, de prévoir le contrôle des biens (qui les possède, s'ils fonctionnent correctement, etc.) et de décider de leur sort à la fin du projet. Beaucoup de donateurs s'attendent à récupérer les biens. Vous devrez probablement tenir un registre des biens indiquant les ressources achetées avec les fonds du projet. La liste des biens doit indiquer la date d'achat, la description de l'article, qui en est responsable et où il se trouve.

Dans certaines organisations, c'est le personnel logistique qui se charge des activités liées à la chaîne d'approvisionnement, mais le responsable de projet devra communiquer étroitement avec ce personnel pour s'assurer que les plans correspondent aux besoins du projet.

## 4.6 Plan de S&E

Le plan de suivi et d'évaluation (S&E) est un autre outil extrêmement important à établir lors de la phase de préparation. Il permet de suivre de près et d'évaluer les résultats du projet tout au long de sa durée de vie. Votre plan de S&E prévoit comment les indicateurs du cadre logique seront mesurés, à quelle fréquence et par qui. Vous pouvez également y inclure des indicateurs supplémentaires qui n'apparaissent pas dans le cadre logique.

Le plan de S&E permettra aux employés de savoir quelles données ils doivent recueillir et à quelle fréquence, qui examinera les données et comment, et comment cette analyse sera utilisée pour améliorer le projet et établir des rapports pour les donateurs et d'autres parties prenantes.



### Exemple de scénario de projet

Le plan de S&E établi pour le scénario de projet est présenté dans le diagramme 40 ci-dessous.

Diagramme 40 Plan de S&E

|                 | Énoncé   | Indicateur   | Source des données et méthode de collecte      | Qui collecte les données? | Collecte des données et fréquence? | Qui les vérifie et les analyse? | À qui les informations seront-elles communiquées? | Fréquence de la communication des informations |
|-----------------|--|--|--|---------------------------|------------------------------------|---------------------------------|---|--|
| <b>Impact</b>   | Les femmes de la zone du projet connaissent une sécurité socio-économique renforcée et une plus grande autonomisation. | % de femmes ciblées classées dans le premier tiers de l'échelle d'autonomisation économique des femmes | Enquête de référence et enquête finale         | Responsable du projet     | Au début et à la fin du projet     | Agent de S&E                    | Équipe du projet et donateur                      | À la fin du projet                             |
| <b>Effet</b>    | Les femmes de trois régions nommées ont des opportunités génératrices de revenus.                                      | Nombre d'entreprises créées et pleinement opérationnelles six mois plus tard                           | Enquête de référence et enquête finale         | Responsable du projet     | Au début et à la fin du projet     | Agent de S&E                    | Équipe du projet et donateur                      | À la fin du projet                             |
|                 |  | % de femmes ciblées occupant des emplois utiles dans les six mois suivant la fin de la formation       | Enquête de référence et enquête finale         | Responsable du projet     | Au début et à la fin du projet     |                                 |   |  |
| <b>Résultat</b> | Les femmes de trois régions nommées ont des compétences améliorées en lecture, en écriture et en calcul.               | Nombre de femmes qui suivent des cours d'alphabétisation et de calcul                                  | Dossiers d'inscription et de présence au cours | Enseignants               | Hebdomadaire                       | Responsable du projet           | Équipe du projet et donateur                      | Trimestrielle                                  |
|                 |  | Nombre de participants qui ont acquis les connaissances souhaitées                                     | Avant et après examen                          | Enseignants               | Trimestrielle                      |                                 |   |  |
| <b>Résultat</b> | Les femmes de trois régions nommées ont des compétences professionnelles améliorées.                                   | Nombre de femmes qui suivent une formation professionnelle   | Dossiers d'inscription et de présence au cours | Enseignants               | Hebdomadaire                       | Responsable du projet           | Équipe du projet et donateur                      | Trimestrielle                                  |
|                 |  | Nombre de participants qui ont acquis les connaissances souhaitées                                     | Avant et après examen                          | Enseignants               | Trimestrielle                      |                                 |   |  |

Vous pourriez également utiliser les outils suivants, liés au plan de S&E :

- Un journal dans lequel vous enregistrerez les enseignements tirés tout au long du projet.
- Un outil de suivi des indicateurs montrant chaque indicateur, chaque cible et l'avancement du projet à ce jour.

Ces outils sont expliqués de manière plus détaillée dans la partie 5.

## 4.7 Planification de la réponse aux risques

Dans la section 2.6 (page 69), nous avons étudié les trois premières étapes de la gestion des risques :

- l'identification
- l'appréciation
- la planification de la réponse.



Lors de la phase de préparation, il est important de reprendre votre registre des risques pour vérifier que tous les risques sont toujours actuels, que les nouveaux risques ont été identifiés et évalués, et que des mesures ont été prévues. Assurez-vous que le registre indique clairement qui est responsable de répondre à chaque risque (personne désignée comme responsable de la réponse au risque dans votre registre des risques). Il est important de revoir en détail les plans de réponse aux risques pour s'assurer que tous les équipements, les personnes et les procédures sont en place pour accomplir le plan.

## 4.8 Planifier pour obtenir les réactions des bénéficiaires

Il est très important d'encourager les bénéficiaires à nous faire part de leurs commentaires. Prévoyez comment vous les recueillerez. Demandez à la communauté comment elle souhaite communiquer ses commentaires et mettez en place un mécanisme de plaintes et de rétroaction qui soit sûr et facile à utiliser pour tout le monde. Vous pourriez utiliser des formulaires de plainte, une boîte à suggestions, un service de dépôt de plaintes verbales à des heures précises pendant l'ouverture des bureaux, des réunions communautaires, une adresse email, une ligne téléphonique gratuite ou, de préférence, une combinaison d'options qui conviendront à différents types de bénéficiaires, en tenant compte de ceux qui sont particulièrement vulnérables, comme les personnes handicapées. Vous devrez également tenir compte du niveau d'alphabétisation des bénéficiaires pour déterminer les moyens les mieux adaptés pour la communication de leurs réactions.

## 4.9 Planification itérative ou par vagues

Dans la majorité des projets, il n'est pas possible de planifier chaque détail avant de commencer la mise en œuvre. La planification se poursuit tout au long du projet. Vous aurez un plan de projet global et vous pourrez ensuite planifier chaque étape de manière plus détaillée. Par exemple, vous pourriez planifier tous les six mois pour les six mois suivants. Pour les projets qui se dérouleront dans des environnements à évolution rapide, comme les situations de conflit et d'urgence, une planification itérative pourrait être envisagée. Cela signifie essentiellement que les grandes lignes d'un plan sont dressées au début du projet, mais que les détails sont ajoutés par vagues, afin que le projet puisse s'adapter aux changements rapides sur le terrain. Par exemple :

- Un projet dans un camp de réfugiés dont la population augmente pourrait prévoir la distribution de nourriture à un certain pourcentage des réfugiés pendant les trois premiers mois, tout en ayant la flexibilité de réviser le calendrier et les cibles tous les quinze jours pour s'assurer que ceux qui en ont le plus besoin bénéficieront de la distribution.
- Un projet de réponse à une crise humanitaire pourrait octroyer des subventions en espèces, mais après avoir entendu que les prix alimentaires étaient en hausse sur le marché et que les dons en espèces ne suffisaient plus aux bénéficiaires pour acheter ce dont ils avaient besoin, l'équipe du projet pourrait décider de distribuer de la nourriture plutôt que des espèces.

## 4.10 Organiser vos documents

Il est utile d'avoir un dossier dans lequel vous garderez les versions finales de tous les documents du projet, afin que toutes les personnes impliquées sachent où trouver les versions les plus récentes.

Les documents conservés dans le dossier doivent inclure :

- L'analyse du problème
- La théorie du changement
- Le cadre logique
- Le budget
- L'échéancier (diagramme de Gantt)
- Le registre des risques
- Les limites convenues (tolérances)
- Les rôles et responsabilités convenus
- La prévision de trésorerie
- Les plans de la chaîne d'approvisionnement
- Le plan de S&E.

## 4.11 Lancement du projet

Il est généralement recommandé de communiquer la date de commencement du projet à toutes les parties prenantes, sauf si la nature du projet est telle qu'une annonce formelle constituerait un risque pour le personnel ou les bénéficiaires. Le lancement peut être annoncé de différentes façons :

- En plaçant des annonces dans les médias locaux
- En organisant une réunion
- En organisant une cérémonie de lancement.



### Point de décision

À la fin de la phase de préparation, lorsque vous vérifierez si tous les plans sont en place avec le niveau de détail approprié, vous devrez décider si vous pouvez entreprendre la réalisation du projet. Vous pouvez vous servir de la liste récapitulative des normes de qualité de la page suivante pour vous aider à vérifier si vous êtes prêt/e à passer à la prochaine phase : la mise en œuvre.

## Liste récapitulative des normes de qualité

| Norme de qualité de Tearfund  | Liste récapitulative pour la phase de préparation  |
|---|--|
|  <p><b>Conduite</b></p>                | <input type="checkbox"/> Les systèmes et processus de votre organisation réduisent-ils le plus possible les risques de fraude, de corruption et d'autres formes de conduite inacceptable du personnel pendant le cycle de vie du projet ?<br><input type="checkbox"/> Qui recueillera des renseignements sur la conduite du personnel durant la mise en œuvre du projet ?  |
|  <p><b>Impartialité et ciblage</b></p> | <input type="checkbox"/> Les communautés ont-elles eu suffisamment de temps pour faire part de leurs commentaires sur les listes de bénéficiaires provisoires ?  |
|  <p><b>Redevabilité</b></p>            | <input type="checkbox"/> Avez-vous établi avec les différents groupes de la communauté comment ils souhaitent communiquer leurs commentaires au personnel durant le projet ?<br><input type="checkbox"/> Avez-vous mis en place un mécanisme approprié, reflétant les préférences de la communauté, pour recevoir les commentaires des bénéficiaires et de l'ensemble de la communauté, par exemple des boîtes à commentaires ou des heures d'accueil au bureau ?<br><input type="checkbox"/> Vous êtes-vous assuré/e que les communautés peuvent accéder en toute sécurité au mécanisme de rétroaction ?<br><input type="checkbox"/> Avez-vous établi, en accord avec la communauté, quels types d'informations sur l'organisation, les normes, les plans du projet, les rapports d'avancement et les procédures de rétroaction seront rendus publics ?<br><input type="checkbox"/> L'ensemble de la communauté connaît-il l'existence du mécanisme de rétroaction et sait-il comment y accéder ? |
|  <p><b>Égalité hommes-femmes</b></p> | <input type="checkbox"/> Les rôles des membres du personnel sont-ils correctement répartis entre les deux sexes pour les activités spécifiques qui doivent être réalisées, en sachant que certains rôles sont appropriés pour les hommes uniquement et d'autres pour les femmes uniquement ?<br><input type="checkbox"/> Les structures en place pour inviter la participation continue de la communauté, telles que les comités de bénéficiaires, les réunions publiques, les entretiens avec des parties prenantes et les groupes de discussion, encouragent-elles et facilitent-elles la participation des femmes et des enfants, tout autant que celle des hommes ?<br><input type="checkbox"/> Avez-vous prévu une somme dans le budget pour des frais d'adaptations raisonnables afin d'aider les personnes handicapées à participer au projet ?   |
|  <p><b>Autonomisation</b></p>        | <input type="checkbox"/> Le cas échéant, une stratégie de sortie est-elle prévue pour la fin du projet et a-t-elle été communiquée aux communautés concernées ?  |
|  <p><b>Protection</b></p>            | <input type="checkbox"/> Avez-vous évalué les connaissances et les compétences du personnel du projet concernant la protection et ses principaux éléments ? Si l'appréciation met en relief la nécessité d'une formation interne ou d'un renforcement des capacités, incluez cela dans votre plan et votre budget.<br><input type="checkbox"/> Avez-vous fait en sorte que vos plans de projet reflètent un engagement à l'égard de la protection de toutes les personnes contre les atteintes physiques, sociales et psychologiques, en particulier les enfants et les adultes les plus marginalisés et les plus vulnérables ?<br><input type="checkbox"/> Vous êtes-vous assuré/e que les risques spécifiques liés à la protection sont gérés et réduits lorsque c'est possible ?<br><input type="checkbox"/> Veillez à allouer suffisamment de temps, de personnel et de ressources aux activités.  |
|  <p><b>Qualité technique</b></p>     | <input type="checkbox"/> Avez-vous prévu entre autres le recrutement et l'approvisionnement nécessaires pour une réponse en temps utile ?  |

## RÉCAPITULATIF

Dans cette phase, vous avez appris qu'il est important de préparer correctement la mise en œuvre de votre projet et vous avez découvert un ensemble d'outils de planification.

Vous devriez maintenant pouvoir :

- Expliquer les éléments clés de la préparation, entre autres la planification de la portée et du calendrier, la planification financière, la planification relative aux personnes, la planification de la chaîne d'approvisionnement et la planification du suivi et de l'évaluation.
- Créer des outils de planification, notamment une structure de découpage de projet, un diagramme de réseau, un chemin critique, un diagramme de Gantt, une prévision de trésorerie, un plan de communication et un plan de S&E.
- Expliquer l'importance de la planification itérative, en particulier dans les situations d'urgence ou de conflit.

## RÉFLEXION

1. Parmi les outils cités ci-dessus, quels sont ceux que vous utilisez déjà et quand les utilisez-vous ?
2. Quels autres outils pourraient améliorer la gestion de votre projet ?
3. Pourquoi ne pouvez-vous pas simplement utiliser votre cadre logique comme plan pour mettre en œuvre votre projet ?
4. Travaillez-vous dans une situation où la planification itérative pourrait être bénéfique ?

## EXERCICE

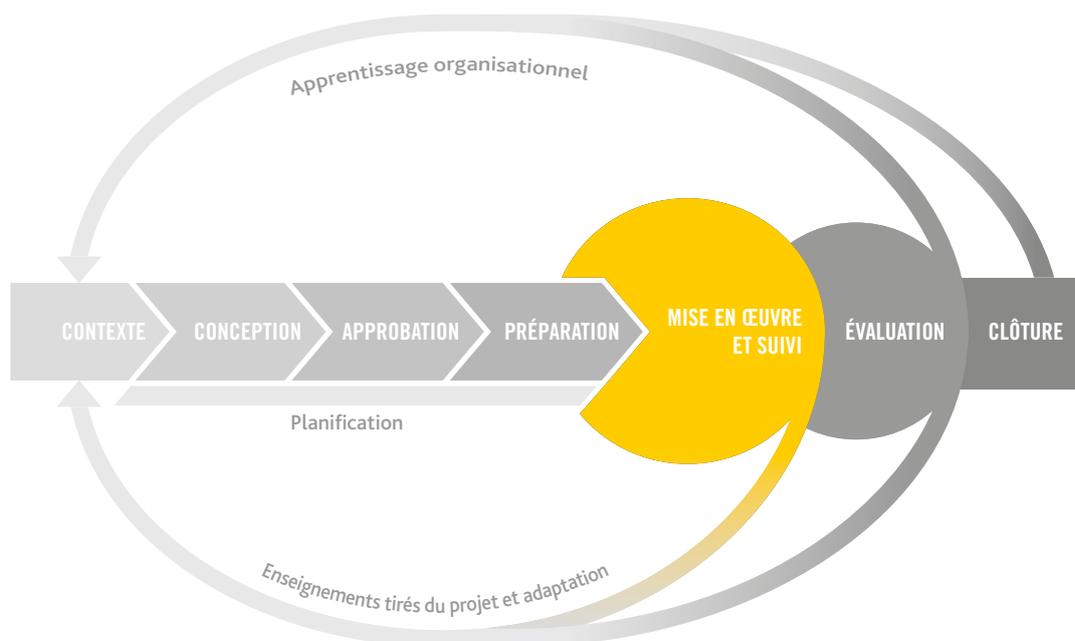
1. Entraînez-vous à créer une structure de découpage de projet pour une tâche que vous devez réaliser actuellement. Pouvez-vous classer les activités par ordre pour créer un diagramme de réseau ? Pouvez-vous déterminer le chemin critique ?
2. Montrez votre travail à un membre de votre équipe pour obtenir ses commentaires et dites-lui ce que vous avez apprécié et n'avez pas apprécié au sujet de cet outil.



# PHASE 5

## MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Vous êtes actuellement ici dans le cycle des projets :



### À la fin de cette phase, vous pourrez :

- Expliquer l'importance du suivi tout au long de la mise en œuvre du projet : vérifier la mise en œuvre par rapport au coût, au temps et à la portée prévus et mesurer les progrès réalisés pour obtenir les changements visés par le projet.
- Utiliser les rapports financiers et descriptifs pour rester redevable à l'égard des donateurs et des participants au projet.
- Comprendre la nécessité d'utiliser aussi bien les outils que les compétences non techniques pour gérer les personnes lors de la mise en œuvre du projet.
- Créer des registres pour surveiller de près les problèmes et enregistrer les enseignements.

## 5.1 Présentation de la mise en œuvre et du suivi

La mise en œuvre et le suivi représentent la phase du projet dans laquelle la conception et les plans deviennent réalité et le travail du projet est effectué. La mise en œuvre occupera la plus grande partie du temps consacré au projet. Selon le type de projet, le responsable pourrait consacrer un temps considérable aux tâches mêmes du projet, ou passer plus de temps à gérer ceux qui effectuent le travail. Dans ce guide, nous avons inclus le suivi et la mise en œuvre dans la même phase, pour indiquer clairement que le suivi est important tout au long de la phase de mise en œuvre.

Lors de la mise en œuvre, les principales fonctions du responsable de projet sont les suivantes :

- Gérer la triple contrainte du coût, du temps et de la portée.
- Gérer les risques.
- Gérer les parties prenantes.

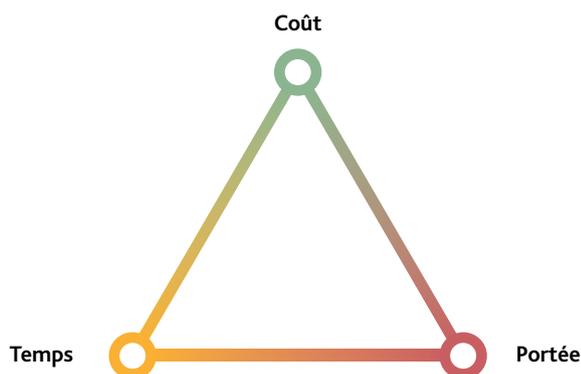
Dans cette partie, nous étudions des outils utiles qui aideront le ou la responsable du projet à faire ce travail.

### Gérer la mise en œuvre par étapes

La phase de mise en œuvre et de suivi peut être divisée en plusieurs étapes. Des points de décision supplémentaires peuvent être mis en place entre les différentes étapes pour permettre au groupe directeur de déterminer si le projet est prêt à passer à l'étape suivante. Par exemple, il pourrait y avoir une étape d'essai initiale pour tester le concept avant d'approuver l'élargissement des activités du projet. Ou bien, le projet pourrait être découpé en plus petites périodes, comme c'est le cas des projets plus longs et plus complexes où il est impossible de planifier de manière détaillée la totalité du projet avant de commencer. Des portions de temps peuvent être prévues et approuvées au fur et à mesure que le projet avance.

## 5.2 La triple contrainte dans la mise en œuvre et le suivi

Diagramme 41 La triple contrainte



Une grande partie du rôle du responsable de projet lors de la mise en œuvre est le suivi des progrès par rapport à la triple contrainte du coût, du temps et de la portée. Cela signifie qu'il ou elle devra suivre de près l'avancement du projet par rapport au plan et veiller à ce que les activités du projet soient réalisées en temps voulu et dans les limites du budget.

S'il existe une différence entre la situation prévue et la situation réelle (un écart), le responsable du projet devra considérer si des modifications pourraient être apportées pour remettre le projet sur les rails. Il ou elle pourra prendre indépendamment certaines décisions pour remettre le projet sur la bonne voie, mais devra demander l'approbation du comité directeur dans certaines situations, mentionnées dans la phase d'approbation et de gouvernance (page 83).

Nous présentons ci-dessous trois outils qui aideront le ou la responsable du projet à gérer la triple contrainte.



## Suivre le temps : suivre les activités

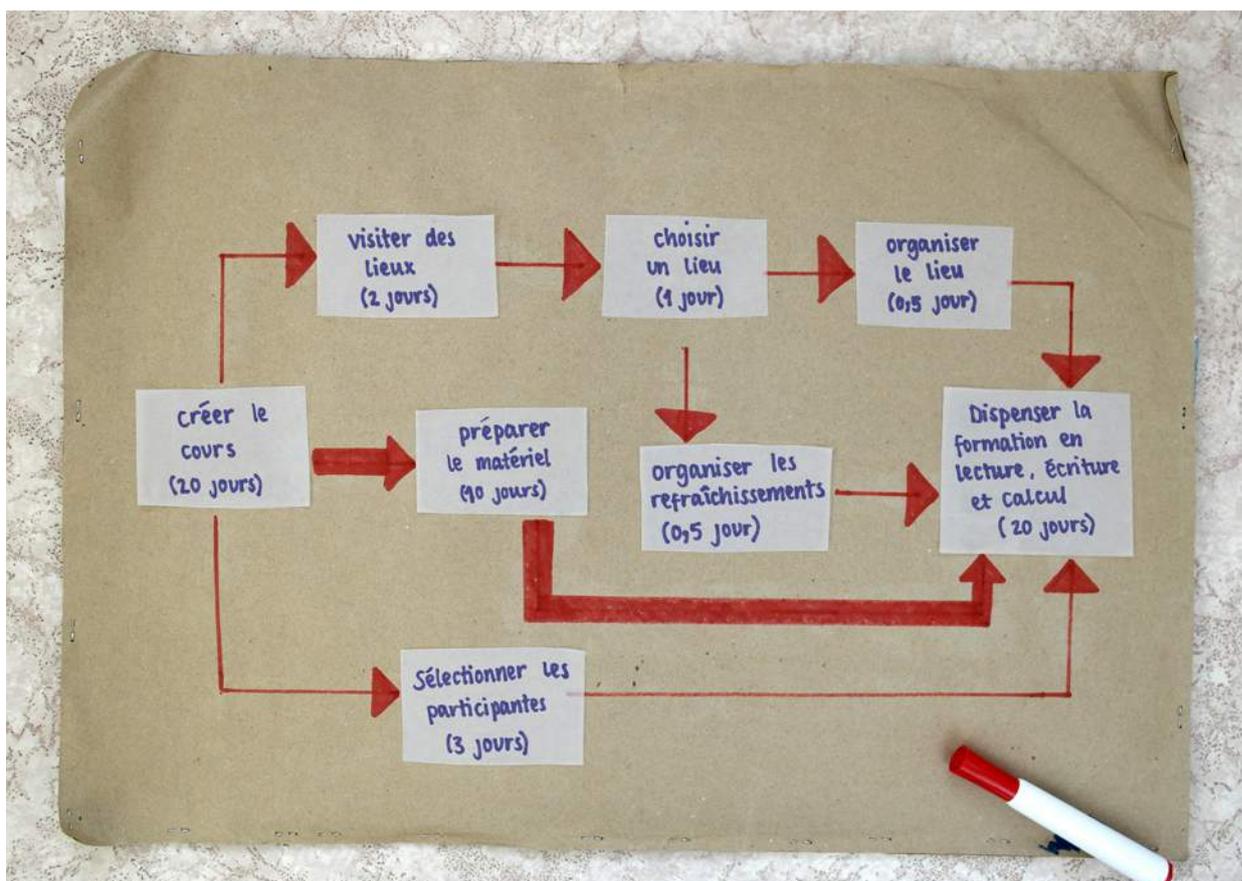
Dans la section 4.2 (page 92) vous avez créé votre structure de découpage de projet, défini votre chemin critique et élaboré votre diagramme de Gantt. Lors de la mise en œuvre, vous devrez suivre de près l'avancement du projet par rapport au diagramme de Gantt pour veiller à ce que les activités se déroulent en temps voulu et que les personnes concernées soient tenues pour responsables de leur réalisation. S'il est utilisé quotidiennement et actualisé, le diagramme de Gantt est un outil précieux pour garder les activités du projet sur les rails.

Vous devrez surveiller de très près le chemin critique. Par exemple, dans le scénario de projet sur l'activité de formation, nous avons présenté le chemin critique pour cette activité comme suit. Nous devons donc surveiller de près la préparation du matériel pédagogique, car, en cas de retard, la réalisation de cette activité sera également retardée.



## Exemple de scénario de projet

Diagramme 42 Chemin critique d'un diagramme de réseau





## Suivre la portée : outil de suivi des indicateurs

Le plan de S&E comprend des indicateurs qui permettront au responsable de projet de contrôler les progrès réalisés pour atteindre les résultats, les effets et l'impact définis dans le cadre logique. Il inclut le contrôle des hypothèses. Il est inutile d'arriver à la fin d'un projet pour s'apercevoir que les activités ont été réalisées comme prévu, mais que les hypothèses étaient erronées et qu'aucun réel changement ne s'est produit. Le plan de S&E présente de façon détaillée les outils de collecte de données qui seront utilisés pour contrôler les indicateurs. Reportez-vous à la page 17 pour vous rappeler comment utiliser les différents outils de collecte de données.

Un outil de suivi des indicateurs est utile pour suivre de près vos indicateurs. Vous pouvez utiliser un tableur ou un programme logiciel pour mieux comprendre si votre projet est en bonne voie d'obtenir l'impact, l'effet et les résultats prévus.

Les données de référence sont le point de départ de chaque indicateur et elles doivent être recueillies au début de la mise en œuvre, afin de pouvoir suivre le niveau de changement créé par le projet.



## Exemple de scénario de projet

Le diagramme 43 (page 111) présente un extrait d'exemple d'outil de suivi des indicateurs pour notre scénario de projet. Il montre l'impact, l'effet, l'un des résultats et les activités associées, ainsi que les indicateurs clés pour les contrôler par rapport aux données de référence, aux jalons et aux cibles.

Dans cet exemple, on voit que le projet venait tout juste de passer le deuxième jalon. Si nous étudions les résultats, nous constatons que le nombre de femmes qui assistent aux cours d'alphabétisation et de notions de calcul et à la formation professionnelle est légèrement plus faible que prévu. De même, le nombre de femmes ayant acquis les connaissances souhaitées lors des ateliers est légèrement inférieur à celui prévu par le projet. L'équipe du projet pourrait envisager d'organiser d'autres ateliers afin d'atteindre les objectifs, ainsi que des ateliers de suivi avec les femmes qui pourraient avoir besoin d'une aide supplémentaire pour acquérir les connaissances souhaitées.

Diagramme 43 Outil de suivi des indicateurs

| Niveau       | Énoncé   | Indicateur  |       | Situation initiale | Jalon 1 | Jalon 2 | Cible |
|--------------|--|---|-------|--------------------|---------|---------|-------|
| Impact       | Les femmes de la zone du projet connaissent une sécurité socio-économique renforcée et une plus grande autonomisation. | % de femmes ciblées classées dans le premier tiers de l'échelle d'autonomisation économique des femmes. | Prévu | 0                  | S/O     | S/O     | 70%   |
|              |  |   | Réel  | 0                  |         |         |       |
| Effet 1      | Les femmes de trois régions nommées ont des opportunités génératrices de revenus.                                      | Nombre d'entreprises créées et pleinement opérationnelles six mois plus tard.                           | Prévu | 0                  | S/O     | S/O     | 50    |
|              |  |   | Réel  | 0                  |         |         |       |
|              |  | % de femmes ciblées occupant des emplois utiles dans les six mois suivant la fin de la formation.       | Prévu | 0                  | S/O     | S/O     | 90%   |
|              |  |   | Réel  | 0                  |         |         |       |
| Résultat 1.1 | Les femmes de trois régions nommées ont des compétences améliorées en lecture, en écriture et en calcul.               | Nombre de femmes qui suivent des cours d'alphabétisation et de calcul.                                  | Prévu | 0                  | 30      | 60      | 100   |
|              |  |   | Réel  | 0                  | 30      | 55      |       |
|              |  | Nombre de participants qui ont acquis les connaissances souhaitées.                                     | Prévu | 0                  | 25      | 55      | 95    |
|              |  |   | Réel  | 0                  | 20      | 45      |       |
| Résultat 1.2 | Les femmes de trois régions nommées ont des compétences professionnelles améliorées.                                   | Nombre de femmes qui suivent une formation professionnelle.   | Prévu | 0                  | 30      | 60      | 100   |
|              |  |   | Réel  | 0                  | 30      | 55      |       |
|              |  | Nombre de participants qui ont acquis les connaissances souhaitées.                                     | Prévu | 0                  | 25      | 55      | 95    |
|              |  |   | Réel  | 0                  | 24      | 50      |       |

Vous trouverez de nombreuses informations sur la collecte des données ainsi que des exemples d'outils dans la phase 1 : Comprendre la situation. Les mêmes outils et principes peuvent être appliqués aux données collectées pour le suivi.

## 5.3 Suivre le coût : suivi financier

Le suivi financier est un aspect très important du suivi de votre projet et doit être effectué parallèlement au suivi des progrès vers les indicateurs du projet et au suivi de vos activités. Vous devez rendre des comptes à vos donateurs, vos parties prenantes et vos bénéficiaires sur la façon dont vous dépensez l'argent. Vous serez généralement censé/e justifier vos dépenses. Le personnel du projet s'attend à ce que le ou la responsable du projet ait suffisamment d'argent pour payer les salaires mensuels. Si votre flux de trésorerie est serré, parce que vous ne disposez pas de grandes réserves, il est judicieux de le surveiller (comme nous l'avons expliqué à la section 4.3, page 98) sur une base mensuelle ou hebdomadaire.

Pendant la mise en œuvre du projet, vous devrez suivre de près vos dépenses réelles par rapport à vos prévisions de dépenses mensuelles, en règle générale dans un rapport « budget par rapport aux chiffres réels ». Ce rapport est non seulement un outil précieux de suivi et d'apprentissage pour le projet actuel, mais il influencera également la conception de futurs projets. En cas de grandes différences (« écarts ») entre vos dépenses prévues et vos dépenses réelles, vous devrez en déterminer la raison.

Vous trouverez ci-dessous un modèle utile à utiliser pour surveiller vos dépenses réelles par rapport au budget :

| Poste budgétaire | Budget | Dépense réelle | Écart |
|------------------|--------|----------------|-------|
|                  |        |                |       |

- Dans la colonne Poste budgétaire, indiquez les noms des postes budgétaires de votre budget global.
- Dans la colonne Budget, indiquez les montants prévus au budget pour chaque poste budgétaire.
- Dans la colonne Dépense réelle, indiquez la somme qui a été réellement dépensée.
- L'écart est la différence entre la dépense indiquée dans le budget et la dépense réelle, exprimée en pourcentage. Pour calculer l'écart, utilisez le calcul suivant :

$$\text{Écart} = \frac{\text{Budget} - \text{Réel}}{\text{Budget}} \times 100$$

## Gérer simultanément la triple contrainte : coût, temps et portée

Il est impossible de contrôler le coût, le temps ou la portée de manière isolée. Ces trois éléments sont interreliés et interdépendants. Par exemple, si vous découvrez des écarts, il sera peut-être nécessaire de modifier votre projet. En effet, si vous dépensez plus que votre budget ne le permet, vous pourriez ne pas avoir suffisamment d'argent pour effectuer toutes les activités prévues, et vous devrez donc négocier soit pour obtenir une augmentation du budget, soit pour obtenir une réduction de la portée du projet. Si vous dépensez considérablement moins que ce qui est prévu au budget, cela pourrait indiquer que votre projet avance trop lentement, et vous devrez éventuellement en prolonger la durée ou modifier les activités prévues.

Si vos activités ont pris de l'avance par rapport à l'échéancier, vous n'aurez peut-être pas suffisamment de trésorerie pour couvrir tous les coûts. Si on vous demande d'élargir la portée de votre projet, vous aurez besoin de plus de temps ou d'argent pour le faire.

Si des modifications dépassant les limites approuvées (« tolérances ») doivent être apportées pour remettre le projet sur les rails, elles devront être approuvées par le comité directeur. Veuillez consulter la section sur la gestion des changements à la page 117.

## 5.4 Gérer les risques durant la mise en œuvre

Dans la section 2.6 (page 69), nous avons étudié les trois premières étapes de la gestion des risques – l'identification, l'appréciation et la planification de la réponse – dans le cadre de la conception du projet. En voici un bref récapitulatif :

- **Identification** : définir les risques potentiels.
- **Appréciation** : déterminer la probabilité que les risques se concrétisent ainsi que l'impact qu'ils auraient sur le projet.
- **Planification de la réponse aux risques** : décider des mesures à prendre pour réduire les risques.

Étudions à présent la quatrième étape : le suivi des risques.



Il est important de contrôler régulièrement les risques pour savoir si leur impact potentiel et la probabilité qu'ils se produisent sont toujours exacts, et pour vous assurer que les stratégies de réponse que vous avez choisies sont toujours les plus appropriées. Il incombe au responsable du projet de s'assurer que les responsables de la réponse aux risques suivent réellement les mesures d'atténuation que vous avez définies au stade de la planification de la réponse aux risques, et que ces mesures sont efficaces pour les réduire. Nous avons présenté le registre des risques dans la section 2.6, page 72. Cet outil, qui aide le responsable du projet à surveiller les risques lors de la mise en œuvre, est censé être utilisé et mis à jour régulièrement. Il est important de vérifier périodiquement si les mesures de réponse aux risques sont efficaces. Par exemple, dans le scénario de projet, l'une des réponses consistait à créer des liens avec les autorités locales afin de réduire le risque de violences potentielles pouvant affecter le projet. Nous devons vérifier avec le ou la responsable de la réponse au risque, dans le cas présent le directeur, que des liens sont forgés et qu'ils aident effectivement à atténuer ce risque.



Diagramme 44 Registre des risques

| Catégorie                                 | Numéro               | Risque  | Avant la réponse au risque |        | Note du risque | Réponse au risque   | Responsable de la réponse au risque | Après la réponse au risque |        | Situation actuelle |  |
|---|----------------------|---|----------------------------|--------|----------------|---|-------------------------------------|----------------------------|--------|--------------------|--|
|   |                      |   | Probabilité                | Impact |                |   |                                     | Probabilité                | Impact |                    | Note du risque   |
| Sécurité/politique                        | 1                    | Le personnel est exposé à la violence en raison de l'instabilité politique, des violences intercommunales ou de la guerre civile. | 3                          | 5      | 15             | Communication régulière et établissement de relations positives avec les autorités locales.                           | Directeur/directrice                | 2                          | 5      | 10                 | La zone du projet est relativement stable si bien que les risques résiduels pour le personnel sont considérés comme acceptables, si les procédures sont suivies.   |
|   |                      |   |                            |        |                | Mise à jour régulière des procédures opérationnelles en matière de sécurité.  | Responsable du projet               |                            |        |                    |  |
|   |                      |   |                            |        |                | Plan d'évacuation en place et régulièrement mis à jour.   | Directeur/directrice                |                            |        |                    |  |
|   |                      |   |                            |        |                | Plans d'hibernation en place, avec salle sûre et articles nécessaires.  | Agent d'administration              |                            |        |                    |  |
|   |                      |   |                            |        |                | Veiller en permanence au nombre suffisant et au bon fonctionnement des équipements de communication et des véhicules. | Agent d'administration              |                            |        |                    |  |
|   |                      |   |                            |        |                | Personnel et visiteurs informés sur les conditions de sécurité et formés en matière de sécurité personnelle.          | Directeur/directrice                |                            |        |                    |  |
| Suivi constant des conditions de sécurité | Directeur/directrice |   |                            |        |                |   |                                     |                            |        |                    |  |
| Environnement                             | 2                    | Les conditions météorologiques inhabituelles entraînent des inondations et empêchent l'accès.                                     | 3                          | 3      | 9              | Transport précoce des biens/équipements du programme.   | Responsable du projet               | 3                          | 2      | 6                  | La surveillance continue des conditions météorologiques et des précipitations sera effectuée par le personnel du projet et le partenaire et une action rapide sera entreprise si des précipitations accrues ou inhabituelles sont prévues. |
|   |                      |   |                            |        |                | Planification précoce des articles nécessaires pour les activités des programmes.                                     | Responsable du projet               |                            |        |                    |  |
|   |                      |   |                            |        |                | Utilisation de motos pour accéder aux communautés.  | Conducteur/conductrice              |                            |        |                    |  |

MISE EN ŒUVRE

Durant la mise en œuvre, le ou la responsable du projet doit non seulement surveiller les risques, mais également identifier et évaluer de nouveaux risques ou les risques émergents, planifier la réponse à ces risques et les noter dans le registre des risques.

Le ou la responsable du projet doit surveiller de manière proactive si des risques se concrétisent durant la mise en œuvre afin d'y répondre rapidement lorsqu'ils se produisent effectivement et deviennent des problèmes ayant un impact sur le projet.

Le comité directeur doit régulièrement examiner le registre des risques, ou tout au moins les risques les plus importants mentionnés dans le registre. Il incombe au responsable du projet de s'assurer que le comité directeur a suffisamment d'informations sur les risques pour prendre de bonnes décisions, et d'attirer son attention sur de nouveaux risques ou des risques émergents.

## 5.5 Gestion des problèmes

Un risque est un événement qui pourrait se produire ou non. S'il se produit, il devient un problème. Durant la phase de mise en œuvre, vous, un membre de l'équipe ou une autre partie prenante pourriez déceler des préoccupations ou des problèmes qui doivent être traités. Certains de ces problèmes seront des risques qui avaient été identifiés comme possibles et qui se sont maintenant produits. D'autres problèmes pourraient surgir à l'improviste. Vous devrez noter ces problèmes dans un registre, que vous reverrez régulièrement afin de déterminer le moyen de résoudre chaque problème. Rappelez-vous que les personnes les plus proches du problème sont souvent les mieux placées pour le résoudre. Vous pourrez continuer à utiliser le registre des problèmes pour suivre de près les problèmes du projet jusqu'à ce qu'ils soient résolus.



### Exemple de scénario de projet : Registre des problèmes

Un exemple de registre des problèmes pour un problème du scénario de projet est donné dans le diagramme 45 ci-dessous.

Diagramme 45 Registre des problèmes

| Référence du problème | Signaté par | Description  | Date du signalement | Assigné à             | Date de l'assignement | Statut | Date du statut | Résolution   |
|-----------------------|-------------|--|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------|----------------|--|
| L1                    | Formateur   | Le nombre de participantes à l'atelier d'alphabétisation est plus faible que prévu | 3/03/2020           | Responsable du projet | 5/03/2020             | résolu | 7/03/2020      | Un atelier supplémentaire a été prévu le mois suivant le dernier atelier prévu |
| L2                    | Formateur   |  |                     |                       |                       |        |                |  |

## 5.6 Apprendre et adapter

Lors de la mise en œuvre de votre projet, vous devez vous attendre à tirer des enseignements sur ce qui réussit et pourquoi, sur ce qui ne produit pas les résultats escomptés et ce qui devrait être ajusté. Un registre des enseignements est un outil utile pour enregistrer ce que vous apprenez. Vous pouvez le revoir régulièrement pour décider si vous devez adapter vos plans et vos activités en fonction de ce que vous apprenez.

Il est utile de prendre l'habitude de partager et d'enregistrer les enseignements en ajoutant une section sur l'apprentissage à l'ordre du jour de toutes les réunions du projet, ce qui favorisera l'apprentissage mutuel entre collègues et auprès d'autres parties prenantes. Les registres des enseignements peuvent se présenter sous plusieurs formes. Il s'agit souvent d'un tableau qui indique ce qui s'est produit, pourquoi cela s'est produit, ce qui a été appris, le nom de la personne qui a enregistré ces informations et la date.



### Exemple de scénario de projet : Registre des enseignements

Un exemple de registre des enseignements pour le scénario de projet est donné dans le diagramme 46 ci-dessous.

Diagramme 46 Registre des enseignements

| CE QUI S'EST PRODUIT   | POURQUOI CELA S'EST PRODUIT   | CE QUI A ÉTÉ APPRIS  | ENREGISTRÉ PAR        | DATE       |
|--|---|--|-----------------------|------------|
| La moitié seulement des participantes attendues ont assisté au premier atelier d'alphabétisation.                      | L'atelier a été organisé pendant un jour férié.                                   | Consulter les bénéficiaires à l'avance au sujet des dates des activités.         | Formateur             | 03/03/2020 |
| De nombreuses femmes participant au projet vendaient les mêmes articles sur le marché, ce qui a fait baisser les prix. | Aucune possibilité, lors des ateliers, de coordonner qui vendrait quels articles. | Offrir des possibilités de coordination pour éviter le même problème à l'avenir. | Responsable du projet | 06/12/2020 |

Le diagramme de gestion du cycle de projet montre une boucle depuis la mise en œuvre et le suivi jusqu'au contexte. En effet, au fur et à mesure que vous apprenez ce qui réussit et ce qui ne réussit pas dans votre projet, vous devrez reprendre votre conception du projet pour savoir comment l'ajuster afin d'y intégrer pleinement cet enseignement. Par exemple, dans la théorie du changement pour le scénario de projet, nous indiquons que si nous dispensons une formation, les femmes augmenteront leurs compétences en lecture, en écriture et en calcul, développeront leurs compétences professionnelles et pourront ainsi accéder à des opportunités génératrices de revenus. Si, en surveillant nos indicateurs, nous réalisons que les compétences des femmes dans ces domaines ne s'améliorent pas, nous devons probablement modifier nos activités de projet et chercher d'autres moyens de dispenser la formation ou de transmettre ces compétences. Vous devrez suivre les processus de modification étudiés dans cette section pour apporter les modifications nécessaires à la conception et au plan du projet. Il est extrêmement important d'intégrer les enseignements pendant la durée du projet, plutôt que d'attendre l'évaluation finale pour découvrir que votre projet n'a pas eu l'impact désiré dans la communauté. Ces enseignements devront également être partagés avec l'ensemble de l'organisation, car ils seront très utiles pour concevoir de nouveaux projets.

## Gestion des modifications

Les modifications sont normales, et parfois même désirables, et les plans ne doivent pas être considérés comme statiques. Mais avant d'apporter toute modification, il est important de comprendre pleinement ce qu'elle pourrait signifier. Certaines modifications pourraient avoir des effets au-delà d'un projet, ou pourraient dépasser l'une des limites convenues par le comité directeur. Si c'est le cas, les suggestions de modifications doivent être soumises au comité directeur pour approbation.

Pour gérer les modifications, il est utile d'établir un processus. Lorsque le ou la responsable d'un projet souhaite apporter une modification qui dépasse les limites convenues énoncées dans la structure de gouvernance, il ou elle pourra demander au comité directeur de l'approuver. Ce dernier devra étudier la requête afin de juger si la modification est raisonnable, comment elle affectera les parties prenantes du projet et si le budget disponible est suffisant avant de donner ou non son accord. Toutes les modifications doivent être documentées afin de consigner clairement les décisions qui ont été prises et leur raison.

Le ou la responsable du projet et le comité directeur devront peut-être demander à votre donateur d'approuver les modifications des plans ou du budget de votre projet. Si vous donnez de bonnes raisons, étayées par vos données de suivi, les donateurs accepteront généralement les modifications proposées concernant le calendrier des activités et la façon de les réaliser, à condition que l'effet et l'impact finaux ne changent pas. Chaque donateur a un processus pour demander une modification du plan original. L'approbation peut prendre du temps, veillez donc à en faire la demande le plus tôt possible. Hésiter à demander l'accord du donateur n'est pas une excuse pour poursuivre les activités du projet qui ne produisent aucun résultat.

Une fois les modifications approuvées, il est important de les documenter et de les communiquer à toutes les parties prenantes concernées.

## 5.7 Gestion des personnes

Beaucoup de responsables de projet passent énormément de temps, lors de l'étape de mise en œuvre, à gérer les personnes. Plus un projet est vaste, plus le responsable du projet passera du temps à gérer les personnes qui effectuent le travail et moins il consacra de temps à réaliser les activités du projet.

Dans la section 4.4 nous avons étudié les principaux plans pour le personnel, notamment le plan de recrutement et le plan de travail (page 100). Dans la section 3.3, nous avons étudié la matrice RASCI (page 87) et dans la section 4.4 nous avons vu le plan de communication (page 99). Ces outils de planification aident le responsable de projet à gérer le personnel et les parties prenantes du projet lors de la mise en œuvre.

Les compétences non spécialisées du responsable de projet deviennent très importantes pour la gestion des personnes. Le détail de ces compétences sort du cadre de ce guide, toutefois l'art de la gestion de projet exige un bon savoir-faire en communication, motivation, coaching, négociation, influence, délégation et résolution des conflits. Le responsable de projet devra peut-être suivre des processus organisationnels formels de gestion de la performance et fera certainement part de ses commentaires de manière informelle pour s'assurer que la performance du personnel est à la hauteur attendue.

## 5.8 Observations des bénéficiaires

Dans la phase de préparation, nous avons vu comment planifier pour obtenir les réactions des bénéficiaires en établissant un mécanisme de rétroaction sûr et facile à utiliser pour tout le monde. Vous avez sans doute créé des formulaires de plainte, une boîte à commentaires, un service de dépôt de plaintes verbales pendant l'ouverture du bureau, des réunions communautaires, une adresse email ou une ligne téléphonique gratuite ou, de préférence, une combinaison d'options qui conviendront à différents types de bénéficiaires, en tenant compte de ceux qui sont particulièrement vulnérables, comme les personnes handicapées, et de différents niveaux d'alphabétisation.

Lors de la mise en œuvre, veillez à ce que la population sache qu'elle a le droit de se plaindre, comment formuler ses plaintes et quels types de plaintes vous pourrez traiter. Considérez très attentivement la sauvegarde, la protection des données et la confidentialité, tout en veillant à donner une réponse aux personnes. Il est important de répondre aux réactions reçues et de modifier le projet, si besoin est. Vous devrez consigner les observations reçues et la réponse apportée dans un registre d'observations.

## 5.9 Rapports, tenue des registres et communication

Un bon suivi a pour but, entre autres, de vous aider à tenir de bons registres et à faire des rapports d'avancement aux donateurs, à la communauté que vous servez et à d'autres parties prenantes. Si vous communiquez régulièrement vos succès et vos difficultés à ces groupes, ils auront plus d'affinités avec le projet et seront plus susceptibles de lui donner leur appui.

La fréquence et le format de vos rapports dépendront de la nature et de la durée de votre projet, et de ce que vos donateurs, vos bénéficiaires et vos parties prenantes voudront voir. Souvent, les donateurs s'attendent à ce que vos rapports soient établis sur la base de votre proposition de projet, votre cadre logique, votre échéancier et votre budget originaux. Vous devrez expliquer toutes modifications apportées à vos plans originaux (écarts) et les raisons de ces modifications. (Comme indiqué à la page 117, il est souvent judicieux de communiquer les modifications importantes dès que vous en prenez conscience, plutôt que d'attendre l'occasion d'un point de rapport formel).

### Comment se présente un bon rapport ?

Un bon rapport :

- Utilise les modèles du donateur et répond à toutes les questions.
- Démontre les progrès par rapport à tous les indicateurs.
- Fournit quelques données empiriques pour illustrer l'impact.
- Est concis et ne dépasse pas le nombre de mots voulu.
- Est cohérent d'un bout à l'autre (autrement dit, le rapport descriptif correspond au cadre logique et est en adéquation avec le rapport financier).
- Est en adéquation avec les rapports précédents fournis.
- Contient de bonnes études de cas qui démontrent comment des vies ont été transformées grâce au projet.
- Est objectif sur les problèmes et les difficultés.
- Est écrit en bon français (ou toute autre langue permise par le donateur) et son orthographe a été vérifiée.

Même si vous ne prévoyez d'établir un rapport formel qu'une fois par an, il est souvent utile de partager les succès du projet plus souvent, de manière informelle. Il peut s'agir d'un simple email au donateur contenant de brèves nouvelles sur le projet ou d'une courte présentation lors d'une réunion des parties prenantes. C'est un bon moyen d'impliquer vos donateurs, bénéficiaires et parties prenantes dans le projet et de leur faire prendre conscience des avantages d'y participer.

Dans vos rapports, tenez compte des délais imposés par les donateurs et de leurs exigences en matière de vérification. Les donateurs pourraient vérifier les documents du projet (audit) au cours du projet, ou même plusieurs années après sa clôture. Il est donc très important de tenir de bons registres sur papier ou sous forme électronique, classés de sorte à pouvoir trouver les informations même si l'équipe du projet ne travaille plus sur ce projet. Les documents clés doivent être classés avec les notes ou les enregistrements des réunions et des discussions.

## 5.10 Assurance qualité

L'assurance qualité est un aspect essentiel du rôle du responsable de projet tout au long de la mise en œuvre. Un bon moyen de garantir la qualité est de mettre en place des vérifications appropriées pour s'assurer qu'elle répond aux normes requises. Il est important de définir avec votre comité directeur le niveau de qualité exigé et comment les documents du projet, par exemple les rapports, seront approuvés avant d'être soumis aux donateurs. Les normes de qualité sont autre chose, elles portent sur la façon dont nous exécutons le projet. L'assurance qualité concerne les rapports et autres documents produits par le projet.



### Point de décision

Durant la mise en œuvre, votre projet pourrait passer par plusieurs points de décision. Si votre suivi montre que votre projet a dévié, vous devrez probablement revoir vos plans. Si des modifications sont nécessaires, elles devront sans doute être approuvées par le comité directeur ou le donateur. À un moment donné, il sera décidé que les activités du projet sont achevées.

## Liste récapitulative des normes de qualité

| Norme de qualité de Tearfund  | Liste récapitulative pour la phase de mise en œuvre et de suivi  |
|---|--|
|  <p><b>Conduite</b></p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La formation d'initiation et les cours de remise à niveau pour le personnel sur les valeurs et les politiques de l'organisation sont-ils dispensés tout au long du cycle de vie du projet ?</li> <li><input type="checkbox"/> Les communautés que nous servons savent-elles ce qui constitue un comportement inacceptable de la part du personnel ?</li> <li><input type="checkbox"/> Les communautés savent-elles comment signaler un comportement inacceptable ?</li> <li><input type="checkbox"/> Des membres du personnel ont-ils été désignés et formés pour enquêter sur les comportements inacceptables en cas de besoin ?</li> <li><input type="checkbox"/> Si des comportements inacceptables de la part du personnel sont signalés, une enquête est-elle lancée dans un délai convenable ?</li> </ul>  |
|  <p><b>Impartialité et ciblage</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Contrôlez-vous le projet pour faire en sorte que les critères de sélection continuent d'être appropriés et que le projet soit bénéfique aux plus vulnérables ?</li> </ul>  |
|  <p><b>Redevabilité</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Modifiez-vous les plans du projet à la lumière des réactions reçues ?</li> <li><input type="checkbox"/> Des représentants de la communauté sont-ils impliqués dans la gestion des plaintes et la résolution des différends ?</li> <li><input type="checkbox"/> Veillez-vous à ce que les commentaires soient donnés, reçus et traités dans un délai convenable ?</li> <li><input type="checkbox"/> Reconnaissez-vous la différence entre les observations de nature délicate et celles de nature non délicate ?</li> <li><input type="checkbox"/> Transférez-vous aux services concernés les observations qui ne relèvent pas de la portée de votre projet ?</li> <li><input type="checkbox"/> Consignez-vous les observations reçues, les réponses données et les décisions prises au sujet du projet ?</li> <li><input type="checkbox"/> Veillez-vous à ce que les registres ne puissent être consultés que par des membres désignés de l'équipe et à ce que les données confidentielles relatives aux bénéficiaires soient protégées ?</li> </ul> |
|  <p><b>Égalité hommes-femmes</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mesurez-vous et suivez-vous l'impact du projet sur les hommes ainsi que sur les femmes (y compris les personnes handicapées) et conservez-vous des données séparées (ventilées) sur les hommes et sur les femmes ?</li> <li><input type="checkbox"/> Consultez-vous les femmes et les filles (y compris les personnes handicapées) au sujet de leur sécurité tout au long du projet ?</li> </ul>   |
|  <p><b>Autonomisation</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Contrôlez-vous votre projet pour vous assurer qu'il ne crée pas une dépendance ?</li> </ul>  |
|  <p><b>Résilience</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les communautés ont-elles accès à des informations sur leurs risques ?</li> <li><input type="checkbox"/> Contrôlez-vous le projet pour vérifier qu'il réduit les vulnérabilités et qu'il renforce les capacités au lieu de les compromettre ?</li> <li><input type="checkbox"/> Le projet est-il contrôlé de manière à observer et à gérer son impact sur l'environnement ?</li> </ul>   |
|  <p><b>Protection</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Consultez-vous les bénéficiaires pour évaluer leurs points de vue, leurs opinions et leur perception sur le plan de la sécurité, de la dignité, de l'accès et de la participation tout au long du projet ?</li> <li><input type="checkbox"/> Contrôlez-vous votre projet pour vous assurer que votre programme n'a pas d'impact négatif sur les communautés ?</li> </ul>   |
|  <p><b>Qualité technique</b></p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Contrôlez-vous la qualité technique du projet et effectuez-vous des ajustements techniques en cas de besoin ?</li> </ul>   |

## RÉCAPITULATIF

Dans cette phase, vous avez appris l'importance du suivi en tant que processus utilisé tout au long de la phase de mise en œuvre. Le plan de S&E que vous avez créé durant la phase de préparation est un outil précieux pour suivre de près les progrès et détecter les écarts entre les situations réelles et les situations prévues.

Vous devriez maintenant pouvoir :

- Expliquer l'importance du suivi tout au long de la phase de mise en œuvre : vérifier la mise en œuvre par rapport au coût, au temps et à la portée prévus et mesurer les progrès réalisés pour obtenir les changements visés par le projet.
- Utiliser les rapports financiers et descriptifs pour rester redevable à l'égard des donateurs et des participants au projet.
- Comprendre la nécessité d'utiliser aussi bien les outils que les compétences non techniques pour gérer les personnes lors de la mise en œuvre du projet.
- Créer des registres pour surveiller de près les problèmes et enregistrer les enseignements.

## RÉFLEXION

1. Avez-vous mis en place un système clair pour approuver et communiquer les modifications nécessaires pour le projet (aussi bien en interne qu'en externe) ?
2. Les participants au projet sont-ils encouragés à faire part de leurs observations, et des outils ont-ils été mis en place à cet effet ?
3. Surveillez-vous les progrès par rapport à la triple contrainte (coût, temps et portée) ?
4. Certains responsables de projet affirment que la plus grande partie de leur temps, durant la mise en œuvre, est passée à gérer les personnes. Est-ce le cas pour vous aussi ?

## EXERCICE

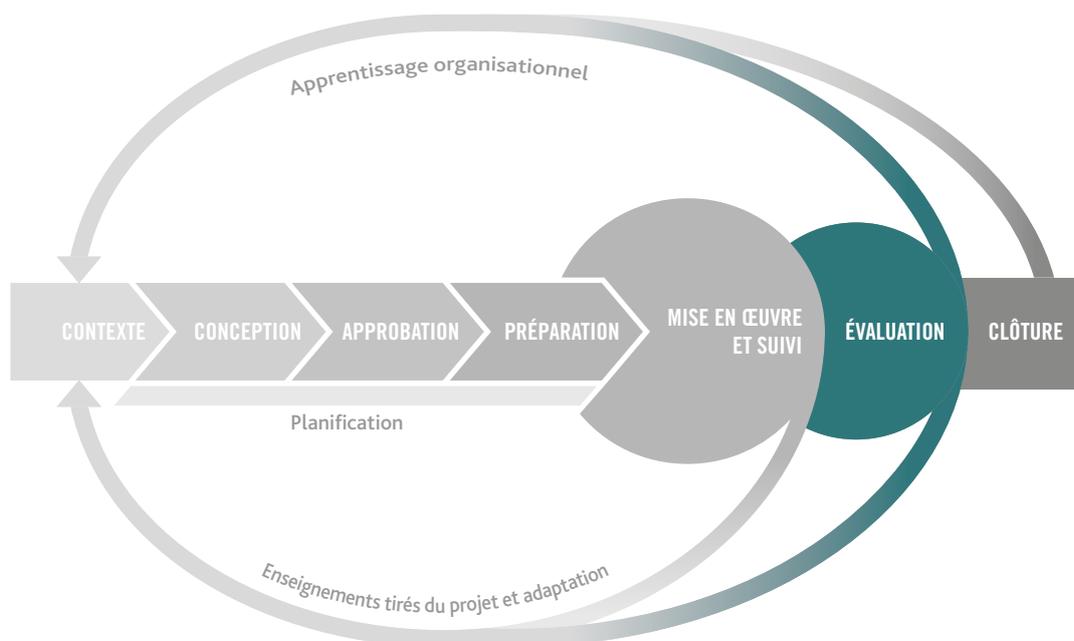
1. Créez un rapport sur votre budget par rapport aux chiffres réels pour un projet sur lequel vous travaillez actuellement. Que montre-t-il ? Comment les informations affecteront-elles le temps et la portée ?
2. Ajoutez un risque émergent à votre registre des risques.
3. Si vous ne possédez pas de registre des enseignements pour un projet actuel, créez-en un.



# PHASE 6

## ÉVALUATION

Vous êtes actuellement ici dans le cycle des projets :



### À la fin de cette phase, vous pourrez :

- Expliquer la différence entre l'appréciation, le suivi et l'évaluation.
- Citer les trois points auxquels une évaluation pourrait être effectuée.
- Rédiger des questions d'évaluation basées sur les cinq critères du CAD (Comité d'aide au développement).
- Expliquer l'importance d'avoir de bons termes de référence et décrire le contenu d'un document de termes de référence.
- Lister les étapes d'une évaluation.

## 6.1 Présentation de l'évaluation

L'évaluation est le processus consistant à juger si un projet crée ou a créé les changements qu'il visait à accomplir. Elle ne se contente pas de vérifier si vous avez accompli ce que vous aviez prévu, mais examine de plus près ce qui est différent dans une communauté, suite au projet ou au programme. L'évaluation comprend l'appréciation de l'efficacité (la bonne utilisation du temps et de l'argent), de l'efficacéité (la mesure selon laquelle le projet a atteint ses buts), de l'impact et de la durabilité. Elle pourrait étudier toute conséquence involontaire de votre travail, aussi bien positive que négative. L'évaluation est étroitement liée à l'apprentissage, et une bonne évaluation vous permet, ainsi qu'à l'ensemble du secteur du développement, d'apprendre ce qui réussit et ce qui ne réussit pas, et d'appliquer cet enseignement dans les futurs projets.

De préférence, vous aurez dressé un plan de suivi et d'évaluation (S&E) au cours de la phase de préparation (voir la section 4.6). Quoi qu'il en soit, il est important de penser à l'évaluation au début du projet, lorsque vous effectuez une première appréciation de la situation ou du contexte, afin de vous assurer de l'inclure dans le budget et vos plans. Au minimum 5 % du budget devrait être alloué au suivi et à l'évaluation.

## 6.2 Quelle est la différence entre l'appréciation, le suivi et l'évaluation ?

L'appréciation est la collecte de données qui sont ensuite analysées pour vous aider à comprendre une situation. En règle générale, elle est effectuée au début d'un projet et elle nous permet de cerner les besoins et la conception du projet.

Le suivi est la collecte et l'analyse continues de données pour vérifier que le projet est en bonne voie sur le plan de la triple contrainte (coût, temps et portée) et qu'il fonctionne de la manière prévue.

L'évaluation a lieu à des points définis (voir plus loin) et utilise des données qui permettent de décider si le projet est ou a été une réussite. Les évaluations nous aident à rendre des comptes aux donateurs et aux bénéficiaires, et à tirer des enseignements pour de futurs projets.

L'appréciation, le suivi et l'évaluation reposent tous trois sur une bonne collecte de données (voir l'explication détaillée à la section 1.3).

## 6.3 Types d'évaluations

Une évaluation peut être effectuée à trois principaux points :

- **Au cours du projet** : à des points définis, peut-être à la fin de chaque année ou à mi-parcours du projet. Ce type d'évaluation jugera principalement si le projet fait des progrès sur la voie du changement visé et pourra suggérer comment l'adapter pour le rendre plus efficace. Cette évaluation testera la théorie du changement, le cadre logique et les hypothèses. Elle pourrait également étudier les impacts involontaires, afin d'exploiter les impacts positifs dans le temps qu'il vous reste, et de limiter au minimum les impacts négatifs.

Les projets de secours d'urgence pourraient utiliser un type particulier d'évaluation : **l'évaluation en temps réel**. Elle est utilisée pour s'assurer que le projet change la situation des personnes touchées par une urgence, et permet d'apporter des modifications très tôt si les choses ne fonctionnent pas aussi bien qu'elles le pourraient. Dans une évaluation en temps réel, l'accent est mis sur l'apprentissage, plutôt que sur la redevabilité.

- **Après le projet** : une évaluation de fin de projet détermine si le projet est parvenu à créer le changement prévu, pourquoi ou pourquoi pas. Elle étudie plus largement les changements survenus dans le contexte où le projet s'est déroulé, pour savoir si certains peuvent être attribués au projet. Elle considère la théorie du changement et détermine si des changements se sont effectivement produits de la manière prévue. Elle étudie le cadre logique et les hypothèses qu'il contient, pour savoir s'ils se sont révélés réalistes.
- **Plusieurs années plus tard** : on l'appelle parfois une évaluation ex post ou une évaluation de l'impact. Elle cherche à déterminer si les avantages du projet sont ressentis après la fin du projet.

## 6.4 Questions d'évaluation

Pour l'évaluation des programmes et des projets, il pourrait être utile de considérer les critères d'évaluation du CAD (Comité d'aide au développement) :

- **Pertinence** : dans quelle mesure le projet correspondait-il aux priorités et aux besoins du groupe cible ?
- **Efficacité** : le projet a-t-il atteint ses buts ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- **Efficienc**e : dans quelle mesure nos efforts et ressources (apports) ont-ils été convertis en résultats ? Aurions-nous pu obtenir de meilleurs résultats à un moindre coût, en faisant les choses différemment ?
- **Impact** : quels sont les changements positifs et négatifs produits par notre projet, directement ou indirectement, volontairement ou involontairement ? Qu'est-il arrivé du fait de notre programme ou projet ? Qu'est-ce que le projet a véritablement changé pour les bénéficiaires ?
- **Durabilité** : les avantages d'un projet sont-ils susceptibles de durer après la fin du projet et du financement ?

Nous pouvons évaluer nos projets de développement en fonction de ces cinq normes et formuler des questions d'évaluation en les étudiant une par une. Selon la nature du projet et de l'évaluation, vous pourriez vous concentrer sur certaines de ces questions davantage que sur d'autres. Par exemple, si nous voulons savoir comment les avantages de notre travail pourraient être ressentis même après la fin du projet, nous porterons un plus grand intérêt à des questions liées à l'impact et à la durabilité. Lorsque vous formulez des questions destinées à l'apprentissage, pensez à ce que vous savez déjà sur ce qui a réussi et ce qui n'a pas réussi, et rédigez des questions qui permettront de combler les lacunes dans vos connaissances.

Pour les projets de secours d'urgence, le CAD suggère huit critères. Les quatre premiers sont les mêmes que pour les projets de développement. Les autres sont les suivants :

- **Interdépendance** : des mesures d'urgence à court terme ont-elles contribué à des progrès de développement à long terme ?
- **Cohérence** : les orientations diplomatiques, politiques et militaires étaient-elles compatibles avec les orientations humanitaires, et les droits de la personne ont-ils été pris en compte ?
- **Coordination** : les organisations politiques, militaires et de secours d'urgence collaborent-elles et partagent-elles les informations ?
- **Couverture** : les groupes qui avaient besoin d'aide ont-ils tous reçu un soutien ?

Il est également important d'inclure des questions visant à déterminer dans quelle mesure le projet **incluait** les groupes vulnérables, comme :

- Les changements apportés par le projet ont-ils été différents pour différents membres de la communauté ?

Par exemple, les femmes handicapées.

## 6.5 Qui doit conduire une évaluation ?

Les évaluations peuvent être conduites par des membres de l'équipe du projet, d'autres personnes de l'organisation ou des personnes externes à l'organisation. Bien entendu, les membres de l'équipe du projet connaissent déjà le contexte, la communauté et les parties prenantes clés, et pourraient donc trouver le processus d'évaluation plus rapide et plus facile. Mais ils pourraient avoir des idées très arrêtées sur ce qui réussit et pourquoi, et pourraient avoir une vue moins objective de la situation. L'évaluation d'une équipe externe peut être beaucoup plus impartiale. Il est parfois utile d'associer des personnes internes à des personnes externes dans une équipe d'évaluation. Vous devrez parfois renforcer les capacités de l'équipe avant de commencer une évaluation, et dans l'idéal, vous aurez inclus cela dans les activités de votre projet, lors de l'analyse des capacités, voir la section 1.4 (page 31). Certains projets pourraient nécessiter des connaissances techniques particulières au sein de l'équipe d'évaluation. L'équipe pourrait également inclure des représentants de parties prenantes clés pour faire en sorte que l'évaluation reflète la façon dont le projet a affecté différents groupes, tels que les femmes, les hommes et les personnes handicapées.

Le tableau ci-dessous montre les avantages et les inconvénients de l'utilisation d'évaluateurs internes et externes.

| Internes  | Externes  |
|---|---|
| <p><b>Avantages :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les connaissances acquises grâce à l'évaluation restent au sein de l'organisation.</li> <li>• L'évaluateur connaît l'organisation et sa culture.</li> <li>• L'évaluateur connaît le personnel, et sa présence pourrait être considérée comme moins menaçante.</li> <li>• Les recommandations pourraient être mieux adaptées à l'organisation.</li> <li>• Les recommandations pourraient être plus susceptibles d'être adoptées.</li> <li>• L'évaluation est moins coûteuse.</li> </ul> | <p><b>Avantages :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluateur est plus susceptible d'être objectif et l'évaluation pourrait donc être considérée comme plus fiable et plus impartiale.</li> <li>• L'évaluateur pourrait apporter une nouvelle perspective.</li> <li>• L'évaluateur est plus susceptible d'être un spécialiste ayant une plus grande expérience des techniques d'évaluation.</li> <li>• L'évaluateur peut consacrer davantage de temps à l'évaluation.</li> <li>• L'évaluateur ne fait pas partie de la structure de pouvoir de l'organisation.</li> </ul> |
| <p><b>Inconvénients :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• On pourrait mettre en doute l'impartialité et la fiabilité de l'évaluation.</li> <li>• L'évaluateur pourrait se laisser distraire par d'autres tâches.</li> <li>• On pourrait mettre en doute les motivations de l'évaluateur.</li> <li>• L'évaluateur pourrait accepter trop rapidement les hypothèses de l'organisation.</li> <li>• La formation de l'évaluateur pourrait ne pas être suffisante et vous devrez peut-être renforcer ses capacités.</li> </ul>                    | <p><b>Inconvénients :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluateur pourrait ne pas connaître l'organisation.</li> <li>• L'évaluateur pourrait ne pas comprendre les contraintes ou le contexte.</li> <li>• Les connaissances risquent davantage d'être perdues pour l'organisation.</li> <li>• Les membres de l'équipe du projet pourraient penser que l'évaluateur est contre eux.</li> <li>• L'évaluation pourrait être plus coûteuse.</li> <li>• Les discussions sur le recrutement et le contrat pourraient prendre beaucoup de temps.</li> </ul>                      |

## 6.6 Termes de référence

Quelle que soit la personne qui conduit l'évaluation, elle doit suivre des lignes directrices claires et détaillées (souvent appelées termes de référence). Si vous chargez un évaluateur externe de réaliser l'évaluation, ces termes de référence feront partie du processus de sélection et d'octroi du contrat.

Les termes de référence (TDR) établissent comment vous prévoyez que l'évaluateur ou l'équipe d'évaluation effectuera l'évaluation. Ils comprennent :

- Les buts et la portée de l'évaluation.
- Le contexte et la raison de l'évaluation.
- Les principales questions d'évaluation à poser.
- Les méthodes à employer (parfois déterminées par l'équipe du projet, parfois par l'évaluateur).
- Les responsabilités de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation.
- Les ressources disponibles pour conduire l'étude (personnes et budget).
- Les résultats de l'évaluation (généralement sous forme de rapport, mais ils pourraient également être donnés lors d'une réunion ou d'une présentation) et le calendrier prévu.
- Un échéancier pour réaliser la totalité du processus.

## 6.7 Les étapes d'une évaluation

Voici les étapes recommandées pour effectuer une évaluation. La ou les personnes responsables sont citées entre parenthèses à chaque étape :

1. Décider que le projet ou programme est prêt à être évalué (*responsable du projet et promoteur/comité du projet*).
2. Décider si l'évaluation sera interne ou externe (*responsable du projet, promoteur/comité du projet, éventuellement donateur*).
3. Rédiger les termes de référence (*responsable du projet*).
4. Sélectionner l'équipe d'évaluation, lui donner les instructions nécessaires et établir les rôles et responsabilités (*responsable du projet, éventuellement personnel des ressources humaines, parfois donateur et comité directeur*).
5. Si l'évaluateur/l'équipe d'évaluation est externe, dresser un contrat.
6. Organiser les données et les documents existants (*responsable et équipe du projet*).
7. Dresser les grandes lignes de la façon dont l'évaluation sera effectuée (souvent appelées rapport de démarrage), les outils et méthodes à employer, et les questions d'évaluation à poser (*évaluateur*).
8. Revoir les grandes lignes de la façon dont l'évaluation sera effectuée (souvent appelées rapport de démarrage) (*responsable du projet, éventuellement donateur*).
9. Collecter et analyser les données (*évaluateur*).
10. Rédiger le rapport d'évaluation (*évaluateur*).
11. Revoir le rapport d'évaluation (*responsable du projet, éventuellement donateur*).
12. Apporter toutes modifications nécessaires au rapport d'évaluation (*évaluateur*).
13. Communiquer le rapport (*responsable du projet*).
14. Partager et utiliser les enseignements tirés (*organisation responsable du projet, éventuellement donateur ou ensemble de la communauté de développement*).

### Collecte des données

Dans la section 1.3, nous avons présenté la trousse à outils de collecte de données qui doit être utilisée tout au long du cycle du projet (pages 12–30). Ces outils sont extrêmement utiles au cours de l'évaluation. Vous trouverez des informations supplémentaires sur la réalisation d'une évaluation dans la section Lectures complémentaires, page 149.

### Collecte de données inclusives

Il est important de veiller à ce que les communautés soient représentées équitablement et correctement dans votre évaluation. Pour planifier la collecte des données d'évaluation, reportez-vous à la liste récapitulative de la page 14 pour vous assurer de prendre en compte les besoins de tous les individus et groupes avec lesquels vous travaillez, afin de comprendre les effets positifs et négatifs ressentis suite au projet.

## Que doit inclure un rapport d'évaluation ?

La plupart des rapports d'évaluation couvrent les domaines suivants :

- **Introduction** : décrit l'intention de l'évaluation.
- **Méthodologie** : explique où l'évaluation a été effectuée, ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données utilisés.
- **Analyse du contexte** : donne un bref aperçu du contexte local.
- **Aperçu du projet** : résume le principal problème que le projet tente de résoudre et les changements qu'il vise à apporter.
- **Principales constatations** : communique et analyse les principales constatations pour chacune des questions d'évaluation.
- **Conclusions** : tire les principaux points de l'analyse des conclusions.
- **Recommandations** : fait des recommandations spécifiques et réalisables à l'équipe du projet et à l'ensemble de l'organisation.

## Répondre aux recommandations

L'équipe du projet doit examiner les recommandations spécifiques et décider de les accepter ou non. Pour chaque recommandation acceptée, elle doit dresser un plan d'action indiquant la réponse à la recommandation, les actions à entreprendre, la personne responsable des actions et le délai de leur réalisation. Il peut être utile d'enregistrer ces points dans un tableau, comme celui présenté ci-dessous. Il est important de revoir régulièrement les actions pour vérifier qu'elles ont été menées à bien.

| Numéro | Recommandation spécifique, réalisable | Réponse de l'équipe de projet | Action | Responsable de l'action (qui) | Délai |
|--------|---------------------------------------|-------------------------------|--------|-------------------------------|-------|
| 1.     |                                       |                               |        |                               |       |
| 2.     |                                       |                               |        |                               |       |

# Communiquer les conclusions

Le diagramme de gestion du cycle de projet montre une boucle depuis l'évaluation jusqu'au contexte, pour l'apprentissage au niveau du projet et de l'ensemble de l'organisation. Après une évaluation à mi-parcours ou un examen en temps réel, l'apprentissage peut être appliqué directement et le projet peut être adapté. Cela ne peut se produire que si les conclusions de l'évaluation sont communiquées.

Suggestions pour communiquer les conclusions à différents groupes :

- **Pour la communauté bénéficiaire**

Vous pourriez organiser des sessions de rétroaction avec la communauté bénéficiaire. Veillez à ce que les conclusions du rapport soient formulées dans une langue et un format que la communauté comprendra. La communauté pourra ensuite faire des commentaires et indiquer si elle est d'accord ou pas d'accord avec les conclusions.

- **Pour l'ensemble de l'organisation**

Vous pourriez demander à l'équipe d'évaluation de les présenter en personne à l'ensemble de l'organisation ou de faire une courte vidéo. Vous pourriez produire une affiche pour résumer les conclusions. Veillez à classer correctement l'évaluation afin que d'autres personnes de l'organisation puissent y accéder et tirer parti des enseignements.

- **Pour l'ensemble du secteur**

Vous pourriez envisager de partager les enseignements plus largement dans l'ensemble du secteur du développement en rédigeant des blogs sur l'évaluation ou en la rendant accessible au public.



## Points de décision

Les points de décision, dans la phase d'évaluation, concernent la décision d'effectuer une évaluation, la sélection de l'évaluateur et la façon de répondre à chacune des recommandations du rapport d'évaluation.

## Liste récapitulative des normes de qualité

| Norme de qualité de Tearfund  | Liste récapitulative pour la phase d'évaluation  |
|---|--|
| <br><b>Conduite</b>                | <input type="checkbox"/> Dans les cas où le personnel du projet a eu des relations directes avec les communautés, envisagez de demander à ces dernières si elles sont satisfaites de la façon dont elles ont été traitées par le personnel tout au long du projet.   |
| <br><b>Impartialité et ciblage</b> | <input type="checkbox"/> Les membres de la communauté savent-ils pourquoi ils ont été ou n'ont pas été sélectionnés comme bénéficiaires du projet ?<br><input type="checkbox"/> Les membres de la communauté pensent-ils que les plus vulnérables ont bien été sélectionnés comme participants au projet ? |
| <br><b>Redevabilité</b>            | <input type="checkbox"/> Les membres de la communauté pensent-ils qu'ils ont eu accès aux informations pertinentes concernant le projet ?<br><input type="checkbox"/> Les membres de la communauté sont-ils satisfaits de l'influence qu'ils ont eue sur le projet tout au long de sa durée ?              |
| <br><b>Égalité hommes-femmes</b>   | <input type="checkbox"/> Les perspectives des hommes et des femmes (y compris les personnes handicapées) sont-elles prises en compte lorsque vous évaluez l'impact du projet ?   |
| <br><b>Autonomisation</b>         | <input type="checkbox"/> Les membres de la communauté pensent-ils avoir une plus grande autonomie/ne pas avoir perdu leur autonomie suite au projet ?  |
| <br><b>Résilience</b>            | <input type="checkbox"/> Les communautés disent-elles être plus en mesure de faire face aux chocs futurs, suite au projet ?  |
| <br><b>Protection</b>            | <input type="checkbox"/> Les membres de la communauté pensent-ils que le risque d'atteinte à leur sécurité et à leur dignité a augmenté ou diminué suite à votre intervention ?  |
| <br><b>Qualité technique</b>     | <input type="checkbox"/> Les communautés estiment-elles que la réponse était appropriée à leurs besoins ?<br><input type="checkbox"/> Jugent-elles que la réponse est arrivée en temps utile ?   |

## RÉCAPITULATIF

Dans cette phase, vous avez appris l'importance de l'évaluation pour comparer la situation actuelle à celle du début du projet. Vous avez également appris l'importance d'avoir de bonnes questions d'évaluation basées sur les critères du CAD, et de bons termes de référence.

**Vous devriez maintenant pouvoir :**

- Expliquer la différence entre l'appréciation, le suivi et l'évaluation.
- Citer trois points auxquels une évaluation pourrait être effectuée.
- Rédiger des questions d'évaluation basées sur les cinq critères du CAD (Comité d'aide au développement).
- Expliquer l'importance d'avoir de bons termes de référence, et décrire le contenu d'un document de termes de référence.
- Lister les étapes d'une évaluation.

## RÉFLEXION

1. Que devez-vous faire au début de votre projet pour garantir une bonne évaluation ?
2. Quel serait le meilleur moment d'évaluer votre projet ?
3. Quelle serait la meilleure personne pour effectuer l'évaluation ?

## EXERCICE

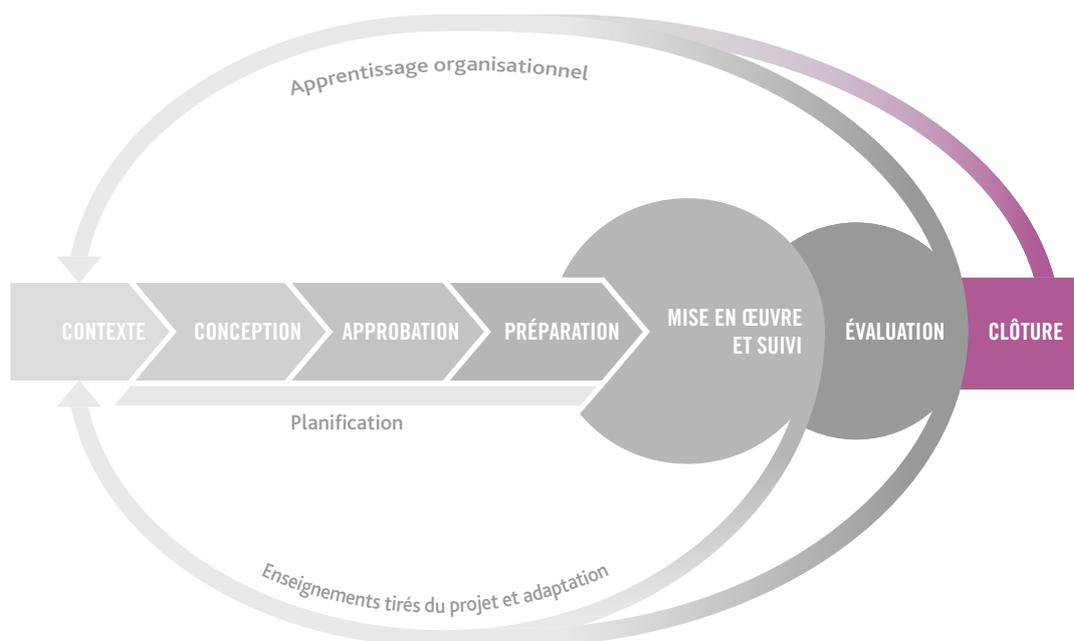
1. Rédigez une liste de questions d'évaluation pour un projet sur lequel vous travaillez actuellement. Montrez cette liste à l'équipe du projet pour obtenir ses commentaires.
2. Passez en revue un plan d'action d'une évaluation précédente – les actions ont-elles été menées à bien ?



# PHASE 7

## CLÔTURE DU PROJET

Vous êtes actuellement ici dans le cycle des projets :



### À la fin de cette phase, vous pourrez :

- Décrire les différents moyens selon lesquels un projet pourra se terminer ou effectuer une transition, notamment : cessation, prolongation, élargissement, redéfinition et transfert.
- Citer les raisons pour lesquelles un projet pourrait se terminer.
- Lister les tâches qu'il pourrait être nécessaire d'achever à la fin d'un projet.



## 7.1 L'importance de la phase de clôture

Lorsque les activités du projet sont terminées et que l'évaluation a été planifiée, vous pourriez être tenté/e de penser que tout a été fait. Mais il est important de mettre un terme au projet de manière officielle, ou de le faire passer à l'étape suivante (transition), et d'achever toutes les tâches administratives, contractuelles et financières. Il est également important de le terminer ou d'effectuer la transition de manière à ce que les avantages du projet soient susceptibles de durer et à ce que toutes les parties prenantes sachent pourquoi le projet est terminé et ce qu'il a accompli.

## 7.2 Types de transition

Différentes options se présentent lorsqu'un projet arrive à la fin de sa durée ou de sa portée prévues, ou lorsqu'il doit se terminer plus tôt :

- **Cessation** – toutes les activités du projet cessent et la clôture est terminée.
- **Prolongation** – plus de temps est accordé pour finir les activités du projet. Parfois un donateur pourrait offrir des fonds supplémentaires pour une prolongation, mais une « prolongation sans frais » est plus courante. Sachez toutefois qu'une prolongation ne sera pas sans frais pour votre organisation : temps de personnel, etc.
- **Élargissement** – des éléments du projet sont reproduits dans une nouvelle région ou avec un nouveau groupe de bénéficiaires.
- **Redéfinition** – le projet entre dans une nouvelle étape avec une conception modifiée et de nouvelles activités. Par exemple, notre scénario de projet pourrait arriver à sa fin et enregistrer un certain succès dans son action sur les moyens de subsistance. Mais on pourrait réaliser qu'un projet de suivi portant sur les normes de genre préjudiciables sera nécessaire pour obtenir des effets durables.
- **Transfert** – les activités du projet sont transférées à un partenaire local ou à une communauté bénéficiaire locale.

Il est important de décider, au moment de la conception du projet, quel serait le type de transition le plus probable, afin que les activités du projet et l'approche employée puissent être orientées vers la transition. Par exemple, s'il s'agit d'un projet pilote que vous comptez élargir, l'équipe doit accorder une plus grande attention que d'habitude à l'apprentissage, tout au long du projet. Si la transition probable implique de transférer le projet à un partenaire, il pourrait être nécessaire d'inclure des activités de renforcement des capacités. Si la transition probable est l'élargissement, vous devez vous demander où trouver des fonds supplémentaires.

## 7.3 Tâches de fin de projet

Si le projet se termine au moment prévu, vous devez vous assurer qu'il a produit ce qu'il était censé produire. Vous devez vérifier le travail réalisé par rapport au plan et vous assurer qu'aucune tâche n'a été oubliée. Les parties prenantes – externes et internes – notamment le comité ou le promoteur du projet, le donateur et les bénéficiaires doivent être consultés. Vous devez demander aux parties prenantes concernées de vérifier que vous avez fourni ce qui était prévu et qu'elles sont satisfaites des résultats. Avec les donateurs, cela se fait généralement sous forme de rapport final que le donateur acceptera.

Vous devez ensuite veiller à mener à bien les tâches de clôture du projet :



### Liste récapitulative des tâches de clôture du projet

- Résilier tous les contrats avec les fournisseurs, les consultants et les donateurs.
- Écrire à d'autres parties prenantes pour les informer que le projet est terminé ou est passé à une nouvelle phase.
- Demander au donateur le versement final des fonds, le cas échéant.
- Rédiger tous les rapports exigés, descriptifs et financiers.
- Régler toutes les factures impayées.
- Licencier le personnel ou lui attribuer de nouvelles fonctions.
- Rendre, vendre ou transférer toutes les ressources du projet (de la manière convenue au début du projet).
- Archiver les dossiers et documents du projet, de préférence électroniquement.

Rappelez-vous que votre projet pourrait être contrôlé plusieurs années après sa clôture ; lorsque vous accomplissez ces tâches, vous devez donc respecter toutes les exigences en matière de vérification.

En cas de clôture précoce d'un projet, il est de bonne règle de vérifier ce qui a été fourni par rapport à ce qui était prévu et de noter les éléments qui ont été achevés. Dans la majorité des cas de clôture précoce, vous devez quand même réaliser les tâches de fin de projet citées ci-dessus, à l'exception peut-être des cas de clôture immédiate due à des circonstances inhabituelles et imprévues, hors de votre contrôle.

## 7.4 Raisons possibles de clôture précoce d'un projet

Il faut espérer que votre projet se terminera à la date prévue, parce que vous avez achevé les activités et obtenu les changements nécessaires.

Pourtant, un projet pourrait parfois se terminer plus tôt, pour les raisons suivantes :

- Le contexte évolue et le projet ne convient plus.
- La stratégie de votre organisation change et le projet n'est plus en adéquation avec les buts de cette stratégie.
- Le donateur modifie sa politique et met fin à son financement.
- Les bénéficiaires ou d'autres parties prenantes ne veulent plus être impliqués.
- On découvre un cas de fraude.
- Le gouvernement ne soutiendra plus le projet.
- Une catastrophe liée à l'environnement, un conflit ou un événement inhabituel et imprévu dans la région empêche la poursuite du projet.
- Les conditions de sécurité évoluent et il n'est plus prudent de continuer.
- La conception du projet se révèle erronée et vos activités ne produisent pas les résultats ou les effets anticipés.

## 7.5 Partager et utiliser les enseignements tirés

L'apprentissage a été étudié à la phase de mise en œuvre et de suivi (section 5.6, page 116) et à la phase d'évaluation, mais il est évidemment important de tirer des leçons tout au long d'un projet. À la fin du projet, tous les enseignements doivent être rassemblés, enregistrés et communiqués aux parties prenantes.

Vous jugerez sans doute utile d'organiser une réunion rapide pour inviter les parties prenantes à partager les leçons apprises, ce qui sera beaucoup moins formel qu'une évaluation.

Enfin, vous souhaiterez peut-être célébrer tout ce que vous avez accompli et organiser une cérémonie pour terminer officiellement les activités ou pour transférer la propriété du projet à la communauté.

Avec la clôture de votre projet, vous avez maintenant achevé toutes les étapes de la gestion du cycle des projets. Vous devriez à présent savoir ce qui est nécessaire à chaque étape du cycle du projet, y compris quelles décisions devront être prises, et connaître les outils qui vous seront utiles.



### Points de décision

Les points de décision dans cette phase du projet permettent de décider si un projet est prêt à être clôturé parce que les activités ont été achevées, s'il doit se terminer plus tôt et comment s'effectuera la transition.

## Liste récapitulative des normes de qualité

| Norme de qualité de Tearfund  | Liste récapitulative pour la phase de clôture  |
|---|--|
|  <p><b>Conduite</b></p>                | <input type="checkbox"/> Avez-vous documenté toutes les leçons apprises sur le comportement du personnel ?   |
|  <p><b>Impartialité et ciblage</b></p> | <input type="checkbox"/> Avez-vous documenté toutes les leçons apprises sur l'impartialité et le ciblage ?   |
|  <p><b>Redevabilité</b></p>            | <input type="checkbox"/> Avez-vous informé les communautés de la date à laquelle votre mécanisme de plaintes et de rétroaction ne sera plus opérationnel ?<br><input type="checkbox"/> Avez-vous documenté tout apprentissage relatif à l'implication de la communauté et à la redevabilité à son égard ?  |
|  <p><b>Égalité hommes-femmes</b></p>   | <input type="checkbox"/> Avez-vous documenté toutes les leçons apprises sur le genre ?   |
|  <p><b>Autonomisation</b></p>         | <input type="checkbox"/> Avez-vous documenté toutes les leçons apprises sur l'autonomisation ?<br><input type="checkbox"/> Des systèmes à long terme sont-ils nécessaires pour fournir un apport financier continu afin de garantir la durabilité du projet, comme des contributions versées par le village, une aide du gouvernement local ou des frais d'utilisation ? |
|  <p><b>Résilience</b></p>            | <input type="checkbox"/> Avez-vous documenté toutes les leçons apprises sur la résilience ?  |
|  <p><b>Protection</b></p>            | <input type="checkbox"/> Avez-vous documenté toutes les leçons apprises sur la protection ?  |
|  <p><b>Qualité technique</b></p>     | <input type="checkbox"/> Avez-vous documenté toutes les leçons apprises portant sur la qualité technique ?   |

## RÉCAPITULATIF

Dans cette phase, vous avez appris l'importance de décider, au moment de la conception du projet, quel serait le type de transition le plus probable, afin que les activités et l'approche du projet puissent être orientées vers la transition. Vous avez également appris qu'il était important de mener à bien les étapes appropriées lors de la clôture d'un projet, en gardant à l'esprit le fait que votre projet pourrait être contrôlé longtemps après sa fin.

Vous devriez maintenant pouvoir :

- Faire la distinction entre les types de transition pour un projet, notamment : la cessation, la prolongation, l'élargissement, la redéfinition et le transfert.
- Citer les raisons pour lesquelles un projet pourrait se terminer plus tôt.
- Lister les tâches qu'il pourrait être nécessaire d'achever à la fin d'un projet.

## RÉFLEXION

1. Quel type de transition est le plus approprié pour votre projet ?
  - a. Que devez-vous faire maintenant pour que cette transition se fasse sans écueils ?
  - b. Que devrez-vous faire pour veiller à ce que les avantages de votre projet durent après la transition ?
2. Comment communiquerez-vous la fin de votre projet, comment partagerez-vous les enseignements et comment célébrerez-vous le succès ?

## EXERCICE

1. Dressez une liste des choses que l'équipe du projet devra faire pour clôturer un projet sur lequel vous travaillez en ce moment.
2. Communiquez cette liste à l'ensemble de l'équipe du projet pour obtenir ses commentaires.
3. Décidez qui sera responsable de chaque tâche.

## ANNEXE 1

# FONDEMENT BIBLIQUE DE LA GESTION DU CYCLE DES PROJETS

---

Ce qui constitue le caractère distinctif de Tearfund, c'est notamment le fait de placer l'Église au cœur de tout ce qu'elle entreprend. Dieu appelle l'Église à aider les populations à sortir de la pauvreté, indépendamment de leur religion ou de leur origine, et nous considérons que le rôle de Tearfund est, en partie, d'aider l'Église à mettre cet appel en pratique.

Par « Église », nous entendons l'Église locale, l'assemblée de fidèles en première ligne qui luttent contre les mêmes injustices que l'ensemble de la communauté. Nous entendons aussi l'Église mondiale, un mouvement international des disciples de Jésus qui jouent leur rôle pour mettre fin à l'extrême pauvreté.

Les études bibliques présentées ci-dessous, destinées aux Églises et aux organisations chrétiennes, visent à expliquer le fondement biblique de la gestion du cycle des projets. Les passages et questions qui suivent peuvent être utilisés pour une étude individuelle ou pour une conversation de groupe.

## Néhémie, responsable de projet

Le livre de Néhémie raconte comment Néhémie a dirigé le peuple dans la reconstruction de la muraille de Jérusalem, dont les portes avaient été réduites en cendres par les Babyloniens. La façon dont Néhémie a géré ce projet peut nous apprendre beaucoup de choses.

### Introduction – Néhémie 1

Le chapitre 1 raconte comment Dieu a appelé Néhémie à accomplir ce travail. Que nous apprend ce chapitre au sujet de Néhémie ? Réfléchissez aux points suivants :

- son ouverture à la volonté de Dieu
- sa motivation
- son attitude en tant que dirigeant
- sa compassion
- son attitude envers la prière.

Tous ces facteurs ont donné à Néhémie une vision de la tâche qui l'attendait.

- Comment cela nous stimule-t-il dans notre attitude envers notre travail ?

Dans Proverbes 16:3, il est dit : « Recommande ton activité à l'Éternel et tes projets seront affermis. » (Segond 21)

- Que nous dit ce verset sur le lien entre la prière et la planification ? Est-il suffisant de prier ? Est-il suffisant de planifier ?
- Dans notre travail, planifions-nous dans la prière ?

### Répondre à un besoin – Néhémie 1

Néhémie était un Juif en exil dans un pays étranger. Certains Juifs étaient retournés en Juda après la défaite des Babyloniens, leurs agresseurs, par les Perses. Mais de nombreux Juifs s'étaient bien intégrés et sont donc restés en exil.

- Qu'est-ce qui préoccupe Néhémie dans le verset 2 ?
- Quelles nouvelles les visiteurs de Néhémie ont-ils apportées (verset 3) ? Comment Néhémie a-t-il réagi en entendant ces nouvelles ? Qu'est-ce que cela révèle sur son caractère ?

- Comment ce passage nous stimule-t-il dans notre relation avec Dieu et avec les communautés locales, et dans notre réponse aux autres ?

## Planifier la reconstruction de la muraille – Néhémie 2 et 3

Néhémie avait un bon emploi. Il était responsable des boissons du roi (Néhémie 1:11), ce qui signifie qu'il goûtait la nourriture et le vin du roi pour vérifier qu'ils n'avaient pas été empoisonnés. Le roi avait très grande confiance en lui, et Néhémie était probablement un conseiller personnel du roi.

Lisez Néhémie 2:1–9.

- Dans le verset 2, pourquoi Néhémie avait-il peur ? (Esdras 4 pourrait vous aider.)

Cependant, les versets 5–9 nous montrent que Néhémie avait planifié en détail ce qu'il voulait faire et comment il voulait le faire.

- Qu'a fait Néhémie avant de répondre à la question du roi (verset 4) ?
- Quelles sortes de choses Néhémie avait-il prévues ?
- Quels enseignements pouvons-nous en tirer pour la façon dont nous planifions nos projets ?

Lisez Néhémie 3.

- Que nous révèle ce chapitre au sujet de la participation du peuple ?

Lisez Néhémie 2:17.

- Comment Néhémie a-t-il encouragé le peuple à participer au projet ?
- Qu'est-ce que cela nous apprend sur ses compétences en leadership ?
- Certaines personnes ont reconstruit plus d'une partie de la muraille. Pourquoi ont-elles participé avec tant d'ardeur ?

Néhémie 3:5 nous dit que certaines personnes ont refusé de participer.

- Comment devrions-nous répondre à ceux qui ne veulent pas s'impliquer ?

## Répondre aux changements – Néhémie 4

Au début de Néhémie 4, nous apprenons que certains s'étaient opposés au projet.

- Quelle a été la réponse de Néhémie (verset 3) ?
- Comment Néhémie a-t-il changé ses plans afin de limiter les risques pour le projet (versets 3, 7, 10–16) ?
- Quels enseignements pouvons-nous tirer de l'expérience de Néhémie pour les projets que nous planifions ?

## Célébrer la nouvelle muraille – Néhémie 6:15–16 et Néhémie 12:27–43

Dans Néhémie 6:15–16, nous apprenons que la muraille de Jérusalem a été terminée. Le projet a-t-il réussi ? Les populations voient-elles l'œuvre de Dieu dans nos projets ?

Le chapitre 12 relate la consécration de la muraille.

- Comment a-t-elle été célébrée ?
- Pourquoi Néhémie a-t-il consacré la muraille à Dieu ?
- Consacrons-nous nos projets à Dieu ?
- Par quels moyens créatifs pouvons-nous célébrer le succès de nos projets ?

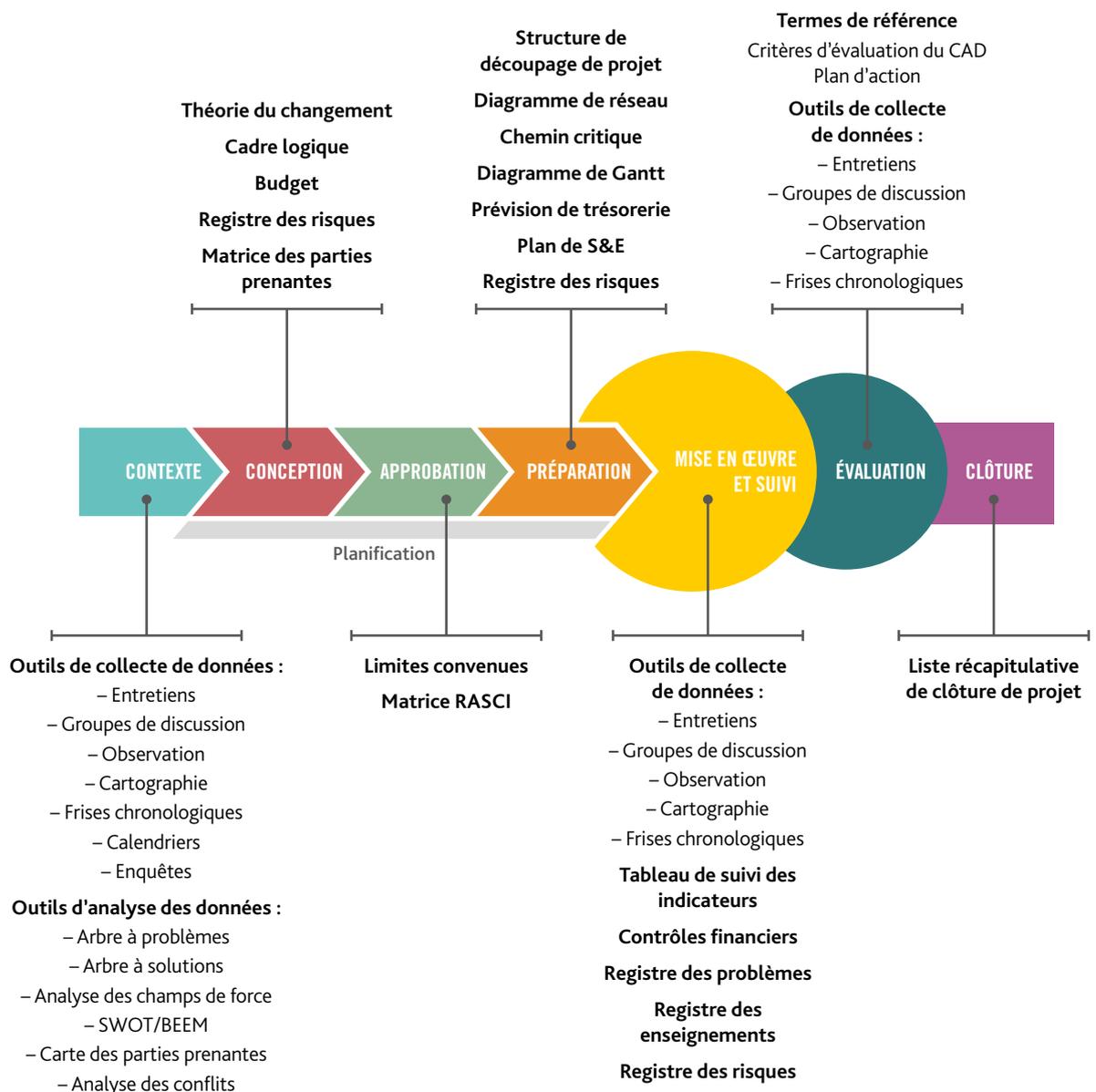
# ANNEXE 2

## GESTION DU CYCLE DES PROJETS

### DIAGRAMME DES OUTILS CLÉS

Ce schéma n'est pas une liste complète des outils présentés dans ce guide, mais il montre ceux qui sont les plus utilisés et quand les utiliser. Vous pouvez voir, dans le tableau ci-dessous, où chaque outil se situe dans le cycle.

Diagramme 47 Gestion du cycle des projets – outils clés



## ANNEXE 3

# LA ROUE LUMIÈRE DE TEARFUND

---

La roue Lumière a été créée par Tearfund, qui s'est inspirée du travail de l'Université de Bath (Royaume-Uni) sur le bien-être. Elle offre un cadre comportant neuf aspects différents, qui représentent diverses dimensions du bien-être individuel et communautaire (voir le diagramme 48 à la page suivante).

Comme l'illustre l'analogie de la roue, tous ces domaines sont reliés, comme ils le sont dans la vie de tout être humain. Nous estimons qu'un changement positif dans chacun des neuf aspects est la clé d'une transformation holistique dans la vie des personnes et des communautés auprès desquelles nous travaillons.

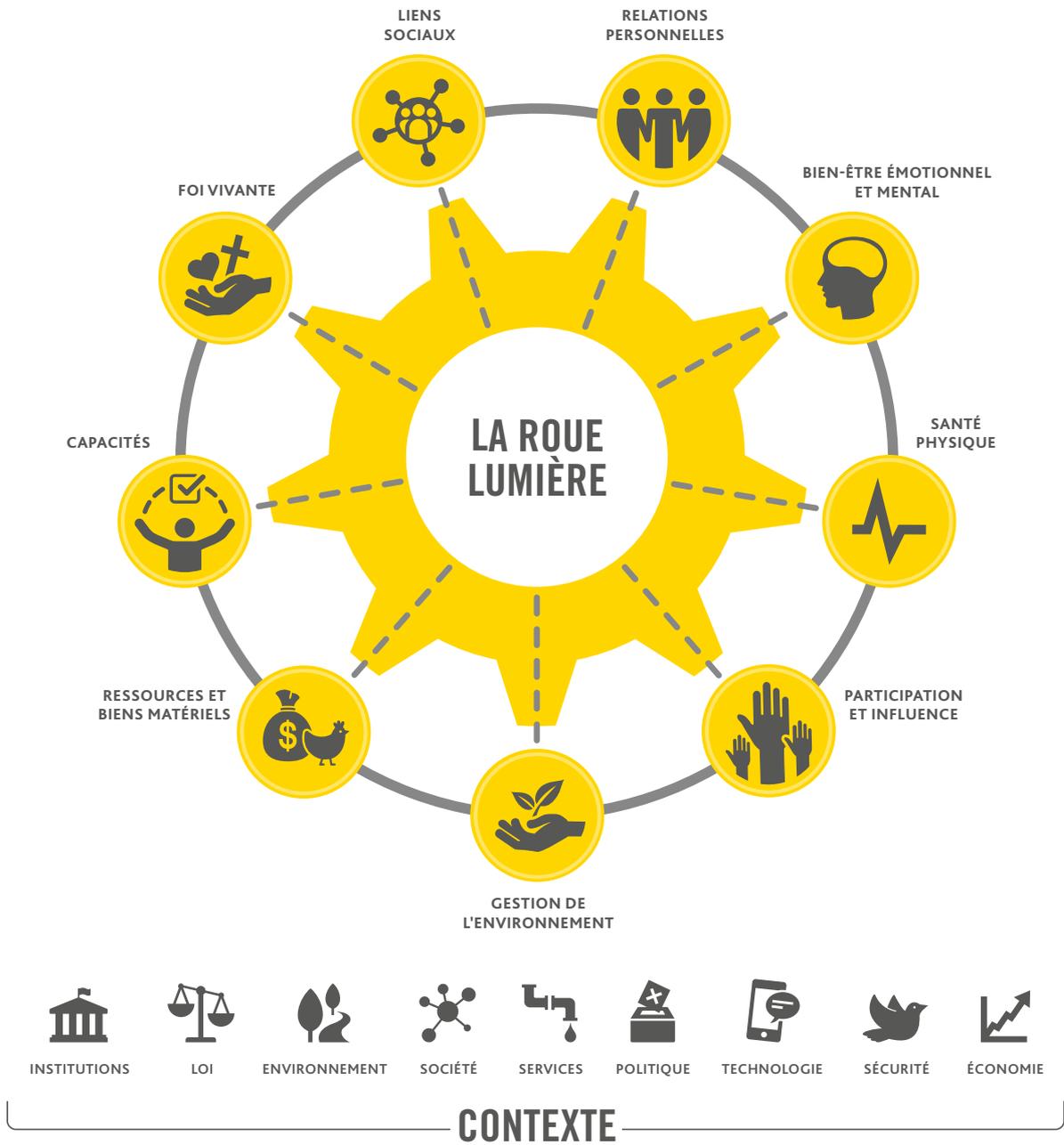
La trousse à outils de la roue Lumière offre non seulement un cadre de réflexion sur la transformation holistique, mais aussi une panoplie d'outils de collecte de données, notamment des questions pour les discussions de groupe, des questions pour les enquêtes auprès des ménages et des questions pour l'observation, pour chacun des neuf aspects. Les outils sont basés sur un « modèle de maturité », avec une échelle allant de un (note la plus faible) à cinq (note la plus élevée).

La roue Lumière est un outil participatif qui encourage les communautés à se noter elles-mêmes lors des discussions de groupe. La note qu'elles s'attribuent peut être comparée aux résultats de l'enquête sur les ménages et de l'observation directe, permettant de créer un tableau détaillé de la vie communautaire. Le processus peut être répété tout au long d'un cycle de projet, afin de comprendre les changements holistiques au fil du temps.

La roue Lumière permet à la collecte de données d'aller au-delà de l'évaluation des résultats et des effets directs d'un projet, pour rendre compte de l'impact prévu et imprévu du projet dans une perspective holistique. L'expérience nous montre que les outils sont le plus efficaces lorsqu'ils sont adaptés au contexte spécifique dans lequel ils sont utilisés.

Pour des conseils supplémentaires, contactez [lightwheel.support@tearfund.org](mailto:lightwheel.support@tearfund.org) ou consultez la trousse à outils de la roue Lumière sur le site Tearfund Apprentissage (pour plus de renseignements, voir la section Lectures complémentaires).

Diagramme 48 La roue Lumière de Tearfund

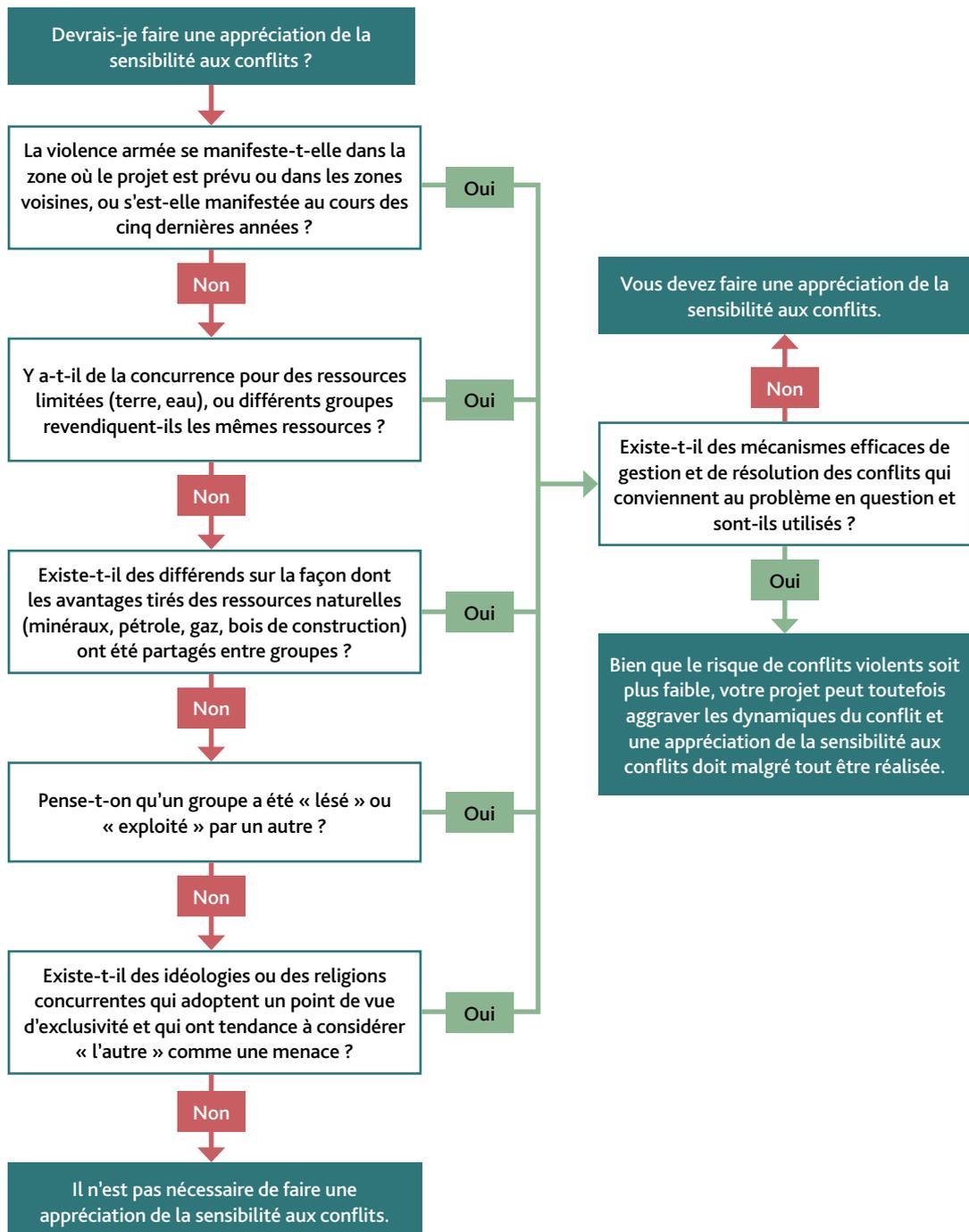


# ANNEXE 4

## OUTILS D'ANALYSE DES CONFLITS

Y a-t-il des violences ou des conflits, manifestes ou cachés, dans la région où je travaille ? Est-il nécessaire de faire une appréciation de la sensibilité aux conflits ? Référez-vous à l'organigramme ci-dessous.

Diagramme 49 **Appréciation de la sensibilité aux conflits**



Si, après avoir suivi le diagramme, la réponse est oui, nous vous conseillons d'utiliser l'outil d'évaluation de la sensibilité au conflit, qui se trouve sur la plateforme de consolidation de la paix (Peacebuilding hub) de Tearfund. (<https://sites.google.com/a/tearfundfriends.net/tearfund-peacebuilding/home/conflict-sensitivity-tools>). Il s'agit d'un site public, mais vous devrez peut-être demander l'autorisation de consulter le document. L'outil C2 relatif à la sensibilité aux conflits est un processus en sept étapes qui vous guidera dans les rudiments de l'analyse des conflits et de l'appréciation de la sensibilité aux conflits. Il vous aidera à réfléchir à la façon dont votre projet influera sur les facteurs du conflit et vice versa, et à faire en sorte que l'intervention prévue n'aggrave pas les divisions ou les tensions existantes.

La structure de l'outil permet son utilisation lors d'un atelier. Vous devrez réserver entre une demi-journée et trois jours, selon la complexité de votre projet, et prévoir d'impliquer les personnes concernées dans la discussion. Une liste complète d'instructions, des questions utiles et un cadre de discussion sont inclus dans la trousse à outils.

Si vous avez déjà suivi le processus d'analyse, et si vous voulez vérifier que votre projet est aussi sensible aux conflits que possible, vous pouvez suivre la « liste de contrôle sur la sensibilité au conflit ». Cette auto-évaluation se trouve sur la plateforme de consolidation de la paix de Tearfund, dans la section Outils relatifs à la sensibilité aux conflits (Conflict Sensitivity Tools).

## Mettre en pratique l'analyse des conflits

Recommandations clés pour réaliser une analyse des conflits :

1. Examinez régulièrement votre analyse des conflits originale ou votre appréciation de la sensibilité aux conflits, surtout si vous vous trouvez dans une zone où la situation est fluctuante et sujette à des évolutions rapides.
2. Considérez les conflits dans une perspective de genre : en quoi la situation est-elle différente pour les hommes et pour les femmes ? Cela est de plus en plus important pour les propositions de projet, et vous pouvez vous reporter à l'outil d'analyse des conflits de genre (Conducting a Gender Conflict Analysis) sur le site de consolidation de la paix de Tearfund, pour plus d'informations. Il est également important de réfléchir en tenant compte de l'âge, et d'envisager toutes les autres caractéristiques démographiques (appartenance à une tribu, à une religion, situation de handicap, etc.).
3. Rappelez-vous que l'analyse des conflits ne consiste pas uniquement à étudier les facteurs négatifs. Elle incite également à se pencher sur les influences positives, les choses qui renforcent les communautés, ainsi que les moyens de ralentir les divisions et de renforcer les capacités.
4. Lorsque vous travaillez dans des situations de conflit, pensez à donner l'exemple du changement que vous souhaitez voir, car nos mots, nos actions et notre comportement en disent souvent très long.

# ANNEXE 5

## AIDE SOUS FORME D'ARGENT ET DE BONS

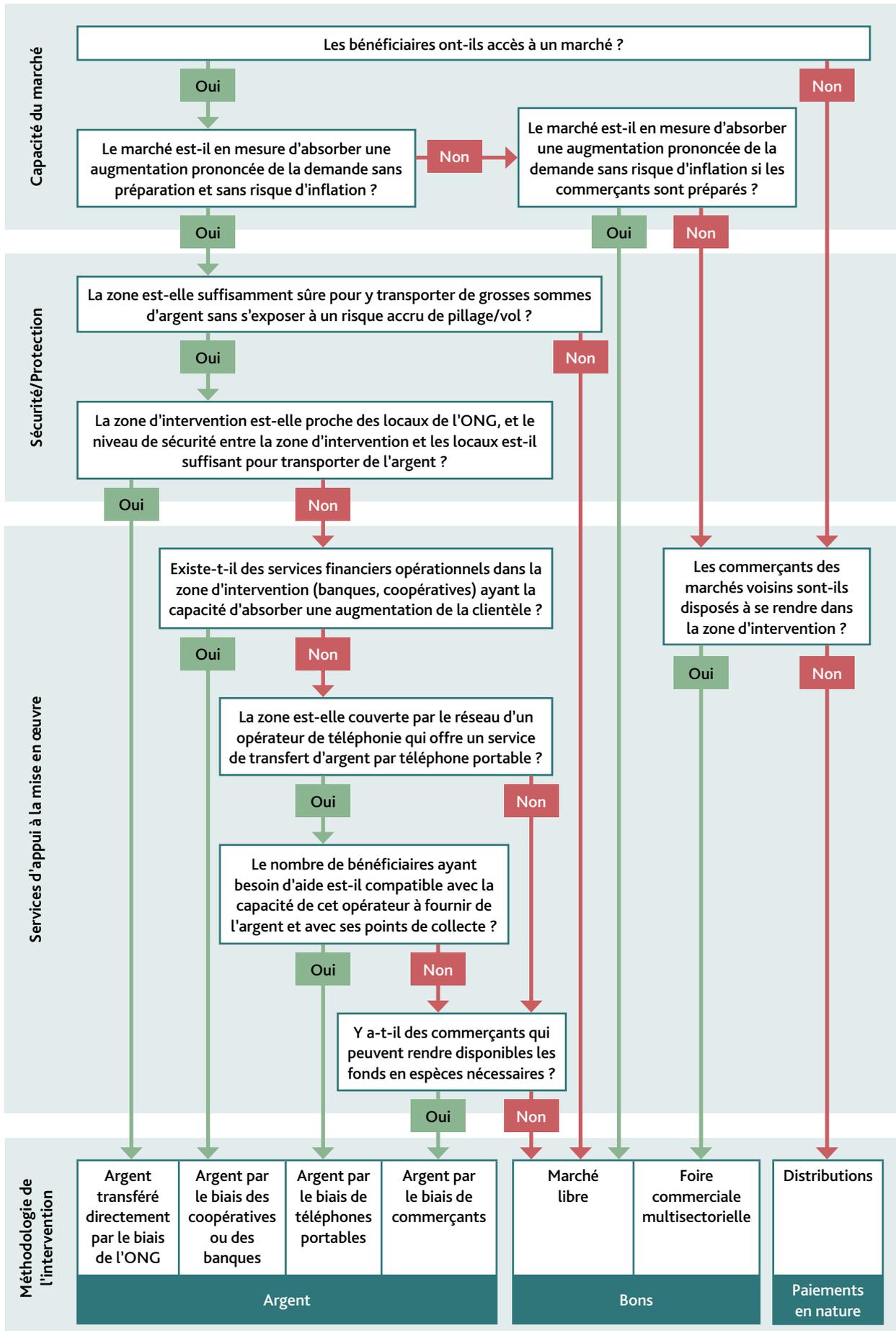
Diagramme 50 Liste récapitulative sur la faisabilité de l'aide sous forme d'argent et de bons

| Critère   | Considération  | Oui | Non | Commentaires |
|---|--|-----|-----|--------------|
| <b>Besoins</b><br>auxquels<br>l'intervention doit<br>répondre | Peut-on répondre aux besoins des ménages avec des denrées ou des services spécifiques ?  |     |     |              |
| <b>Accès</b>  | Les bénéficiaires ont-ils accès à un marché ?  |     |     |              |
| <b>Marché</b>   | Est-ce une économie monétaire et la population a-t-elle l'habitude de manipuler l'argent ?   |     |     |              |
|   | La population utilise-t-elle généralement les marchés pour obtenir ce dont elle a besoin ?   |     |     |              |
|   | Les marchés sont-ils accessibles ?   |     |     |              |
|   | Les articles nécessaires sont-ils disponibles en quantité suffisante et à des prix acceptables sur les marchés locaux ?  |     |     |              |
|   | Les commerçants peuvent-ils et souhaitent-ils s'adapter à une demande accrue ?<br><i>Pensez aux questions de transport, de stockage, de qualité et de quantité.</i>  |     |     |              |
|   | Les prix sont-ils susceptibles de rester stables dans les semaines/mois à venir ?  |     |     |              |
| <b>Préférences des bénéficiaires</b>                          | Les transferts monétaires sont-ils l'option préférée des bénéficiaires ? Si la réponse est non, que préfèrent-ils ? (espèces, bons, dons en nature, un mélange de ces options)<br><br><i>Pensez aux questions d'autonomisation et de dignité, et à la capacité des bénéficiaires à maîtriser la technologie (téléphones portables, cartes, etc.)</i> |     |     |              |

| Critère                            | Considération  | Oui | Non | Commentaires |
|------------------------------------|--|-----|-----|--------------|
| <b>Infrastructures et services</b> | Les infrastructures et services nécessaires pour transférer l'argent aux bénéficiaires sont-ils disponibles ?<br><br><i>Pensez aux impératifs financiers et technologiques (banques, institutions de microfinance, couverture de la téléphonie mobile, etc.)</i>     |     |     |              |
| <b>Politiques du gouvernement</b>  | L'aide sous forme d'argent et de bons est-elle en adéquation avec les politiques des gouvernements locaux ?<br><br><i>Vérifiez que le gouvernement autorise l'aide sous forme d'argent et de bons</i>  |     |     |              |
| <b>Risques</b>                     | Les risques associés à l'aide sous forme d'argent et de bons sont-ils acceptables et peuvent-ils être atténués ?<br><br><i>Pensez à la sécurité des bénéficiaires et du personnel, ainsi qu'aux problèmes de corruption</i>  |     |     |              |
|                                    | Pouvez-vous être sûr/e que les bénéficiaires ne seront pas exposés à un risque majeur par rapport à d'autres types d'aide ?  |     |     |              |
|                                    | La sécurité dans la région peut-elle être contrôlée et permet-elle au partenaire de mise en œuvre d'intervenir en offrant une aide monétaire ?   |     |     |              |
| <b>Financement</b>                 | L'aide sous forme d'argent et de bons est-elle conforme aux politiques et au cadre de financement des donateurs ?  |     |     |              |
| <b>Capacité organisationnelle</b>  | L'organisation possède-t-elle les capacités internes (programmatiques, financières, logistiques) de mettre en œuvre une intervention sous forme de distribution d'argent ou de bons ?<br><br><i>Pensez à des situations passées et à des partenariats potentiels</i> |     |     |              |
| <b>Respect des délais</b>          | Est-il possible de mettre en place et en œuvre une aide sous forme d'argent et de bons avec la rapidité nécessaire et à l'échelle voulue ?<br><br><i>Pensez au temps dont vous pourriez avoir besoin pour déclencher les différents mécanismes de distribution</i>   |     |     |              |

Adapté du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Cash in Emergencies Toolkit* (Trousse à outils pour l'aide monétaire dans les situations d'urgence), Module 3, analyse de la réponse, M3.1.2.1 Liste récapitulative sur la faisabilité de l'aide monétaire. Voir [rncash.org](http://rncash.org) (consulté le 13 décembre 2019).

Diagramme 51 Arbre de décision sur l'aide sous forme d'argent et de bons



# LECTURES COMPLÉMENTAIRES

---

**Tout au long de ce guide, nous suggérons d'excellents guides et outils pouvant fournir des informations supplémentaires. Voici une liste de titres et de liens :**

- *Le manuel Sphère 2018*  
[spherestandards.org/fr/manuel-2018](http://spherestandards.org/fr/manuel-2018)
- *La trousse à outils de la roue Lumière*  
[learn.tearfund.org/lightwheel](http://learn.tearfund.org/lightwheel)
- *Calculateur de taille d'échantillon en ligne*  
[surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator](http://surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator)
- *Analyse de l'économie politique*  
[washmatters.wateraid.org/publications/political-economy-analysis-toolkit](http://washmatters.wateraid.org/publications/political-economy-analysis-toolkit)
- *Appréciation du marché et aide sous forme d'argent et de bons*  
Cash Learning Partnership (CaLP) [cashlearning.org](http://cashlearning.org)  
[unhcr.org/cash-based-interventions.html](http://unhcr.org/cash-based-interventions.html)  
[rcmcash.org/toolkit](http://rcmcash.org/toolkit)
- *Orientations sur les évaluations*  
[alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide](http://alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide)

**Deux autres guides que vous pourriez trouver utiles :**

- *Panoplie d'outils Révéler*  
<https://www.tearfund.org/reveal/fr>
- *Gestion de projets pour les professionnels du développement*  
[pm4ngos.org/pmd-pro](http://pm4ngos.org/pmd-pro)

Sites Web consultés en décembre 2019.

# MANUELS ROOTS



Photo : Andrew Philip/Tearfund

**Renforcement des capacités pour les organisations de développement : utilisez ces guides pour développer vos connaissances, renforcer vos pratiques et former les autres.**

## **Roots 1&2 – Le guide du plaidoyer**

Un guide complet sur la théorie et la pratique du plaidoyer, avec études de cas et documents à utiliser lors de cours de formation.

## **Roots 3 – Auto-évaluation des capacités**

Un outil d'appréciation organisationnelle pour permettre aux organisations de définir leurs besoins de renforcement des capacités.

## **Roots 4 – Renforcer la paix dans nos communautés**

Points d'apprentissage tirés d'études de cas de partenaires de Tearfund ayant joué un rôle dans la consolidation de la paix et la réconciliation dans les communautés.

## **Roots 6 – Les collectes de fonds**

Montre comment créer une stratégie de collecte de fonds et présente des idées pour aider les organisations à diversifier leur base de financement.

## **Roots 7 – La participation des enfants**

Examine l'importance de la participation des enfants à la vie communautaire et à la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets.

## **Roots 9 – Réduire les risques de catastrophe dans nos communautés**

Examine un processus appelé « Analyse participative des risques de catastrophe », qui aide les communautés à considérer les dangers auxquels elles sont exposées, leurs vulnérabilités, leurs capacités et les mesures à prendre pour réduire les risques de catastrophe.

## **Roots 10 – Gouvernance au sein des organisations**

Étudie les principes et problèmes de la gouvernance pour permettre aux organisations d'améliorer leur structure de gouvernance ou d'établir une instance dirigeante si elles n'en possèdent pas déjà une.

## **Roots 11 – Partenariats avec l'Église locale**

Examine comment les organisations chrétiennes peuvent travailler plus étroitement avec les Églises locales.

## **Roots 12 – Gestion des ressources humaines**

Étudie les politiques et les pratiques relatives au personnel des organisations, et contient entre autres des informations sur le recrutement, les contrats et la gestion et le développement du personnel.

## **Roots 13 – Durabilité environnementale**

Montre aux organisations de développement comment elles peuvent davantage promouvoir la durabilité environnementale et répondre efficacement aux problèmes liés à l'environnement, tels que les changements climatiques et la dégradation de l'environnement.

Tous ces documents sont en anglais, en espagnol, en français et en portugais, et peuvent être téléchargés ici : [learn.tearfund.org/en/?sc\\_lang=fr-FR](https://learn.tearfund.org/en/?sc_lang=fr-FR)

*Veillez noter que Roots 8 sur le VIH n'est plus disponible car les recommandations ne sont plus à jour.*

Visitez [learn.tearfund.org/shop](https://learn.tearfund.org/shop) ou contactez Tearfund à l'aide des coordonnées au dos de la couverture pour commander des copies imprimées.





## GESTION DU CYCLE DES PROJETS

[learn.tearfund.org](http://learn.tearfund.org)

100 Church Road, Teddington TW11 8QE, Royaume-Uni  
T UK +44 (0) 20 3906 3906 E [publications@tearfund.org](mailto:publications@tearfund.org)

ISBN 978-1-916507-92-0