

F3E

Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations

Document d'accompagnement des formations

La construction du Cadre Logique en vue d'une demande de co-financement à la Commission Européenne (ligne budgétaire B7-6000)

Formations organisées par le F3E, en partenariat avec
Coordination Sud, Paris, les 11/12 et 13/14 février 2003

Formations et document d'accompagnement réalisés par Elisabeth Hofmann
Association Tombana

32, rue Le Peletier
75009 Paris
T. 33 (0)1 44 83 03 55
F. 33 (0)1 44 83 03 25
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

SOMMAIRE

<u>Avertissement au lecteur</u>	3
<u>Introduction</u>	4
<u>Le cadre logique dans le cycle de projet</u>	4
<u>La participation des parties prenantes</u>	4
<u>Le flou autour du cadre logique</u>	6
<u>Préparation du cadre logique</u>	8
<u>L'analyse des parties prenantes</u>	8
<u>L'analyse des problèmes</u>	8
<u>L'analyse des objectifs</u>	10
<u>L'analyse des stratégies</u>	11
<u>Des arbres au cadre logique</u>	12
<u>La logique d'intervention – comment exprimer un projet en quatre cases ?</u>	14
<u>Les objectifs et les résultats</u>	14
<u>Les activités</u>	15
<u>La logique verticale</u>	16
<u>Les hypothèses – pourquoi et comment ?</u>	18
<u>La recherche des hypothèses</u>	18
<u>L'examen des hypothèses</u>	19
<u>Les indicateurs et leurs sources de vérification – comment spécifier la première colonne ?</u>	22
<u>Les caractéristiques des indicateurs objectivement vérifiables</u>	22
<u>Les sources et moyens de vérification : l'origine des informations qui renseignent les indicateurs</u>	23
<u>Les cases « moyens » et « sources d'information »</u>	26
<u>Les dernières « touches » pour parfaire le cadre logique et quelques généralités</u>	27
<u>Les vérifications verticales et horizontales</u>	27
<u>Les facteurs de qualité</u>	28
<u>Les cadres logiques « en cascade »</u>	29
<u>Le cadre logique plus tard dans le cycle de projet</u>	30
<u>Comment est apprécié le cadre logique ?</u>	32
<u>Liste des sigles</u>	34
<u>Liste des illustrations</u>	34
<u>Liste des annexes</u>	34

AVERTISSEMENT AU LECTEUR

Ce document a été rédigé dans un contexte spécifique qui a fortement influencé sa nature.

Il est basé sur une lecture critique et commentée du Manuel Gestion du Cycle de Projet de la Commission Européenne (Europe Aid) de mars 2001¹. Comme les références à ce manuel sont nombreuses, il est nécessaire d'en avoir pris connaissance au préalable ou de le lire en parallèle.

Il se fonde sur l'analyse de l'appel à proposition de la CE B7-6000 de 2002, clos en mars 2003². Les règles de l'appel à proposition B7-6000 sont susceptibles d'évoluer dans les années à venir.

Ce document intègre la synthèse du cycle de formation, organisé en 2003 par le F3E en partenariat avec Coordination Sud, sur la construction du cadre logique dans le contexte de l'appel à proposition 2002, clos en 2003 (voir le programme et la liste des participants en annexes). Les expériences des participants de ces formations et les éléments d'échange entre les participants et la formatrice ont fortement enrichi ce document.

Ce document a servi de support méthodologique à un second cycle de formation sur le même thème, organisé en février 2004.

Ce document présente une méthode pour élaborer un cadre logique, en référence à ce qui est connu ou supposé au sujet des « normes » de la CE. Il n'a pas la prétention d'être un manuel d'élaboration du cadre logique, ni d'en présenter une méthode unique.

¹ Il est téléchargeable sur : <http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm>.

² Appel à proposition 2002, clos en mars 2003 : <http://europa.eu.int/comm/europeaid/cgi/frame12.pl>.

Pour accéder aux documents cités par la suite, il est nécessaire de choisir les options suivantes :

Status : open

Type : grants

Region : all

Country : all

INTRODUCTION

Le cadre logique dans le cycle de projet

En guise d'introduction, il est important de situer le cadre logique dans le cycle du projet, tel que la Commission Européenne (CE) le conçoit, avec les étapes : programmation, identification, instruction, financement, mise en œuvre, évaluation (p. 3-5)³.

Mis à part la phase de programmation qui définit le cadre de la politique de développement de la Commission par rapport à chaque pays, le cadre logique est utilisé d'une manière ou d'une autre dans l'ensemble des autres étapes :

- Les idées de projet examinées pendant la phase d'**identification** peuvent prendre une forme ressemblant à la première colonne du cadre (hiérarchie des objectifs) ;
- Le cadre entier est construit pendant la phase d'**instruction** ;
- Il représente une pièce essentielle du dossier de **financement** ;
- Des points de repères pour le suivi (phase de **mise en œuvre**) et pour l'évaluation se trouvent dans la colonne des indicateurs objectivement vérifiables (IOV), et une case spécifique prévoit les sources d'information sur le déroulement du projet, désignant ainsi au moins une partie du dispositif de suivi.

En effet, le cadre logique représente la pièce maîtresse de l'approche « gestion du cycle de projet » et transcrit de manière synthétique les résultats d'une démarche logique de conception de projet. Théoriquement, les étapes du cycle de projet sont strictement chronologiques et une étape doit être accomplie avant de démarrer la suivante.

En réalité, la conception d'un projet se fait souvent de manière plus itérative, avec un certain va-et-vient entre les différentes étapes et notamment entre l'étape d'identification et l'étape d'instruction. Ceci semble inévitable parce que les informations dont disposent le ou les concepteurs d'un projet ne sont jamais complètes : on n'est pas à l'abri d'une « invalidation » d'une hypothèse de travail d'une étape précédente.

La participation des parties prenantes⁴

Un des principes essentiels de la gestion du cycle de projet est la consultation et l'implication des parties prenantes clés tout au long du cycle, et également pendant la construction du cadre logique.

En effet, le cadre logique devrait non seulement représenter un outil de communication entre les populations concernées, les organismes d'appui au Nord et au Sud et les bailleurs de fonds, mais il a au moins potentiellement une utilité concrète pour ces trois types d'acteurs au niveau de la structuration de la réflexion autour d'un projet, de sa conception cohérente (en soi et avec son environnement) et de la détermination, dès le départ, de certaines références pour le suivi et les évaluations ultérieures.

³ Les numéros de pages entre parenthèses font référence au « Manuel Gestion du Cycle de Projet », Commission Européenne, mars 2001.

Il est téléchargeable sur : <http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm>.

⁴ Basé sur le glossaire du manuel (p. 43), le terme "parties prenantes" peut être défini comme tout individu, groupe de personnes, institution ou société susceptible d'avoir un lien avec un projet/programme donné. Ces parties peuvent -de manière directe ou indirecte, de façon positive ou négative- affecter ou être affectées par le processus, les résultats et les effets des projets et programmes.

A titre d'exemple, les parties prenantes pour un projet de micro-crédit pourraient inclure les acteurs suivants :

- Les entrepreneurs novices visés par le projet
- Les familles de ces entrepreneurs
- Les clients potentiels de ces entrepreneurs
- Les fournisseurs potentiels de ces entrepreneurs
- Les entrepreneurs confirmés du même secteur
- Les banques locales
- Les « tontines » locales
- L'ONG de micro-finance
- L'ONG d'appui aux entrepreneurs
- Les bailleurs de fonds potentiels...

Ces personnes et institutions ne seront pas nécessairement toutes impliquées dans l'identification et la conception du projet, mais il est utile de considérer leur attitude vis-à-vis du projet dès ce stade (voir aussi le paragraphe « L'analyse des parties prenantes » ci-dessous).

Malheureusement, et malgré les bonnes volontés des acteurs responsables, l'implication des parties prenantes reste le plus souvent un vœu pieu pour deux raisons, une conceptuelle et l'autre pratique :

- Premièrement, force est de constater que la logique sous-jacente à la gestion du cycle de projet en général et au cadre logique en particulier est une logique déterministe, avec des liens de cause à effet linéaires et avec la vision positiviste que tout peut être expliqué et donc aussi prévu. Il s'agit d'une logique très occidentale, pour ne pas dire cartésienne, exigeant un niveau d'abstraction relativement important (par exemple, concernant la distinction entre les résultats, les objectifs spécifiques et l'objectif général). Cette manière de penser peut être très éloignée du raisonnement de personnes issues de sociétés traditionnelles⁵. Le témoignage de locaux ayant suivi une session de planification de projet selon la ZOPP (version gestion du cycle de projet de la coopération allemande) dans un pays africain illustre bien ce décalage : ils avaient l'impression d'avoir assisté à une formation (ils avaient le sentiment d'être là pour apprendre), et non pas à une séance de conception participative de projet.
- La deuxième raison expliquant la difficulté d'impliquer directement les parties prenantes, et en particulier la population concernée (les « bénéficiaires »), dans la conception du cadre logique, est le coût (en temps et en argent) pour mener cette phase préparatoire d'un projet de manière réellement participative. Une personne formée à l'animation/formation au sujet de la gestion du cycle de projet et au cadre logique devrait séjourner suffisamment longtemps sur place pour permettre à l'ensemble de ces parties prenantes clés d'assimiler la méthode et de l'appliquer à la situation en question. S'ajoutent les difficultés liées aux appels à propositions, qui ne permettent pas de soumettre une demande de co-financement tout au long de l'année (quand elle est assez « mûre »), mais en fonction de délais fixes.

En réalité, le cadre logique est souvent conçu au siège de l'ONG européenne, en essayant de rester le plus fidèle possible à l'opinion exprimée par les parties prenantes, et notamment les populations concernées. Au mieux, il ne s'agit que de

⁵ Déjà l'approche « projet » en soi est très éloignée des perceptions des personnes d'une culture plus traditionnelle, qui perçoivent leur vie davantage comme un continuum que comme un espace de temps qui peut être segmenté selon différents projets (ou phases de projets), avec des débuts et des fins précis.

« reformuler » ce qui a été convenu sur le terrain. Au pire, le projet est conçu sur un bureau, loin des réalités, en essayant d'organiser les éléments d'information de manière logique (selon la logique occidentale...) et en tentant d'intégrer les priorités stipulées par la CE.

Le cadre logique n'est-il qu'un filtre qui présente le projet selon les « règles de l'art », tout en restant fidèle à l'opinion de l'ensemble des parties prenantes ? Où est-ce une manière occidentale de concevoir un projet, qui ne laisse en fin de compte que peu de place pour des visions plus systémiques et globales, où la relation entre l'environnement et l'homme n'est pas directement causale, mais médiatisée par les ancêtres, les esprits, le(s) Dieu(x)... ? Il n'y a pas de réponse générale à cette question, elle varie selon les cas précis. Se la poser peut aider à rester conscients des contraintes de raisonnement qui sont imposées par la structure extrêmement prédéterminée du cadre logique.

Le flou autour du cadre logique

Concernant le cas précis de la construction du cadre logique en vue d'une demande de co-financement à la Commission Européenne, le nombre très limité d'indications précises au sujet du cadre logique représente une difficulté.

Avant tout, se pose la question de la validité du « Manuel Gestion du Cycle de Projet » de mars 2001⁶. Il s'agit d'un document qui était conçu pour le personnel d'Europe Aid et des délégations de la CE dans les PED. Il n'existe pas de document spécifiquement destiné aux ONG demandant le co-financement de leurs actions. L'« Info Guide pour les projets "Cofinancement avec les ONG et la coopération décentralisée" »⁷, qui date de novembre 2002, fait référence explicitement à ce manuel. Outre l'appel à proposition lui-même, avec ses documents annexes (disponibles en ligne)⁸, l'Info Guide est le seul document de référence explicite pour les demandes de co-financement d'ONG et de collectivités territoriales.

En revanche, dans l'appel à proposition pour la ligne budgétaire B7-6000 de 2002, clos en mars 2003, se trouve une indication concernant le cadre logique dans la foire aux questions (FAQ), ainsi qu'une annexe qui toutes deux relativisent l'importance du manuel⁹.

Le paragraphe IX (question et réponse 45, p.19) de la FAQ stipule :

Il n'y a pas d'indication sur la méthode pour remplir le « Cadre logique », en particulier sur comment cela doit être en lien avec la description du projet, le nombre maximum de pages, etc.

Le « cadre logique » est un outil de travail pour le partenaire local, l'ONG ainsi que pour les Services de la Commission. Le document doit comprendre en bref toutes les informations nécessaires à l'évaluation du projet. Il servira aussi comme outil de suivi/supervision du projet.

⁶ Par la suite, nous allons référer à ce document uniquement par le terme « le manuel ». Il est téléchargeable sur : <http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm>.

⁷ Il est téléchargeable sur : http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/ong_cd/info_guide_fr.htm.

⁸ Appel à proposition 2002, clos en mars 2003 : <http://europa.eu.int/comm/europeaid/cgi/frame12.pl>.

Pour accéder aux documents, il est nécessaire de choisir les options suivantes :

Status : open

Type : grants

Region : all

Country : all

⁹ Tous les deux se trouvent également dans la référence citée dans la note de bas de page précédente.

Dans l'annexe C de l'appel à proposition (voir aussi les annexes au présent document) se trouve un modèle de cadre logique qui diffère dans les points suivants des indications formelles du manuel :

- Plusieurs objectifs spécifiques sont possibles, mais un seul objectif général est prévu (ce qui correspond d'ailleurs à des versions du cadre logique d'autres bailleurs, à l'instar de la ZOPP allemande).
- Les activités sont à présenter dans leur ordre de mise en œuvre plutôt qu'en fonction de l'ordre des résultats auxquels elles contribuent.
- Les facteurs de qualité ne sont plus mentionnés spécifiquement (dans les questions figurant dans chaque case), on peut alors considérer qu'ils ne sont plus obligatoirement intégrés dans le cadre logique.
- La présentation des hypothèses a changé (plus de case décalée pour les conditions préalables, et une seule case pour les hypothèses relatives aux objectifs).
- La quatrième case de la troisième colonne (Sources de vérification) ne contient plus de budget sommaire, mais des sources d'information sur le déroulement du projet.

En résumé, on a la certitude que le cadre logique doit absolument faire partie d'une réponse aux appels à propositions, mais les exigences formelles sont floues... A priori, le Manuel Gestion du Cycle de Projet peut toujours être considéré comme référence par défaut, aux exceptions près listées ci-dessus (« déduites » à partir de l'annexe C). C'est sur ces hypothèses que ce document a été conçu.

PREPARATION DU CADRE LOGIQUE

Un certain nombre d'outils sont présentés dans le Manuel Gestion du Cycle de Projet comme des étapes préparatoires au cadre logique (p. 10-16). Il s'agit de quatre types d'analyse :

- Analyse des parties prenantes ;
- Analyse des problèmes ;
- Analyse des objectifs ;
- Analyse des stratégies.

L'analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes est a priori un outil tout à fait intéressant, et il était particulièrement utile en vue de la prise en compte des « facteurs de qualité » (p. 24-27) ; notamment la troisième colonne du tableau de l'analyse des parties prenantes y était consacrée. Même si les facteurs de qualité n'apparaissent plus explicitement dans l'appel à proposition, il est intéressant de garder cet outil qui permet de synthétiser et récapituler les informations sur l'ensemble des personnes, groupes de personnes, organismes et institutions concernés d'une manière ou d'une autre par le futur projet. En remplissant ce tableau, les lacunes d'informations sur certaines parties prenantes deviennent explicites.

Une petite devise de bon sens s'impose pour cet outil comme pour tant d'autres : ce sont les réflexions et les discussions autour du remplissage du tableau qui sont les plus utiles ; c'est la question posée par chaque case qui est surtout importante. Le remplissage de ce tableau ne devrait pas être une fin en soi, mais son principal apport réside dans la structuration des questionnements qui sont nécessaires pour aboutir à ce remplissage.

Concernant la présentation du tableau d'analyse des parties prenantes dans le manuel (avant l'analyse des problèmes, des objectifs et des stratégies), il semble dépourvu de sens de mener une telle analyse avant d'avoir déterminé la stratégie du projet. Il est difficile, voire impossible de déterminer les parties prenantes potentielles avant d'avoir analysé le problème et les solutions possibles. Le moment le plus propice pour mener ce type d'analyse serait après l'analyse de la stratégie (voir ci-dessous). Néanmoins, il est possible que le résultat de l'analyse des parties prenantes nous amène à retourner en arrière pour revoir éventuellement certains éléments des arbres (analyse des problèmes et des objectifs) et/ou de l'analyse de la stratégie.

L'analyse des problèmes

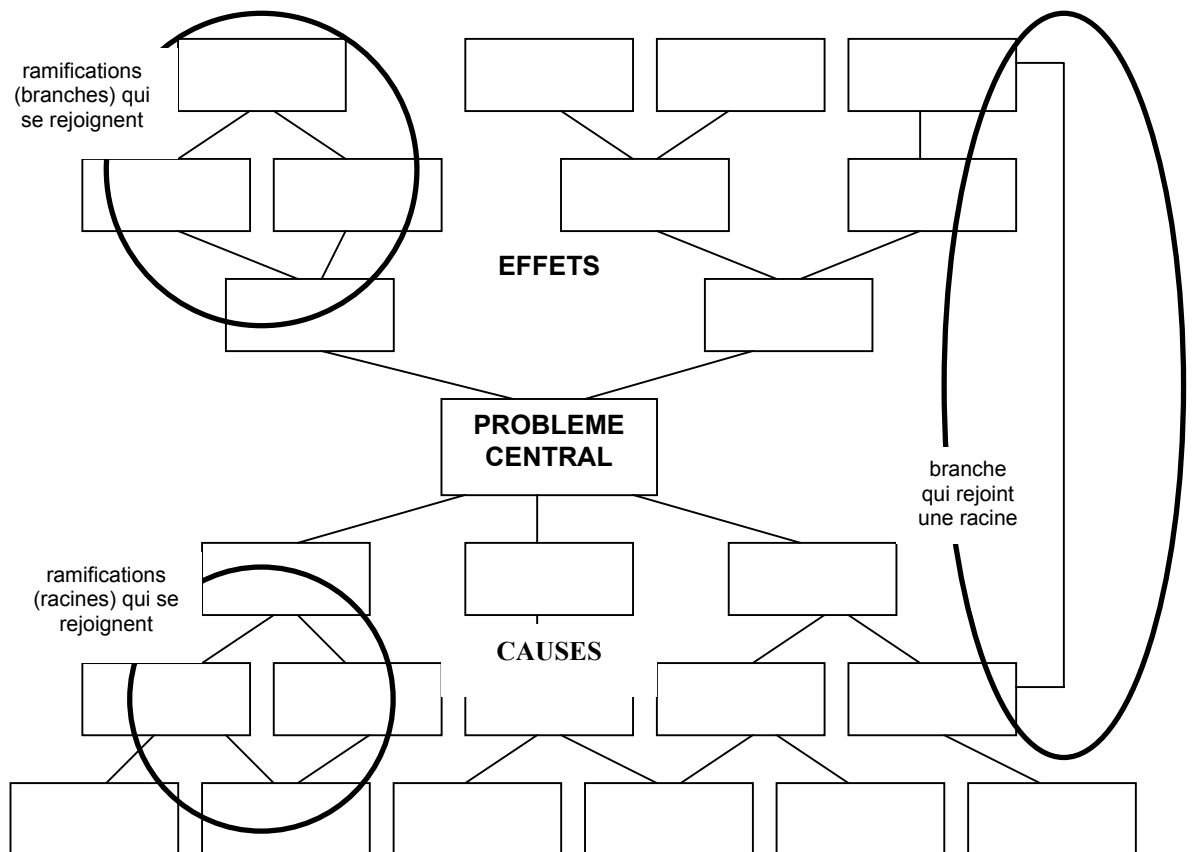
L'outil proposé pour l'analyse de la situation de la population pressentie pour le futur projet est l'arbre à problème. Il visualise un problème avec ses racines et ses ramifications, en utilisant une image, l'arbre, qui est quasi-universelle.

La principale difficulté est la détermination du problème central. En partant des résultats d'un « brainstorming » de problèmes, le processus de sélection du problème central reste cependant indéterminé. En réalité, on procède habituellement par tâtonnements. En testant un premier problème comme « tronc

d'arbre », on peut s'apercevoir du déséquilibre de l'arbre, ce qui peut inciter à revoir ce choix¹⁰.

Si l'analogie avec l'arbre rend cet outil alléchant, il ne faut pas se sentir prisonnier de la forme naturelle des arbres. Un arbre à problème peut avoir des ramifications (des racines ou des branches) qui se rejoignent de nouveau, en s'éloignant du tronc (voir illustration ci-dessous).

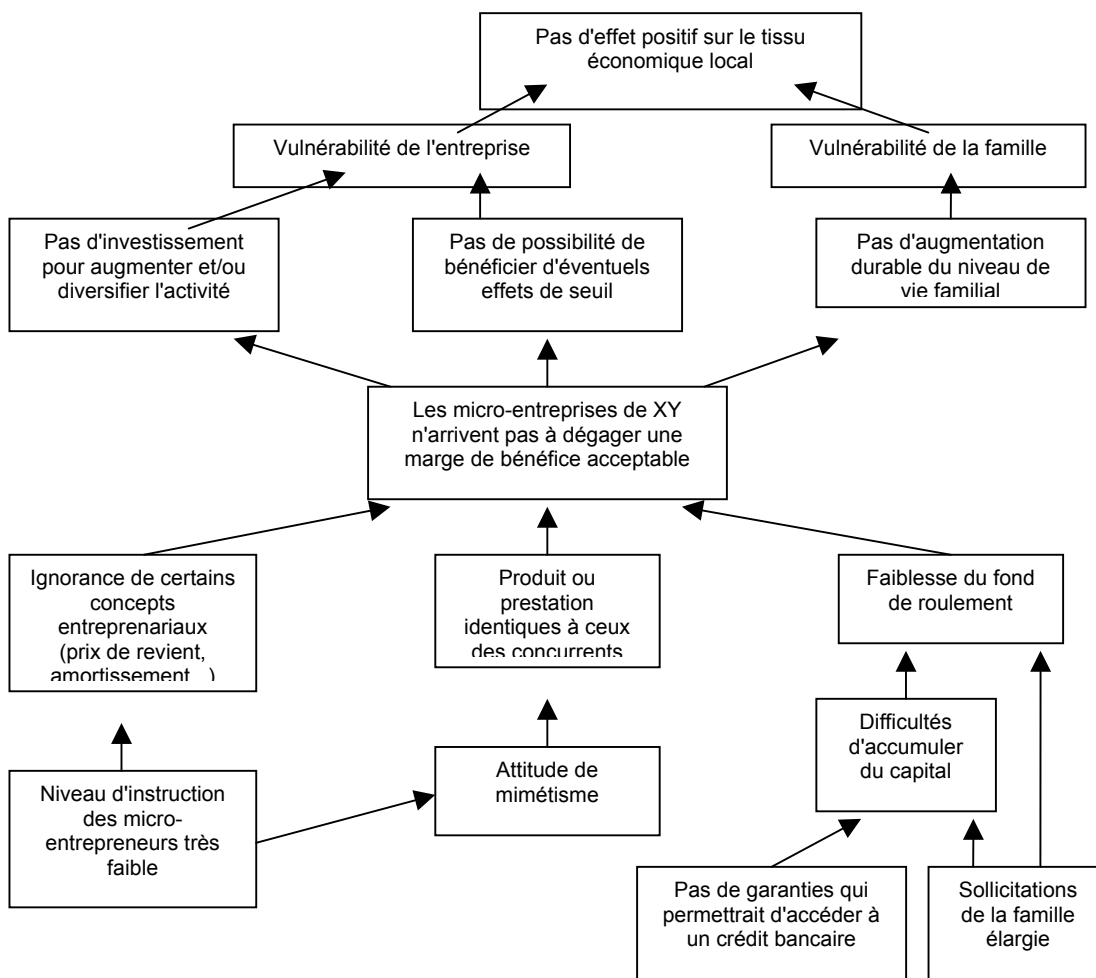
Illustration 1 : L'arbre à problème



Pour le cas spécifique, mais assez fréquent des problèmes à cercles vicieux, on peut choisir entre deux solutions : soit le même élément figure comme racine et comme branche de l'arbre (étant cause du problème, mais se retrouvant aussi renforcé par celui-ci), soit une branche rejoint directement une racine (voir illustration ci-dessus).

A titre d'exemple pour un arbre à problème (simplifié), l'analyse de la situation des micro-entrepreneurs dans un secteur donné pourrait prendre la forme suivante :

¹⁰ D'autres possibilités existent, comme une analyse multicritère qui prépare le choix du problème central par une certaine « priorisation de problèmes », mais cet outil n'a pas pu être abordé dans le cadre de cette formation.

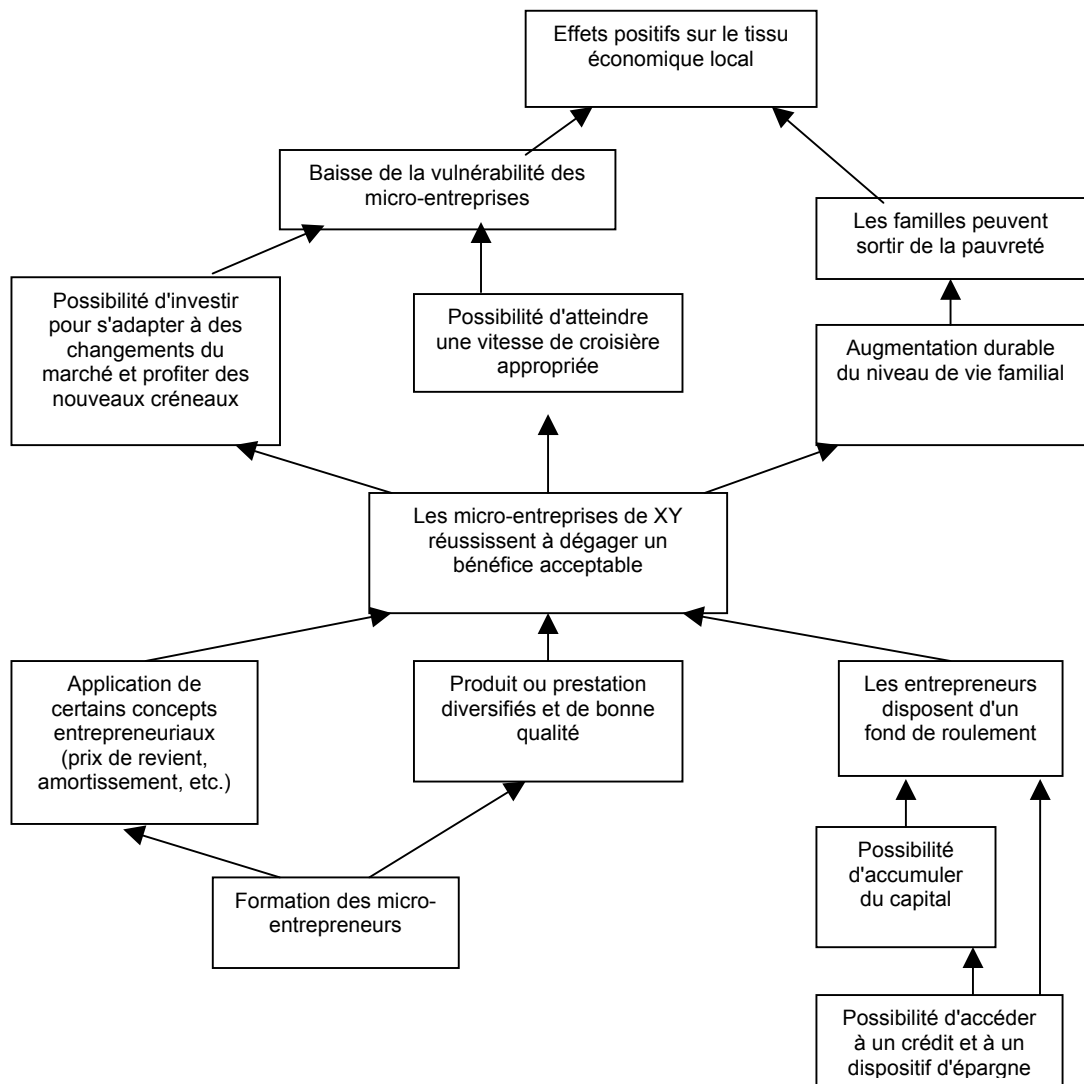


L'analyse des objectifs

L'analyse des objectifs se fait par l'outil « jumeau » de l'arbre à problème : l'arbre à objectif (appelé par ailleurs aussi « arbre à solution »). Il est important de ne pas céder à la tentation de réduire l'arbre à objectif tout simplement à une image miroir positive de l'arbre à problème. En effet, il ne suffit pas de formuler chaque case de ce dernier en son contraire (une expression positive) pour obtenir un arbre à objectif pertinent. La première étape est la détermination de l'objectif central qui devrait représenter une solution au problème central. Pour l'ensemble des autres ramifications, il est tout à fait approprié de s'inspirer des branches et des racines de l'arbre à problème, tout en construisant les ramifications spécifiques à l'arbre à objectifs.

Dans le manuel, il est préconisé de reprendre dans l'arbre à objectifs les cases des racines de l'arbre à problème auxquelles aucune solution n'a été trouvée. Ces cases apparaissent au milieu des racines de l'arbre à objectifs, mais sans liens avec celles-ci. Ces cases « veuves » sont en effet importantes, car elles peuvent représenter des facteurs externes à reprendre plus tard dans le cadre logique comme hypothèses. S'il est important de ne pas oublier ces racines « insolubles » du problème, la proposition de les faire figurer dans l'arbre à objectifs semble peu élégante et ne contribue pas à la lisibilité de ce dernier.

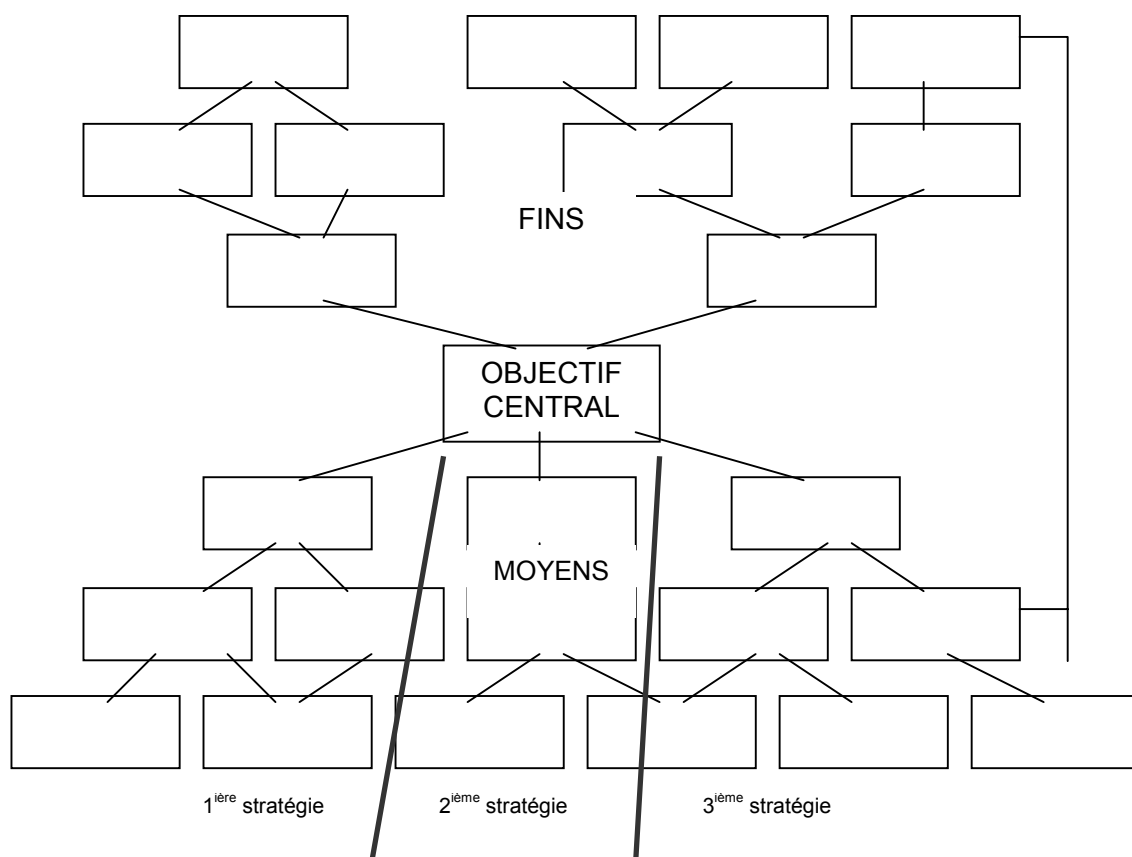
A titre d'exemple pour un arbre à objectifs (simplifié), voici le pendant de l'arbre à problème ci-dessus :



L'analyse des stratégies

Les racines de l'arbre à objectifs représentent en fait différentes stratégies complémentaires pour l'atteinte des objectifs. En faisant ressortir les différentes stratégies à partir des principales racines, on peut choisir sur lesquelles on peut ou on veut intervenir (voir illustration ci-dessous).

Illustration 2 : L'arbre à objectifs, avec les diverses stratégies



En reprenant l'exemple de la situation des micro-entrepreneurs, on peut déceler deux stratégies distinctes : celle de la formation et celle de l'épargne-crédit. Il aurait été possible de construire l'arbre à objectif de manière à distinguer la stratégie épargne de celle de crédit (en dessinant deux racines séparées), ce qui souligne que la répartition des cases des arbres ne devrait pas être figée.

Cet exemple montre que les stratégies qui ressortent des arbres peuvent être indépendantes ou liées entre elles. En vue de monter un projet, il est possible d'opter pour des activités visant chacune des stratégies ou de choisir de se limiter sur une ou deux des stratégies déterminées.

Des arbres au cadre logique

A partir de l'arbre à objectifs se construit la première colonne du cadre logique. La version du cadre logique du manuel, prévoyant un seul objectif spécifique, mais plusieurs objectifs généraux, se prêtait aisément à une telle transposition : le tronc de l'arbre devenait l'objectif spécifique, les résultats et les activités étaient déduites des racines et les objectifs généraux des branches de l'arbre à objectif. La forme actuelle¹¹ de cette première colonne, avec plusieurs objectifs spécifiques, mais un seul objectif général, ne correspond plus à la morphologie de l'arbre et rend la transposition plus délicate. On pourrait envisager de construire une pyramide d'objectifs pour mieux préparer le cadre logique (comme c'est d'ailleurs préconisé dans certains manuels de gestion du cycle de projet d'autres bailleurs). Néanmoins,

¹¹ Voir l'annexe 1 du présent document.

ceci impliquerait de transformer également l'arbre à problème, qui est tout à fait pertinent avec ses racines (causes) et ses branches (effets).

S'il n'y a pas de solution simple à cette question d'harmonisation des outils, il est important de ne pas laisser les aspects formels primer au-dessus de l'utilité des démarches analytiques, qui représentent l'apport significatif de ces outils.

Rappelons que la transposition des arbres en première colonne du cadre ne doit pas se faire de manière mécanique, mais seulement en s'appuyant sur les résultats des analyses entreprises par le biais des arbres.

LA LOGIQUE D'INTERVENTION – COMMENT EXPRIMER UN PROJET EN QUATRE CASES ?

A partir de l'arbre à objectifs et de la ou les stratégies sélectionnées se construit la première colonne du cadre logique. Il s'agit d'une description sommaire de la logique d'intervention, permettant de cerner le contenu et les ambitions du projet à partir de ces quatre cases.

Cette colonne représente en réalité la colonne vertébrale du cadre logique, car elle prédétermine et relie le contenu des autres cases du tableau. Il est alors crucial d'accorder la plus grande attention à sa construction, avant de remplir le reste du cadre. Ceci dit, il peut tout de même s'avérer nécessaire et pertinent de modifier la première version de cette colonne après avoir rempli les autres colonnes.

Les objectifs et les résultats

A priori, la colonne « Logique d'intervention » se remplit du haut vers le bas : en partant des objectifs, on « décline » les résultats et les activités. Comme indiqué ci-dessus, le manuel préconise de commencer par l'objectif spécifique, avant de formuler les objectifs généraux, ce qui semble pertinent en se basant sur la règle d'un seul objectif spécifique (correspondant en gros au tronc de l'arbre à solution). Comme la règle actuelle (selon l'annexe C de l'appel à proposition 2002, clos en 2003) semble être un objectif général et plusieurs objectifs spécifiques, il n'est pas automatiquement plus pertinent d'entrer dans le cadre logique par les objectifs spécifiques. Afin d'atteindre une véritable cohérence entre ces deux cases d'objectifs, il faut les remplir « ensemble », dans le sens où on donne une première version des deux cases (peu importe dans quel ordre) pour ajuster les contenus au fur et à mesure, en trouvant la bonne répartition et la formulation la plus prégnante des objectifs. A partir de cet « étage supérieur », on construit maintenant la partie inférieure qui est plus opérationnelle, contenant les résultats et les activités prévus.

Selon le glossaire du manuel (p. 42-44), on retient que les résultats sont les « produits » des activités et les objectifs spécifiques « les bénéfiques durables pour le groupe cible ». Les objectifs globaux (ou généraux) sont définis comme « les bénéfiques à plus long terme pour les bénéficiaires finaux », ce qui ne permet pas de distinguer clairement ces derniers des objectifs spécifiques. Néanmoins, la définition inclut aussi « les bénéfiques plus larges pour d'autres groupes », et il est mentionné explicitement que « le projet à lui seul ne permet pas d'atteindre les objectifs globaux, il ne fera qu'y contribuer ». En effet, les objectifs globaux (ou généraux) indiquent le plus souvent des buts ou des ambitions plus larges dans lesquels le projet précis s'inscrit.

La distinction entre les résultats et les différents types d'objectif n'est pas aisée. En réalité, il s'agit de « répartir », sur les différents niveaux, les changements que les activités devraient « produire » ou susciter. Comme expliqué davantage dans le paragraphe sur la logique verticale (ci-dessous), chaque niveau devrait permettre d'atteindre le niveau supérieur ou du moins contribuer de manière significative à cette atteinte (pour l'objectif global).

Les critères qui permettent de distinguer les différents niveaux peuvent être variables, selon le type de projet :

- Il peut s'agir de critères strictement temporels : les résultats se produisent immédiatement après avoir mené les activités, les objectifs spécifiques correspondent à des répercussions que les résultats peuvent avoir dans un

deuxième temps, tandis que les effets que le projet devrait produire à terme s'inscrivent dans les objectifs globaux.

- Il peut s'agir aussi de critères concernant les personnes touchées : les résultats visent un nombre de personnes directement concernées par les activités, les objectifs spécifiques incluent en plus leurs familles alors que les objectifs globaux visent les villages entiers, voire la région plus large.
- Il est aussi possible de choisir comme critère la nature du lien avec les activités : le lien entre les activités et les résultats étant beaucoup plus direct que celui entre les activités et les objectifs. Fréquemment, on choisit une combinaison de ces critères.

A titre d'exemple, pour un projet de micro-finance avec des activités de formation, de mise à disposition de crédits et d'un dispositif d'épargne, les résultats et les objectifs suivants sont possibles :

Résultats :

Les micro-entrepreneurs sélectionnés ont une meilleure maîtrise de leur entreprise. Ils disposent d'un fond de roulement suffisant.

Objectifs spécifiques :

Les bénéfices des micro-entrepreneurs augmentent durablement.

Objectifs globaux :

Le niveau de vie de leurs familles s'améliore et le tissu économique local se fortifie.

D'une manière générale, retenons qu'il n'y a pas qu'une seule manière juste de présenter les résultats et les objectifs d'un projet donné. Selon les valeurs de l'ONG qui mène le projet et les priorités fixées par les bailleurs de fonds sollicités, la « répartition » des effets souhaités sur ces trois niveaux et leurs formulations précises peuvent varier.

Au niveau de la formulation, il s'avère plus facile d'exprimer les objectifs et les résultats sous forme d'une phrase entière, avec verbe conjugué (par exemple : « Les habitants du village XY ont accès à l'eau potable en quantité et qualité satisfaisante »). En d'autres termes, on décrit une situation souhaitée, un « état à atteindre » qui explique en vue de quoi les activités seront menées. Etant formulé ainsi, on est moins tenté de faire figurer un résumé des activités comme objectif.

Les activités

Les activités, en revanche, sont habituellement formulées par des verbes à l'infinitif. Bien évidemment, il s'agit le plus souvent de verbes d'action.

A titre d'exemple pour un projet de micro-finance, les activités pourraient comporter les éléments suivants :

- Choisir les micro-entrepreneurs bénéficiaires selon des critères de vulnérabilité, de potentialités et de motivation ;
- Sensibiliser les micro-entrepreneurs aux activités du projet ;
- Former les micro-entrepreneurs à l'épargne-crédit, à la gestion et au marketing ;
- Mettre en place un dispositif d'épargne et de crédit ;
- Suivre les micro-entrepreneurs (application de la formation, utilisation du crédit, remboursements, gestion de l'épargne...).

Se pose la question de la numérotation et de l'ordre de présentation des diverses activités. Dans le manuel, avec un seul objectif spécifique, seuls les résultats et les activités sont numérotés. Les activités sont mentionnées en fonction de l'ordre du résultat auquel elles contribuent : les activités 1.1 à 1.x permettent d'atteindre le résultat 1, les activités 2.1 à 2.x permettent d'atteindre le résultat 2, les activités 3.1 à 3.x permettent d'atteindre le résultat 3...

Etant donné que plusieurs objectifs spécifiques sont possibles maintenant, on pourrait même opter pour une numérotation correspondante entre résultats et objectifs spécifiques. Or, une telle assignation spécifique de chaque activité à un résultat donné (voir de chaque résultat à un objectif spécifique), peut comporter l'inconvénient de vouloir trop décomposer les choses. Selon la nature des activités, une seule activité peut contribuer en même temps à deux résultats. D'après la logique du manuel, il faudrait la faire figurer deux fois pour faire ressortir ce double résultat, ce qui peut induire des problèmes de budgétisation par la suite. Selon l'annexe C¹², il semble qu'une présentation des activités en ordre chronologique soit privilégiée. La question dans la case correspondante (« Quelles sont les activités-clés à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? »), dans l'annexe C, peut s'interpréter de cette manière, à défaut d'autres informations. Ceci implique donc en principe que seules les activités seront numérotées, car une numérotation des résultats et des objectifs selon la chronologie de mise en œuvre des activités semble dépourvu de sens.

Dans l'exemple ci-dessus, une présentation chronologique des activités a été favorisée. Ceci semble plus logique dans ce cas, car on peut considérer que les différentes stratégies forment un ensemble où les effets de synergie sont importants.

La logique verticale

Une fois la première colonne complétée, il est indispensable de vérifier son réalisme et sa cohérence interne en partant cette fois-ci du bas :

- Ces activités permettront-elles d'atteindre les résultats attendus ?
- Ces résultats permettront-ils d'atteindre les objectifs spécifiques ?
- Les objectifs spécifiques, contribueront-ils de manière significative à l'atteinte de l'objectif général ?

Il est important de rappeler qu'il n'y a pas qu'une seule version « juste » de la logique d'intervention pour un projet donné. Le cadre logique avec ces quatre lignes oblige les concepteurs à exprimer leur projet sur quatre niveaux, ce qui est en fin de compte un choix arbitraire qui est plus ou moins facile à respecter, selon la nature du projet.

Prenons l'exemple d'activités de formation en hygiène liée à l'eau potable. Les répercussions (effets) de ces activités sont multiples :

- Les villageois sont formés en hygiène liée à l'eau potable,
- Les villageois ont conscience des dangers sanitaires liés aux sources, au stockage et à l'utilisation de l'eau potable,
- Les villageois appliquent les règles d'hygiène apprises en formation,
- L'incidence des maladies d'origine hydrique baisse,
- L'état de santé des villageois s'améliore.

¹² Voir Annexe 1 du présent document.

Or, ces cinq répercussions a priori consécutives sont à exprimer sur trois niveaux uniquement (résultats – objectifs spécifiques – objectifs généraux). Dans d'autres cas, la situation peut se complexifier par l'existence d'effets qui émergent plus ou moins en parallèle, sans lien direct entre les différentes répercussions. Par ailleurs, on constate que de nombreux projets ont en réalité différents groupes cibles et veulent agir en même temps au niveau d'une structure du Sud (appui institutionnel) et à celui de la population ou d'un groupe qui est en lien avec cette structure : le travail avec les bénéficiaires finaux devient alors une occasion pour un transfert de compétences vers la structure. La formulation des résultats et des objectifs devrait refléter ces deux niveaux.

Le remplissage de cette première colonne, et surtout des trois cases supérieures, relève d'un jeu subtil de répartition des différents effets espérés sur les niveaux proposés. Ceci explique aussi pourquoi la formulation de cette première colonne n'est qu'exceptionnellement tout à fait satisfaisante pour l'ensemble des parties prenantes.

LES HYPOTHESES – POURQUOI ET COMMENT ?

Par convention, on remplit la quatrième colonne après la première. A partir de la description de la logique d'intervention, les concepteurs se posent maintenant la question des risques existants et des conditions hors contrôle qui peuvent perturber la réalisation du projet selon le chemin tracé dans la première colonne.

La recherche des hypothèses

Plus précisément, on pose les questions suivantes (voir aussi les questions inscrites dans la colonne correspondante de l'annexe C¹³) :

- Quelles sont les conditions préalables nécessaires pour démarrer le projet ?
- Quels sont les facteurs externes qui risquent d'empêcher l'exécution des activités prévues ?
- Quels sont les facteurs externes qui risquent de perturber le déroulement des activités ?
- Quels sont les facteurs externes qui risquent d'empêcher que les activités menées produisent les résultats attendus ?
- Quels sont les facteurs externes qui risquent d'empêcher que les résultats atteints permettent l'atteinte des objectifs ?

Il est à noter que la case supérieure de cette colonne reste toujours vide. Ceci était logique dans le modèle du manuel, quand une cinquième case décalée vers le bas était prévue pour les conditions préalables. Dans le format présenté en Annexe C, il ne reste que trois cases à remplir dans cette colonne. La case supérieure (dans la deuxième ligne d'en haut) est alors destinée à faire figurer les facteurs externes qui influencent l'atteinte des objectifs spécifiques aussi bien que de l'objectif global. Ceci n'est pas très gênant, car en réalité, la répartition des facteurs externes sur les différents niveaux ne semble pas un exercice d'une grande utilité opérationnelle. Le plus important reste le recensement de l'ensemble des facteurs externes et des conditions hors de contrôle dont le projet risque d'être tributaire.

En réalité, on commence souvent par un « brainstorming » de l'ensemble des risques et facteurs externes pour procéder ensuite à une classification selon les niveaux. Nombreux sont les facteurs externes qui peuvent jouer sur plusieurs niveaux. Dans ce cas, il est préférable de les placer au niveau le plus bas sur lequel ils ont une influence. En effet, il est évident, qu'un facteur externe qui peut perturber par exemple le bon déroulement des activités, risque d'avoir aussi des répercussions aux niveaux des résultats et des objectifs.

Malgré le fait que le contenu de la colonne « Hypothèses » soit fréquemment désigné en termes de « risques » et « facteurs externes », il faut toujours formuler ces aspects de manière positive, c'est-à-dire comme une hypothèse sur laquelle le projet est fondé, comme une condition qui doit être réunie pour que le projet puisse se dérouler avec succès.

A titre d'illustration, dans les « Hypothèses », des formulations de type « Absence de cyclone d'une gravité exceptionnelle » sont à préférer à « Risque de cyclone ».

¹³ Voir Annexe 1 du présent document.

L'examen des hypothèses

Cependant, ce ne sont pas tous les risques auxquels un projet est soumis qui sont à inscrire dans cette colonne. Avant tout, deux caractéristiques sont à vérifier :

- Est-ce que cet aspect est **vérifiable** préalablement ?
- S'agit-il réellement d'un facteur **externe** ? Est-il **non-influencable** par le projet ?

A titre d'exemple pour une « mauvaise » hypothèse concernant un projet de formation en artisanat, on peut citer « L'existence de débouchés pour les produits fabriqués ». Il s'agit typiquement d'un aspect à vérifier avant le démarrage du projet qui devrait être basé sur une étude de marché. Néanmoins, c'est l'évolution de ce marché qui peut représenter un facteur de risque, car d'autres artisans peuvent se mettre à copier rapidement les nouveaux produits à succès, saturant ainsi le marché en peu de temps. Conscient de ce risque, on peut alors prévoir une hypothèse qui va dans le sens d'un maintien de cette condition nécessaire : « Les débouchés restent stable pendant au moins 12 mois », et inclure éventuellement des activités d'observation du marché et de renouvellement de modèles à des intervalles relativement rapprochés.

Cet exemple illustre dans quelle mesure la réflexion sur les hypothèses peut être l'occasion de revoir ou de compléter la logique d'intervention et notamment les activités. Par ailleurs, elle représente aussi une occasion pour détecter les manques d'informations : les facteurs externes qui s'avèrent vérifiables préalablement n'ont peut-être pas fait l'objet de suffisamment d'attention de la part des concepteurs jusqu'ici et la recherche d'information s'avère alors nécessaire avant de continuer la conception du projet.

Des aspects tels que « La population cible est motivée pour contribuer au projet » sont aussi à écarter : d'une part, ils sont au moins en partie vérifiables auparavant et d'autre part, influençables par des mesures de sensibilisation et de participation active, par exemple.

En cas de doute, il peut s'avérer utile de se mettre dans la position d'un bailleur de fonds potentiel qui examine le cadre logique en question. Une hypothèse comme celle mentionnée ci-dessus peut en effet décrédibiliser l'ONG demandeur : comment peut-on engager une recherche de fonds pour un projet pour lequel la motivation des bénéficiaires n'est pas assurée ?

Il est préférable de mettre des hypothèses qui démontrent que le demandeur connaît très bien son terrain, qu'il est conscient des conditions hors de son contrôle dont il est tributaire et qu'il a une appréciation réaliste des risques climatiques, politiques ou économiques qui peuvent jouer sur le projet prévu.

Un troisième aspect est à vérifier, présenté dans le manuel sous forme d'un algorithme (p. 22). La principale question posée est la suivante : « le facteur externe, est-il important ? », en d'autres termes : Le facteur externe, risque-t-il d'avoir une **influence significative** sur le projet ?

Si la réponse à cette question est positive, on inscrit l'hypothèse correspondante dans la quatrième colonne du cadre logique. Mais avant cela, une autre vérification est nécessaire : Quelle est la **probabilité** que cette condition soit réunie, que cette hypothèse se vérifie ?

- Pratiquement sûr
- Probable, sans pour autant être pratiquement sûr¹⁴
- Improbable

Si la première réponse est la bonne, il ne faut pas inscrire cette hypothèse dans le cadre logique. Un exemple illustre le bien fondé de ce raisonnement : « Absence de chute de météorite sur le bâtiment du projet » -cet aspect n'est pas vérifiable auparavant, il n'est pas influençable par le projet et son influence serait en effet significative, voire néfaste pour la poursuite des activités du projet. Néanmoins, on peut considérer que l'absence de chute de météorite est pratiquement sûre et par conséquent, il est préférable de ne pas prendre cette hypothèse davantage en considération.

Si la deuxième réponse s'approche le plus de l'appréciation qu'ont les concepteurs de la réalité, en d'autres termes s'ils considèrent qu'il y a des chances que les conditions en question soient réunies, que la confirmation de l'hypothèse en question est probable sans pour autant pouvoir en être pratiquement sûr, il est alors tout à fait approprié de l'inscrire dans la quatrième colonne.

S'il s'avère que la troisième réponse est la plus juste et qu'il est plutôt improbable que les conditions en question soient réunies, il est préférable de remettre en question la conception actuelle du projet.

La question posée à cet effet dans le manuel, « Peut-on revoir l'intervention afin d'influencer ce facteur externe ? », ne semble pas très bien formulée, car par définition, un facteur externe ne devrait pas être influençable (voir ci-dessus). On peut proposer la formulation suivante : « Comment peut-on modifier l'intervention afin de la rendre moins vulnérable à ce facteur externe ? ».

A titre d'exemple, si le projet d'introduction d'un système d'irrigation risque d'être compromis par des aspects fonciers (la condition « la situation foncière des terrains en question est transparente et régularisée » s'avérant plutôt improbable), on peut choisir d'ajouter un volet d'assistance juridique pour la régularisation de la situation foncière aux activités du projet, afin de mieux le munir contre ce risque important.

Si aucune possibilité de protection contre le risque en question n'est à la portée du projet, il faut en effet conclure que l'intervention telle quelle n'est pas faisable, que les chances de sa réussite sont trop faibles. Cette règle est applicable en général, mais des exceptions existent. Des interventions en situation de crise ou de post-conflit, par exemple, ne passent sans doute pas cette étape de la vérification des hypothèses. Néanmoins, des opérateurs et des bailleurs peuvent choisir d'intervenir dans ces situations d'incertitude en toute connaissance de causes et en passant outre les « règles de l'art » du cadre logique.

En réalité, choisir entre les trois réponses proposées dans cet algorithme de vérification des hypothèses peut s'avérer être un exercice d'appréciation difficile. On est souvent contraint de choisir la réponse la moins mauvaise, à défaut de pouvoir en trouver une parfaite, et ce choix se fait fréquemment plus par intuition que par une parfaite connaissance des tendances des évolutions futures.

Globalement, on peut dire que cette réflexion sur les hypothèses est un examen de la vulnérabilité du projet tel qu'il est conçu à ce stade. Il est en effet important de mener cette réflexion, et si possible de la mener en concertation avec tous les

¹⁴ Dans le manuel, la réponse est uniquement « probable » - néanmoins, il semble important d'ajouter « ...sans être pratiquement sûr », car en poussant la logique des questionnements très loin, on peut considérer que tout ce qui est pratiquement sûr est aussi probable.

partenaires. Les questionnements imposés par cette partie du cadre logique peuvent paraître gênants, mais ils nécessitent une réflexion plus que superficielle et des réponses relativement précises au sujet des conditions et des facteurs externes dont un projet est tributaire. Dans ce sens, cette démarche a une réelle utilité dans le contexte de la conception d'un projet et elle incite l'ensemble des parties prenantes à une prise de conscience et à une réflexion collective à ce sujet.

Un dernier aspect formel, mais très important, reste à souligner : il n'est pas nécessaire de trouver des hypothèses pour l'ensemble des activités, des résultats et des objectifs. Il n'est même pas obligatoire de remplir chacune des trois cases à disposition. L'important est l'interrogation correspondant à chaque case, et les concepteurs peuvent s'estimer heureux s'il n'y a pas beaucoup d'hypothèses. Les chances de rencontrer le cas extrême d'un projet sans hypothèses (donc sans condition hors de son contrôle, qui soit probable sans être pratiquement sûre) sont quasiment nulles : toutes les interventions de développement se déroulent dans un monde en évolution, où les influences sont multiples et leur maîtrise réduite. Sans vouloir « inventer des hypothèses », il est en tous les cas préférable d'en mentionner quelques-unes pour démontrer les connaissances du milieu et la capacité d'anticipation des concepteurs du projet.

LES INDICATEURS ET LEURS SOURCES DE VERIFICATION – COMMENT SPECIFIER LA PREMIERE COLONNE ?

Les colonnes « Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) » et « Sources et moyens de vérification (SdV) » (p. 28-31) sont habituellement remplies conjointement. On remarque que ces colonnes ne concernent que les trois lignes supérieures, les cases correspondantes de la dernière ligne étant réservées à une description des moyens et des sources d'information pour le bon déroulement du projet (voir ci-dessous, chapitre suivant).

Les caractéristiques des indicateurs objectivement vérifiables

La classification des indicateurs comme « objectivement vérifiables » ne veut pas dire qu'il doit s'agir d'indicateurs mesurant des aspects quantitatifs uniquement. La condition d'une vérification objective peut s'interpréter par la transparence des critères de jugement et par une petite règle de base : deux différents évaluateurs faisant la même vérification au même moment en utilisant les mêmes méthodes devraient arriver au même constat, ce dernier étant donc indépendant de leur jugement subjectif. Autrement dit, le degré de satisfaction de la population à l'égard du changement introduit (indicateur objectivement vérifiable : « au moins trois quarts de la population de village XY se déclare largement ou entièrement satisfait par l'activité Z à la fin de l'année 2 », source de vérification : « enquête menée auprès d'un échantillon représentatif de ménages par des enquêteurs externes ») peut être considéré comme un indicateur objectivement vérifiable.

Le lien entre les indicateurs objectivement vérifiables et les résultats et objectifs mentionnés dans la première colonne est essentiel : les indicateurs objectivement vérifiables devraient représenter une re-formulation plus précise et mesurable de ces résultats et objectifs. Si ces derniers sont formulés comme un « état à atteindre » (voir ci-dessus), les indicateurs objectivement vérifiables représentent la formulation de la cible précise qu'il faut atteindre. Cet indicateur permettra de juger si oui ou non tel ou tel résultat ou objectif a bien été atteint. L'indicateur objectivement vérifiable fixe la hauteur de la barre au-dessus de laquelle le projet a ambition de passer. Ce n'est donc autre chose qu'une spécification des résultats et objectifs.

Cette spécification doit aussi être très précise. Au moins théoriquement (p. 28), chaque indicateur objectivement vérifiable devrait comprendre non seulement **une cible quantitative, une cible qualitative** (dans quelles circonstances exactes...) et **une cible temporelle** (après combien de temps...), mais aussi **des indications sur la population concernée et la localisation**. Pour éviter des répétitions encombrantes dans le cadre logique, on peut sans doute se limiter à préciser ces deux derniers aspects, seulement dans les cas où la population sur laquelle on mesure est différente de la population concernée par le projet et si la localisation sur laquelle on mesure est plus large que la zone d'intervention (en voulant vérifier des effets de multiplication au-delà de la zone d'intervention directe, par exemple).

Très fréquemment, un seul indicateur ne suffit pas pour mesurer l'atteinte d'un résultat et d'un objectif. Il est tout à fait possible d'élaborer plusieurs indicateurs par résultat ou objectif.

Au niveau des objectifs, il peut s'avérer difficile de formuler des indicateurs précis : comment par exemple mesurer l'amélioration des conditions de vie ? Face à des

objectifs si large, on peut avoir recours à des indicateurs de substitution, appelés aussi des indicateurs « proxy ».

A titre d'illustration, comme indicateur proxy pour un projet rural avec des volets formation agricole, micro-crédit et irrigation, pour l'objectif « Amélioration des conditions de vie », on peut choisir « Réduction de la durée de la période de soudure en dessous de 4 mois pour au moins deux tiers des familles à la fin de l'année 3 ».

De toute évidence, les indicateurs objectivement vérifiables ne représentent pas les seuls indicateurs à prendre en compte lors d'une évaluation ultérieure du projet. En réalité, les indicateurs du cadre logique ne représentent que quelques indicateurs d'efficacité, les autres grands critères d'évaluation (pertinence, cohérence, efficience, impact, viabilité) ne sont pas suffisamment pris en compte à ce stade. Une évaluation ne jugera donc pas la réussite du projet en question par les seuls indicateurs du cadre logique. Généralement, un grand nombre d'autres aspects seront couverts dans l'évaluation. Il est donc inutile de faire jouer des considérations de tactique pour l'élaboration des indicateurs objectivement vérifiables (des indicateurs objectivement vérifiables plus modestes permettant plus facilement un succès du projet...).

Le plus important est de fixer des indicateurs objectivement vérifiables qui semblent réalistes à l'ensemble des parties prenantes, qui témoignent d'une bonne connaissance du milieu et du contexte et d'une appréciation juste de l'importance que peut prendre le projet. Si possible, ils devraient être le fruit d'un réel consensus entre tous ces acteurs s'engageant à œuvrer ensemble pour les atteindre.

Les sources et moyens de vérification : l'origine des informations qui renseignent les indicateurs

L'utilité de la formulation des sources et moyens de vérification (appelées par la suite simplement « sources de vérification ») est double : d'une part, on s'assure que les informations correspondant aux indicateurs objectivement vérifiables sont disponibles en temps voulu à un coût raisonnable. D'autre part, on prévoit d'emblée des dispositifs de collecte d'information pour les indicateurs objectivement vérifiables pour lesquelles des données secondaires ne sont pas disponibles. Ces activités de collecte de données peuvent s'intégrer tout simplement dans les activités du projet en question et elles doivent être budgétisées d'emblée.

Les exigences au niveau de la formulation des sources de vérification sont précises (p. 30) : il faut indiquer **sous quelle forme** et **par qui** est présentée l'information (rapports d'activité des animateurs, statistiques officielles, comptabilité du projet...) et à **quels intervalles elle devrait être fournie**.

A titre d'exemple, pour un projet de micro-finance, on pourrait proposer les indicateurs et des sources de vérification suivants :

<i>Description sommaire</i>	<i>Indicateurs objectivement vérifiables</i>	<i>Sources et moyens de vérification</i>
<p><u>Objectifs globaux :</u> Le niveau de vie des familles des micro-entrepreneurs s'améliore...</p> <p>...et le tissu économique local se fortifie.</p>	<p>A la fin du projet et une année après le projet, le micro-entrepreneur et son (ou ses) épouses ou époux estiment que leur niveau de vie a augmenté grâce au projet.</p> <p>A la fin du projet, les pouvoirs locaux et le gérant du marché local estiment que la dynamique du marché local s'améliore.</p>	<p>Enquête de satisfaction auprès des micro-entrepreneurs et leurs épouses ou époux (séparément) (dans le cadre des évaluations finales et ex-post).</p> <p>Rapport de la réunion de bilan avec l'ensemble des parties prenantes à la fin du projet.</p>
<p><u>Objectifs spécifiques :</u> Les bénéfices des micro-entrepreneurs augmentent durablement.</p>	<p>Les bénéfices des micro-entrepreneurs augmentent en moyenne au moins de :</p> <p>30 % - année 1 20 % - année 2 10 % - année 3</p> <p>La marge de bénéfice n'a pas diminué une année après la fin du projet.</p>	<p>Analyses annuelles des livres des comptes et de caisse des micro-entrepreneurs par les agents de terrain.</p> <p>Enquête auprès des micro-entrepreneurs une année après la fin du projet (dans le cadre de l'évaluation ex-post)</p>
<p><u>Résultats :</u> Les micro-entrepreneurs sélectionnés ont une meilleure maîtrise de leur entreprise.</p> <p>Ils disposent d'un fond de roulement suffisant.</p>	<p>Après 6 mois, au moins 70% des micro-entrepreneurs sélectionnés connaissent le prix de revient de leurs produits et en tiennent compte pour fixer leur prix de vente.</p> <p>Un an après le déboursement du premier crédit, au moins deux tiers des entrepreneurs disposent d'un fond de roulement suffisant.</p>	<p>Fiches de suivi des micro-entrepreneurs remplies au moins 1 fois tous les 2 mois par les agents de terrain.</p> <p>Analyses annuelles des livres des comptes et de caisse des micro-entrepreneurs par les agents de terrain.</p>

Il est important de vérifier le bon équilibre entre les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification. On cherche à optimiser :

- La pertinence de l'indicateur objectivement vérifiable par rapport au résultat ou à l'objectif en question ;
- L'accessibilité des informations à un coût et dans des délais appropriés pour le projet ;

- Ainsi que la fiabilité des informations utilisées.

Ce dernier aspect joue avant tout pour les sources secondaires. Pour juger de la fiabilité d'une information, il peut s'avérer nécessaire de se renseigner sur les circonstances de collecte et de traitement des données correspondantes. Mais la fiabilité peut aussi être un point délicat pour des données primaires générées par le projet lui-même. Deux questions principales se posent : **qui collecte l'information et auprès de qui ?**

La première partie de la question met l'accent sur l'ambiguïté potentielle d'une collecte de données par des employés du projet : les données collectées peuvent en partie révéler le degré de réussite de leur propre travail, ce qui peut être un facteur de déformation des réponses données par les bénéficiaires, sans parler des tentations éventuelles de « maquillage » des données recueillies par l'employé.

La deuxième partie de la question concerne l'unité d'observation : est-ce le groupement dans son ensemble ou les différents membres individuellement, est-ce le ménage, ou le chef du ménage, son épouse, etc. ?

A titre d'illustration, les données sur l'évolution des rendements agricoles, collectées auprès des groupements de paysans sur la base des rendements de l'ensemble des membres, risquent d'une part d'être très approximatives, et d'autre part de masquer les différences intra-groupement.

Le choix de recueillir les données au niveau des groupements ou de ses membres a des implications importantes sur l'envergure et le coût de l'enquête, comme d'ailleurs le choix de l'enquêteur (quelqu'un du projet ou quelqu'un de l'extérieur). Pour ces raisons, il est en effet nécessaire de se poser des questions précises sur les sources et moyens de vérification des indicateurs objectivement vérifiables dès ce stade de conception du projet.

LES CASES « MOYENS » ET « SOURCES D'INFORMATION »

La case « moyens » (case inférieure de la deuxième colonne) de l'Annexe C¹⁵ semble rassembler en une seule les anciennes cases « moyens » et « coûts » du manuel. Il ne s'agit pas uniquement de lister les moyens nécessaires, mais aussi de les budgétiser très sommairement. Des budgets précis (en deux formats) font également partie de toute demande de co-financement. Cette case « moyens » ne contient donc qu'une version très sommaire du budget pour donner un ordre de grandeur des catégories de dépenses à engager.

La case à droite des « moyens » (l'ancienne case « coûts », case inférieure de la 3^e colonne) est nouvelle dans l'Annexe C. Elle contient la question suivante : Quelles sont les sources d'information sur le déroulement du projet ? A défaut d'avoir d'autres indications sur cette nouvelle case, on peut déduire qu'en prolongement des sources de vérification, il est demandé dans cette case de préciser les grandes lignes du dispositif de suivi prévu pour le projet. Ceci n'est pas dépourvu de sens, pour les mêmes raisons qu'il est utile de réfléchir d'emblée aux sources de vérification. D'emblée, il y a des dispositions à prendre, des postes budgétaires à prévoir et des mécanismes de capitalisation des informations à mettre en place. Toutes ces choses évolueront avec le temps, mais il reste néanmoins pertinent de planifier cet aspect de la même manière que tous les autres moyens et activités à mettre en œuvre dans un projet.

¹⁵ Voir Annexe 1 du présent document.

LES DERNIERES « TOUCHES » POUR PARFAIRE LE CADRE LOGIQUE ET QUELQUES GENERALITES

Le cadre logique étant une manière très synthétique d'exprimer un projet, il n'est pas aisé de trouver un équilibre juste entre la parcimonie des informations (pour éviter de surcharger le cadre ce qui nuit fortement à sa lisibilité) d'un côté, et la présentation suffisamment complète de tous les aspects du projet (nécessaire pour comprendre l'ensemble). Il semble sensé de partir du postulat que le cadre logique n'est jamais parfait, que l'on s'efforce plutôt de trouver une des versions avec le moins de défauts possibles.

Le processus d'élaboration d'un cadre logique est toujours laborieux et quelques règles de bon sens s'imposent :

- Ne jamais élaborer le cadre d'un trait, mais faire d'abord une première version pour la revoir plus tard, la tête reposée.
- Faire relire et commenter le cadre par des personnes qui n'étaient pas impliquées dans son élaboration, qui y portent donc le même regard neuf qu'un bailleur potentiel.
- Vérifier les logiques internes des cadres (expliqué ci-dessous).

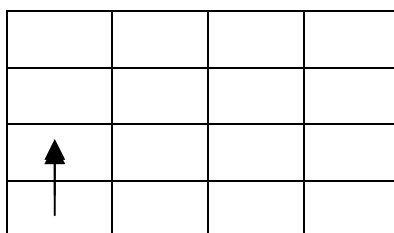
Les vérifications verticales et horizontales

Les vérifications des logiques verticales et horizontales du cadre (p. 17) peuvent être décomposées en trois étapes :

D'abord la logique interne (verticale) de la première colonne, case par case, du bas vers le haut (déjà indiqué dans la 3^{ème} partie du présent document) :

- Est-ce que ces activités permettent d'atteindre ces résultats ?
- Est-ce que ces résultats permettent d'atteindre ces objectifs spécifiques ?
- Est-ce que ces objectifs spécifiques contribuent de manière significative à l'atteinte de l'objectif général ?

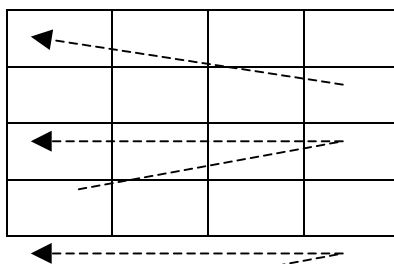
Illustration 3 : La logique verticale de la première colonne



Ensuite cette logique verticale croisée avec les hypothèses correspondantes :

- Est-ce que les hypothèses au niveau des activités sont suffisantes pour mener ces activités ?
- Est-ce que ces activités avec les hypothèses au niveau des résultats permettent d'atteindre les résultats du projet ?
- Est-ce que ces résultats avec les hypothèses au niveau des objectifs spécifiques permettent d'atteindre les objectifs du projet ?

Illustration 4 : La logique verticale croisée

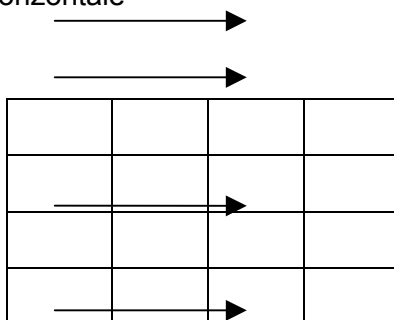


Enfin la logique horizontale, donc d'une part le lien, pour les trois niveaux supérieurs, entre les objectifs ou résultats, les indicateurs objectivement vérifiables correspondants et leurs sources de vérification.

- Cet objectif ou résultat, est-il bien retraduit en indicateurs objectivement vérifiables ?
- Est-ce que la source de vérification semble appropriée ?

... et d'autre part, pour le niveau inférieur, l'adéquation entre les activités, les moyens et les sources d'information correspondantes.

Illustration 5 : La logique horizontale



Ces trois vérifications peuvent guider toute (re-)lecture d'un cadre logique dans sa tentative de « saisir » le contenu de ce tableau dans sa complexité.

Les facteurs de qualité

Dans le manuel, une grande importance est accordée aux « facteurs de qualité » (p. 24-27). A priori, cette liste d'éléments transversaux, à considérer dans tout type de projet, est importante et mérite de ne pas passer aux oubliettes. Plus aucune indication n'est donnée (dans l'Annexe C et dans l'Info-Guide) sur la nécessité de les intégrer dans le cadre logique. On peut en déduire qu'il n'est plus obligatoire de le faire. Cette évolution semble positive, car la procédure proposée dans le manuel (passer la première et la dernière colonne du cadre logique au crible des facteurs de qualité pour y intégrer les aspects respectifs) alourdissait le cadre et comportait le risque de casser les liens logiques entre les différentes cases, comme l'exemple dans le manuel l'illustre fort bien, d'ailleurs.

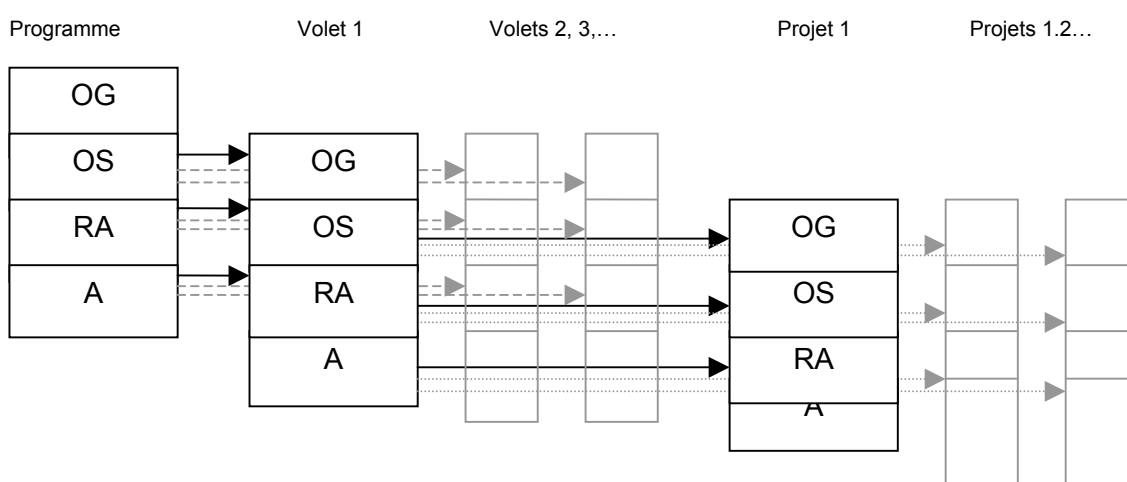
Les facteurs de qualité ne sont pas pour autant inutiles. Ils devraient inspirer les concepteurs d'un projet pendant l'ensemble de la démarche, d'emblée, dès l'analyse des problèmes. Il ne semble pas très astucieux d'en faire une check-list à appliquer seulement après l'élaboration d'une première version du cadre logique du projet.

Reste à souligner que les facteurs de qualité, et notamment le tableau avec des questions précises (p. 25), sont des éléments utiles pour un examen critique d'une première version du projet, à condition que ces éléments aient inspiré les concepteurs dès le début du travail d'identification en vue de l'élaboration du projet.

Les cadres logiques « en cascade »

La Commission Européenne et de nombreux autres organismes de développement tendent aujourd'hui vers une approche « programme » plus que « projet ». Se pose alors la question de la pertinence d'un cadre logique pour un programme avec plusieurs volets, composés respectivement de différents projets. La solution proposée dans le manuel est celle des cadres logiques « en cascade » (p. 36). La première colonne du cadre logique peut alors être décomposée en volets et en projets selon le schéma suivant :

Illustration 6 : Les cadres logiques en cascade



Les objectifs spécifiques (OS) du cadre logique du programme deviennent donc un par un des objectifs généraux (OG) des différents volets de ce programme. De la même manière, les résultats attendus (RA) du programme seront répartis en objectifs spécifiques des différents volets et deviendront un par un des objectifs généraux des projets qui composent les différents volets.

Ce qui peut sembler a priori une solution « élégante » n'est pas si facile à mettre en œuvre. En effet, la déclinaison d'une logique d'intervention en plusieurs composantes ne peut pas se faire par une transposition trop mécanique et demande des re-formulations du contenu des cases au moins à des niveaux inférieurs.

A titre d'illustration, prenons les activités (A) du programme dans son ensemble. Elles sont formulées habituellement de manière très sommaire, pour être détaillées ensuite dans les différents volets et surtout au sein des projets respectifs. Or, les activités, même formulées sommairement, ne correspondent pas à la description d'un résultat ou d'un objectif sous forme d'un « état à atteindre » ou d'une situation souhaitée (voir ci-dessus). La transposition des activités du programme en résultats attendus des volets et ensuite en objectifs spécifiques des projets ne devrait pas uniquement consister en une reformulation grammaticale (changement d'une expression avec un verbe à l'infinitif en une phrase entière, avec verbe conjugué), mais demande une transposition plus complexe.

Pour être réellement cohérent et fidèle aux principes du cadre logique, il semble nécessaire de répartir différemment les diverses répercussions qui sont sensées se produire entre les activités et les objectifs. En d'autres termes, les cadres logiques des volets et projets introduiront d'autres étapes entre les répercussions qui forment la première colonne du cadre logique du programme. Sous ces conditions-là, des cadres logiques en cascade peuvent avoir tout à fait leur utilité.

Outre à un programme, avec ses volets et projets, cette formule peut aussi s'appliquer à une structuration de l'ensemble des projets d'un organisme qui devraient aussi pouvoir « s'emboîter » de manière à former un cadre logique en cascade.

Le cadre logique plus tard dans le cycle de projet

Indépendamment d'une demande de co-financement à la CE (ou à d'autres bailleurs), se pose la question de l'utilité du cadre logique plus tard dans le cycle de projet. Un premier aspect évident est la prise en compte des indicateurs objectivement vérifiables et des sources de vérification pour le suivi et les évaluations. De plus, la nouvelle case « sources d'information sur le déroulement du projet » (case inférieure de la troisième colonne) retrace les grandes lignes du dispositif de suivi.

Par ailleurs, le cadre logique dans son ensemble peut aussi être revu à l'occasion des bilans internes (annuels ou en fin de phase). Lors de tels moments d'auto-évaluation, la conception initiale du projet, représentée de manière synthétique par le cadre logique, peut être remise en question, afin d'être soit validée, soit amendée. Nombreuses sont les interventions de développement où les activités évoluent au cours de la durée du projet, et il serait souhaitable que ces évolutions des pratiques se reflètent aussi par une évolution de la conception du projet. De plus, cette validation régulière est particulièrement intéressante pour les hypothèses, car on peut tenir compte des évolutions du contexte depuis le début du projet.

Même les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification ne doivent pas être considérés comme « intouchables » pendant la durée du projet (ou d'une de ses phases de financement). Il est évident que la disponibilité de données secondaires peut varier et rendre une révision des sources de vérification nécessaires. L'adaptation des indicateurs objectivement vérifiables peut être la suite logique d'un éventuel changement au sein de la première colonne. Mais indépendamment de ce cas relativement rare, il peut s'avérer tout à fait pertinent de « re-interpréter » un objectif ou un résultat choisis avant le démarrage des activités, à la lumière d'un certain apprentissage au cours du projet, de l'expression de plus en plus affirmée et perspicace de la population concernée par le projet ou d'une évolution de contexte.

En somme, il reste à souligner que le cadre logique ne devrait jamais être figé ou bloqué, mais au contraire, qu'il doit évoluer avec le projet.

Pour conclure ces réflexions d'ordre général, force est de constater l'importance du risque que le cadre logique soit utilisé uniquement comme un élément incontournable des dossiers de demande de financement. La démarche conceptuelle derrière son élaboration est toutefois intéressante en soi et elle permet de dévoiler des lacunes d'information et d'analyse sur des points précis.

Pendant et après la mise en œuvre du projet, le cadre logique sert de toute évidence comme point de repère pour « ce que l'on a voulu faire », se prêtant à une comparaison avec « ce que l'on a fait ». De surcroît, le cadre logique peut être soumis à des validations à des intervalles réguliers (un, deux, ou trois ans) pour vérifier si « ce que l'on veut faire aujourd'hui » est encore identique à « ce que l'on avait voulu faire au début », lors de la conception du projet. La véritable utilité du cadre logique tout au long du cycle de projet ne peut se développer sans oser la remise en question du cadre logique initial – pour le valider ou l'invalidier.

C'est dans ces circonstances-là que le cadre logique peut devenir plus qu'un obstacle à surmonter pour accéder aux financements. Tout en étant conscients des réserves concernant la manière de pensée très déterministe qui sous-tend le cadre logique, il a le potentiel de devenir un outil de structuration de la réflexion sur l'évolution du projet, notamment en l'utilisant dans la concertation, avec l'implication du plus grand nombre des parties prenantes¹⁶.

¹⁶ Ceci est évidemment plus facilement dit que fait, mais on peut envisager de prendre le cadre logique comme un des éléments à prendre en compte lors des bilans plus ou moins réguliers entre partenaires (lors de visites de représentants de l'ONG du Nord, par exemple). A ces occasions, il ne faudrait pas uniquement voir où l'on se situe par rapport au cadre logique, mais il faut aussi oser revoir et amender le cadre logique si ceci s'avère nécessaire et utile (parce que l'environnement du projet ou la vision et les activités du projet en soi ont changé considérablement...). Le cadre logique peut tout à fait devenir un outil évolutif -son utilité ne peut que gagner de ces adaptations à la réalité. Encore faut-il déterminer qui a la légitimité d'effectuer ces changements.

COMMENT EST APPRECIÉ LE CADRE LOGIQUE ?

Une des préoccupations majeures des participants aux formations de 2003 sur le cadre logique en vue d'une demande de co-financement à la CE était de savoir comment ce cadre serait apprécié. Malheureusement, on dispose de très peu d'éléments d'information sur cet aspect. Des questions précises qui ont été adressées à Europe Aid au sujet des critères d'appréciations. Elles sont restées sans réponse. Des informations officieuses, émanant des bureaux de consultants qui travaillent avec Europe Aid, semblent indiquer qu'il existe un système de « rapporteurs » -un ou plusieurs rapporteurs apprécient chaque demande avant un examen de l'ensemble des demandes (ou de groupes de demandes) en commissions. Les sensibilités des rapporteurs peuvent alors entrer en jeu. Ces informations n'ont pas pu être confirmées par des canaux officiels.

En épluchant les informations disponibles sur le site d'Europe Aid au sujet de l'appréciation des demandes de co-financement ¹⁷, on peut faire un certain nombre de déductions :

- Le cadre logique figurant parmi les annexes de l'appel à proposition de la ligne budgétaire B7-6000 (« projets » et « actions de sensibilisation de l'opinion publique aux questions de développement ») et étant explicitement listé sur la « liste de contrôle » des dossiers, il représente une pièce nécessaire qui doit être dûment remplie (à l'exception de l'appel à proposition « dotation globale », aussi inclus dans B7-6000, qui n'exige pas le cadre logique).
- Le cadre logique ne figure pas spécifiquement dans la grille d'évaluation, mais on peut supposer qu'il peut compléter (en plus des paragraphes spécifiques dans le formulaire de demande) l'appréciation pour les critères suivants :

Pour l'appel à proposition « projets » (p.21/22 des lignes directrices de l'appel à proposition 2002, clos en mars 2003), le cadre logique peut être pris en compte, entre autres, pour les aspects suivants qui comptent en tout pour 30/100 de la note globale :

- 1.5 Les activités proposées sont-elles cohérentes, appropriées et pratiques ? /5
- 2.1 La conception du projet est-elle globalement cohérente ? (notamment au regard de l'état de préparation à l'évaluation) /10
- 2.3 La proposition, comporte-t-elle des indicateurs objectivement vérifiables ? /5
- 3.1 Dans quelle mesure le projet induira-t-il un effet concret sur les groupes cibles et est-il susceptible d'avoir des effets multiplicateurs (...) ? /5
- 4.2 Dans quelle mesure les dépenses proposées s'avèrent-elles nécessaires à la mise en œuvre du projet ? /5

¹⁷ Appel à proposition 2002, clos en mars 2003 : <http://europa.eu.int/comm/europeaid/cgi/frame12.pl>.

Pour accéder aux documents, il est nécessaire de choisir les options suivantes :

Status : open

Type : grants

Region : all

Country : all

Pour l'appel à proposition « actions de sensibilisation de l'opinion publique aux questions de développement » (p. 23-24 des lignes directrices), le cadre logique peut être pris en compte, entre autres, pour les aspects suivants qui comptent en tout pour 45/100 de la note globale :

- 1.1 La proposition est-elle pertinente au regard des objectifs de l'appel à proposition ? /5
- 1.7 La stratégie globale, est-elle pertinente par rapport aux objectifs poursuivis ? /5
- 2.1 La méthodologie de l'action est-elle appropriée aux objectifs ? /5
- 2.4 Les moyens proposés sont-ils adéquats pour les activités proposées ? /5
- 2.5 La proposition, comporte-t-elle des indicateurs objectivement vérifiables pour la mesure des résultats de l'action ? /5
- 3.1 Quelles sont l'ampleur et la profondeur de l'impact prévu sur les groupes-cibles ? /5
- 3.2 Dans quelle mesure l'action est-elle susceptible d'avoir des effets multiplicateurs ? (...) /5
- 3.3 Dans quelle mesure l'action est-elle susceptible d'avoir un impact à long terme et/ou structurel ? (...) /5
- 4.2 Dans quelle mesure les dépenses proposées s'avèrent-elles nécessaires à la mise en œuvre du projet ? /5

Il est alors évident que le cadre logique en soi n'a pas une importance dominante pour l'appréciation d'une demande de co-financement¹⁸. Toutefois, il faut souligner que la démarche logique et analytique permettant d'arriver à remplir ce tableau de 16 cases a une utilité bien supérieure que le tableau en soi. Les arbres à problèmes et à objectifs, l'ensemble des questionnements autour de la logique d'intervention, des hypothèses, des indicateurs objectivement vérifiables et des sources et moyens de vérification préparent très habilement les réponses à certaines des questions posées dans le formulaire de demande de co-financement (concernant les objectifs du projet, sa justification, la méthodologie et les moyens, la description détaillée des activités et les résultats escomptés...). Il faut considérer que le tableau « cadre logique » n'est qu'un des résultats du cheminement parcouru, les autres résultats étant de nombreux éléments utiles par ailleurs, à d'autres endroits du dossier, voire au-delà, notamment par rapport au projet à mettre en œuvre.

Rappelons aussi que le cadre logique est la représentation la plus synthétique d'un projet dans sa globalité. Dans ce sens, il risque de jouer le rôle de « carte de visite » du projet pour des lecteurs pressés, ce qui est un argument de plus en faveur d'une élaboration du cadre logique avec le plus grand soin.

¹⁸ Une des participantes à la formation a pu apporter le cadre logique d'un projet dont la demande de cofinancement avait été acceptée par Europe Aid lors du dernier appel à proposition (2001, clos en 2002). Il était évident que ce cadre n'était pas conforme à toutes les recommandations énumérées tout au long de ce document. Cette observation permet donc de relativiser le poids du cadre logique dans l'appréciation des demandes, ou du moins le poids du respect des aspects surtout formels.

LISTE DES SIGLES

- A activités
- IOV indicateurs objectivement vérifiables
- OG objectif général
- OS objectifs spécifiques
- RA résultats attendus
- SdV sources de vérification
- ZOPP zielorientierte Projektplanung (version de la gestion du cycle de projet de la Coopération Technique Allemande)

LISTE DES ILLUSTRATIONS

<u>Illustration 1</u> : L'arbre à problème	9
<u>Illustration 2</u> : L'arbre à objectifs, avec les diverses stratégies	12
<u>Illustration 3</u> : La logique verticale de la première colonne	29
<u>Illustration 4</u> : La logique verticale croisée	30
<u>Illustration 5</u> : La logique horizontale	30
<u>Illustration 6</u> : Les cadres logiques en cascade	32

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Annexe C de l'appel à proposition B7-6000 de 2002, clos en mars 2003

Annexe 2 : Programme des formations F3E/Coordination Sud, les 11/12 et les 13/14 février 2003, à Paris

Annexe 3 : Participants des formations F3E/Coordination Sud, les 11/12 et les 13/14 février 2003, à Paris

ANNEXE 1

ANNEXE C	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectifs Généraux	Quel est l'objectif général d'ensemble auquel le projet va contribuer	Quels sont les indicateurs-clefs liés à l'objectif général ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?	
Objectifs Spécifiques	Quels objectifs spécifiques le projet doit-il atteindre ?	Quels indicateurs qualitatifs et quantitatifs montrent que, et dans quelle mesure, les objectifs spécifiques du projet sont atteints ?	Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?	Quels facteurs et conditions hors du contrôle direct du projet sont nécessaires pour atteindre ces objectifs ? Quels sont les risques à prendre en considération ?
Résultats attendus	Quels sont les résultats concrets spécifiques envisagés par les objectifs spécifiques ? Quels sont les effets et le bénéfice prévus du projet ? Quels sont les améliorations et changements produits par le projet ?	Quels indicateurs permettent de mesurer que, et dans quelle mesure, le projet atteint les résultats et les effets prévus ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?	Quels facteurs et conditions doivent être réalisés pour obtenir les résultats attendus dans les limites du calendrier ?
Activités à développer	Quelles sont les activités-clefs à mettre en oeuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ?	Moyens : Quels moyens sont requis pour mettre en oeuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc.	Quelles sont les sources d'information sur le déroulement du projet ?	Quelles pré-conditions sont requises avant que le projet commence ? Quelles conditions hors du contrôle direct du projet doivent être présentes pour la mise en oeuvre des activités prévues ?

Programme de la formation :
La construction du cadre logique en vue d'une demande de co-financement à Europe Aid
Ligne budgétaire B7-6000

	Thèmes principaux	Aspects pédagogiques
1^{ère} matinée	<p>Le cadre logique (CL) dans la conception du management du cycle de projet de la CEE :</p> <p>Le CL comme résultat d'une démarche de planification par objectif</p> <p>La phase préalable (analyse des partenaires, arbres à problèmes et à objectifs)</p>	<p>exposé + débat sur ce thème</p> <p>bref exposé (présentation des trois outils mentionnés et de leur lien avec le CL) et travail individuel + en groupes sur l'arbre à problèmes et à objectifs + restitution avec débat</p>
1^e après-midi	<p>Les étapes de la construction du cadre logique :</p> <p>Aperçu global de la démarche de construction du CL et logique sous-jacente</p> <p>La description sommaire – comment exprimer un projet en quatre cases ?</p>	<p>exposé + débat sur ce thème</p> <p>bref exposé : présentation de la démarche et de son importance, astuces pour la formulation, 1^{ère} vérification de la logique verticale, illustration à partir de bons et mauvais exemples, + débat travail individuel + en groupes (élaboration de cette première colonne pour le cas de chaque participant) + restitution avec débat et éventuellement approfondissement de certains points</p>

<p>2^{ème} matinée</p>	<p>Les hypothèses importantes – pourquoi et comment ?</p> <p>Les facteurs de qualité – comment compléter le CL sans perte de lisibilité ?</p>	<p>bref exposé (présentation de l'utilité de cette colonne, des sources potentielles des hypothèses et leurs critères de sélection, 2^e vérification de la logique verticale) + débat et travail individuel + en groupes (élaboration de cette première colonne pour le cas de chaque participant) + restitution et approfondissement</p> <p>bref exposé (importance de ces aspects transversaux, potentialités et limites de leur intégration dans le cadre logique) + débat et travail individuel + en groupes (prise en compte des facteurs de qualité dans le cas de chaque participant) + restitution et approfondissement</p>
<p>2^{ème} après-midi</p>	<p>Les indicateurs et leurs sources de vérification – comment « opérationnaliser » la première colonne ?</p> <p>Les dernières « touches » pour parfaire le cadre logique</p> <p>Evaluation du séminaire</p>	<p>bref exposé (le lien entre ces deux colonnes et la première, leur utilité en terme d'évaluation, les aspects formels à respecter, vérification de la logique horizontale) + débat et travail individuel + en groupes (élaboration de ces deux colonnes pour le cas de chaque participant) + restitution et approfondissement</p> <p>bref exposé (vérification finale du CL, possibilité d'une construction en cascade, utilité à d'autres moments du cycle de projets) + débat et travail individuel + en pairs (respectivement 2 participants vérifient individuellement le CL de l'autre avant d'en discuter ensemble en vue d'apporter des améliorations), répétition de l'exercice en changeant de partenaire, mise en commun des points saillants de l'exercice (réponse à des questions)</p> <p>brève expression de chacun par écrit sur les points forts et faibles de cette formation</p>

ANNEXE 3 : Participants aux formations du 11/12 et 13/14 février 2003

Nom ONG	Nom participant	Fonction
Groupe expert : 11-12 février		
Assoc Coop Déc Conseil	LECHEVALLIER Yannick	Consultant coop décentralisé
CCFD	DE SOUSA Adelino	chargé de mission migrants
CCFD	LEYNAUD Sylvain	
CCFD	GIARD Florence	
CCFD	VAGNON Bernard	
Coordination SUD	MABILAIS Régis	
Groupe Développement	VIEIRA DE MOARES	
Médecins Du Monde	SINIC Anne	Chargée de co-fi institutionnels
Office Montreuillois RI	SOUBIRAN Emmanuel	Coordinateur de Programme
Prisonniers Sans Frontières	BRIDIER David	Animateur
Secours Catholique	LE GALL Marie Anne	Chargée de prog Dpt Afrique
Secours Catholique	LEQUERHIC Claire	stagiaire
Secours Catholique	MAROTTE Alain	stagiaire
Peuples Solidaires	LEMOINE Audrey	Chargée des partenariats Afrique
Groupe intermédiaire : 13-14 février		
Coordination SUD	POURVIS Jean Michel	conseiller -formateur
ESSOR-Lille		Directeur
Groupe Développement	CALMETTES Sophie	chargée de programme
OMRI	MONTOZET Vanessa	stagiaire
Secours Catholique	LE GUILLOU Anne Marie	Chargée de prog Dpt Asie
Secours Catholique	NEYRET Jean Claude	stagiaire
Secours Catholique	GAUSSORGUE Jean Pierre	dpt Asie MONA
Secours Populaire Français	CHAIGNE Corine	Directrice opérationnelle secteur monde
Secours Populaire Français	KENGEN Mélanie	Chargée des co-financements
Secours Populaire Français	ALVAREZ Olga	Resp géographique Am Latine
Secours Populaire Français	MARCHAL Jacques	Bénévole
SOLID	LENOBLE Anne	coordinatrice
Touiza Solidarité	PIGNAL Anne Claire	