

Atelier de formation

Planification Participative et Gestion du Cycle de Projet

Le Manuel

Dakar, Senegal, 8.-12.12. 1997

Manuel préparé par
Dr. Jochen Lohmeier, COMiT

Planification par Objectifs

Table de matières

Section A: Quelques méthodes pour la planification (Tableau Synoptique) d'un programme / projet

1 INTRODUCTION	
1.1 Préambule	1
1.2 Schéma du Cycle de Projets (<i>planification itérative</i>)	5
1.3 La caisse à outils PCM-ZOPP	
2 LA PLANIFICATION DANS LA GESTION D'UN PROJET	10
2.1 Définition générale de la planification	
2.2 Le processus de planification et la conceptualisation du projet	
2.3 ZOPP dans le contexte de la conceptualisation des projets	
3 INTRODUCTION AUX ETAPES DU ZOPP	16
3.1 Des conséquences pour la planification de projets dans le cadre de l'exécution de projet	17
4 ANALYSE DES CONCERNÉS	19
4.1 De quoi s'agit-il? / Définition	19
4.2 Comment mener l'analyse des concernés	22
4.3 Variations	28
4.4 Utilité et limitations de l'instrument	29
4.5 Les liens avec les autres instruments	
4.6 Des conseils pour la présentation d'une analyse des participants	31
5 ANALYSE DE LA SITUATION	32
5.1 Vue d'ensemble / Définition	32
5.2 Procédé d'une analyse de situation	36
5.3 Conseils pour la Modération	46
6 ANALYSE DES ALTERNATIVES	62
6.1 Vue d'ensemble	63
6.2 Moyens pour trouver des idées de solutions	64
6.3 Décision sur les alternatives	64
6.4 Des procédures spéciales pour une analyse des alternatives	70
6.5 Exemple de sélection d'une alternative en utilisant l'analyse d'utilité	72

7	TABLEAU SYNOPTIQUE DE PROJET (TSP) -	74
7.1	Qu'est-ce qu'un TSP?	74
7.2	Le modèle du système	75
7.3	A quoi ressemble un Tableau synoptique de Projet "TSP"?	76
7.4	Comment les champs du tableau sont-ils liés?	77
7.5	Un Tableau synoptique de Projets "TSP" - (Format général)	80
8	DESCRIPTION SOMMAIRE DU TSP:	
	LA STRATEGIE D'INTERVENTION	81
8.1	Vue d'ensemble	81
8.2	Elaboration d'une stratégie d'interventions	84
8.3	Exemoles d'objectifs stratégiques	90
8.4	Interaction Programm / Projet	94
8.5	Des conseils	96
9	LES SUPPOSITIONS	98
9.1	De quoi s'agit-il?	98
9.2	Comment identifier et formuler les suppositions	102
9.3	Liste de contrôle pour l'évaluation des suppositions	106
9.4	Utilisation des suppositions dans l'exécution de projet	107
10	INDICATEURS	109
10.1	Définitions:	109
10.2	Les caractéristiques d'un bon indicateur	109
10.3	Les différents types d'indicateurs	109
10.4	Comment formuler un indicateur	110
10.5	Exemple de la façon de formuler un indicateur	110
10.6	Exemple d'indicateurs	106
10.7	Liste de contrôle pour l'évaluation des indicateurs	115
10.8	Comment animer une séance sur indicateurs	116
11	SOURCES DE VÉRIFICATION	119
11.1	Définition	119
11.2	Comment déterminer les Sources de Verification provisoires	119

Section B: Quelques méthodes de mise en oeuvre liées au TSP

1. LE PLAN D'OPERATIONS	
1.1 De quoi s'agit-il	1
1.2 Comment construire un programme de travail et de budget combiné	3
1.3 Synopsis des principaux axes du plan d'opérations	5
1.4 Format et exemple d'un plan de travail et de budget combiné	6
1.5 Structure conseillée d'un plan d'opérations	6
1.6 Résumé et recommandations pour une bonne planification d'opérations	7
2. LE CONTROLE: SUIVI - EVALUATION- AJUSTEMENT: S & E (&A)	11
2.1 Définition et fonction du S & E (&A)	11
2.2 La conception d'un système S & E (&A)	18
2.3 La mise en oeuvre du système S & E (&A)	28
3. EVALUATION EXTERNE	35
3.1 Introduction	35
3.2 Tableau récapitulatif des divers types de contrôle de projet	37
3.3 Des procédures pour la réalisation d'un contrôle d'avancement de projet (CAP)	37
3.4 Le rapport d'évaluation	44
4. SEPO - UNE METHODE POUR L'AUTOEVALUATION ET POUR LA REPLANIFICATION DES PROJETS	45
4.1 Introduction	45
4.2 Utilité du SEPO	45
4.3 Planification	46
4.4 Application	48
4.5 Possibilités d'extension	50

Section A:

Quelques méthodes pour la **planification** (Tableau Synoptique) d'un programme / projet (GCP-PPO)

GCP-PPO

GCP: *Gestion des cycles d'un projet* **PCM**: Project Cycle Management

PPO: *Planification par objectifs*

ZOPP: Zielorientierte Projektplanung

1 INTRODUCTION

1.1 Préambule

Contexte:

La Gestion des Cycles d'un Projet est conçue spécialement pour les projets de développement. Ces dernières années, l'expérience des projets de développement (même ceux gérés par le ZOPP) nous montre que la simple Gestion par Objectifs n'a pas un impact aussi important que la planification dans les entreprises privées. En entreprise, elle nécessite des fonctions spécialisées comme la planification financière et les analyses de marché. Dans les projets de développement, elle exige que l'on s'occupe de manière professionnelle des problèmes de développement.

En plus, pour que les projets de développement aient un impact important et durable sur les bénéficiaires envisagés, la Gestion des Cycles d'un Projet doit situer les projets dans les conditions économiques, écologiques, politico-institutionnelles et socioculturelles qui leur sont particulières. Il faut distinguer entre les projets de développement et les programmes de développement.

Définitions:

Projet de développement:

une série de mesures, limitée sur le plan temporel, géographique et sectoriel, exécutée par un maître d'oeuvre, avec des objectifs prédéterminés complexes, dans le but de développer et de diffuser des solutions innovatives aux problèmes.

{Clarification supplémentaire: les projets ne devraient pas être les metteurs en oeuvre à grande échelle des solutions, en raison de leur durée limitée par rapport au processus de développement en cours; ils ne devraient pas non plus être de simples conseillers, à cause d'un manque de possibilités à développer les solutions ajustées}

Programme de développement:

une série de maîtres d'oeuvre qui participent à l'exécution des mesures, dans le but de satisfaire les besoins (souvent après que les solutions et mesures

adéquates aient été identifiées et testées par un projet), dans le contexte de leurs responsabilités coordonnées et convenues.

Conséquences:

Les outils de la mise à jour du ZOPP doivent comprendre des méthodes et instruments spéciaux afin de gérer les préoccupations du développement. Ils doivent également être applicables et appliqués dans les projets aussi bien que les programmes, à diverses phases des cycles de gestion. Les outils de la mise à jour de ZOPP doivent se synchroniser avec les instruments utilisés dans la gestion de la mise en oeuvre. Amélioration des instruments analytiques dans la mise à jour du ZOPP:

L'analyse des problèmes devient une analyse des situations

- il faut une interprétation plus claire des problèmes en tant que déviations entre une situation-cible (décrite par des buts sociétaux, les objectifs des bénéficiaires) et une situation réelle
- une analyse des objectifs doit précéder une analyse des problèmes
- l'analyse des problèmes doit distinguer plus clairement entre les défauts vécus, qui doivent être décrits en détail, et les facteurs qui les causent, qui se nomment les contraintes
- à part les contraintes, une analyse des problèmes doit également identifier systématiquement les potentialités disponibles qui peuvent contribuer à la réalisation des objectifs
- on peut réduire l'analyse des objectifs actuelle à une esquisse/une description des objectifs de développement et des buts d'un projet et d'un programme

Il faut procéder à l'analyse des solutions alternatives étape par étape

- il faut détailler les outils et les procédures de l'analyse des alternatives afin qu'ils correspondent à une recherche et une évaluation systématiques des solutions souhaitables et réalisables
- il faut effectuer les analyses des alternatives à différentes étapes de la planification et par rapport à différents problèmes de développement (comme, par exemple, le choix technologique approprié, les maîtres d'oeuvre, organisations de base et types de participation adéquats)

Amélioration de la synthèse de la planification dans la mise à jour du ZOPP:

Stratégie de projet et de programme

- la stratégie de projet se trouvant dans la description sommaire du tableau synoptique de planification (TSP) dans le *ZOPP actuel* a besoin de beaucoup plus de méthodes et de techniques afin de réaliser davantage d'impact et de pérennité; en particulier il faut conceptualiser des méthodes pour améliorer l'intervention d'un projet dans des conditions-cadre économiques défavorables, les capacités des maîtres d'oeuvre et des organisations d'autopromotion et d'entraide, le concept écologique et l'orientation vers le groupe cible
- il faut faire correspondre la stratégie du programme et celle du projet: soit en faisant que le projet contribue aux tâches innovatives dans un programme global, soit en faisant que le projet conçoive la stratégie du programme afin d'assurer un impact et une durabilité des objectifs après la fin du projet.

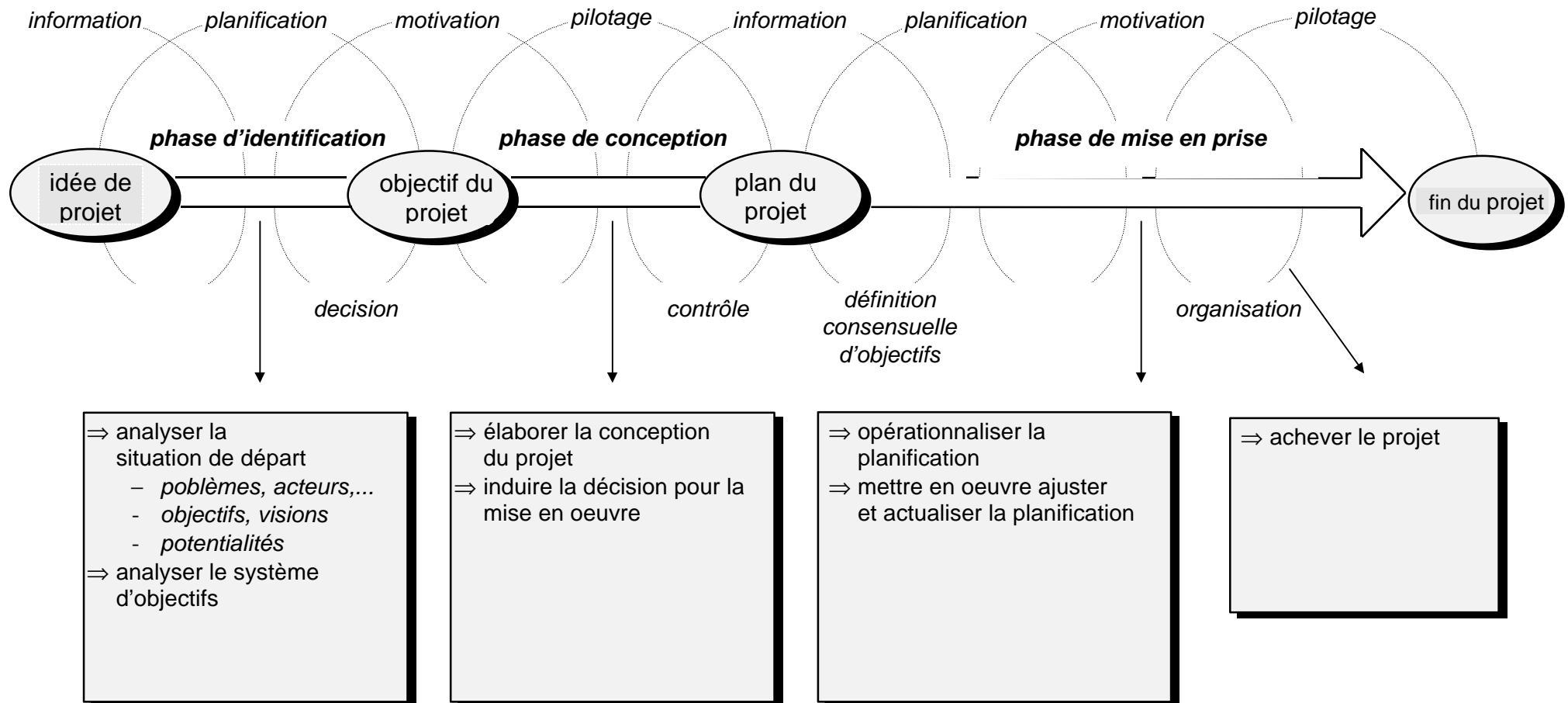
Le Cadre Logique

- il faut établir pour le TSP une interprétation commune du bon équilibre entre les nécessités de la planification professionnelle et un format ajusté à la situation particulière du projet et du programme
- il faut trouver, pour chaque intervention, une conception flexible du processus, ajustable en fonction de la situation, qui forme une partie intégrante de la planification

Faire correspondre l'approche orientée aux problèmes et l'approche systémique

- il faudrait expliciter le paradigme du système sous-jacent des outils du ZOPP, ainsi que les autres outils analytiques, utiles pour la conceptualisation des stratégies des projets, afin d'assurer à la fois l'homogénéité des résultats et un maximum de flexibilité dans l'application des instruments dans diverses circonstances.

1.2 Schéma du Cycle de Projets (*planification itérative*)



1.3 La caisse à outils PCM-ZOPP?

1.3.1 Conception du Projet

Au début il y avait la GPO: *la Gestion par Objectifs*. On a conçu l'instrument Cadre Logique (*log frame*) pour les tâches complexes avec beaucoup de participants qui doivent gérer le changement, le développement et les tâches innovatives. Le Cadre Logique lie les objectifs urgents avec les cibles spécifiques et les actions que le projet effectuera. La définition d'un projet est: un effort limité dans le temps et dans l'espace qui a besoin d'être orienté ainsi vers les objectifs afin de pouvoir s'intégrer dans des processus à plus grande échelle.

Le Cadre Logique, que les différentes institutions nomment différemment (p.ex. la GTZ utilise le TSP: *Tableau Synoptique de Projet*, l'ADB l'appelle Cadre de Planification), permet de constater les objectifs globaux, les objectifs concrets, les résultats des actions et les actions elles-mêmes. Les actions mènent aux résultats, qui contribuent aux objectifs concrets, qui aident à réaliser l'objectif global. Cette séquence reflète la stratégie d'intervention d'un projet.

Notre expérience du TSP dans les projets de développement nous montre qu'il est souhaitable de spécifier l'interprétation des différents niveaux des objectifs: les actions ou activités d'un projet doivent produire, comme résultat spécifique, des biens ou services pour les groupes cible; cette utilisation des résultats d'un projet est l'objectif concret que l'on nomme l'objectif du projet; l'objectif du projet contribue au but de développement qui spécifie les bénéfices attendus d'un projet et qui donc constitue la base des analyses de coût-bénéfice.

De plus, le TSP stimule la spécification de la description de la stratégie du projet par le biais d'indicateurs qui sont objectivement vérifiables et qui permettent le suivi, la direction et l'évaluation d'un projet. Il comprend également une colonne pour noter les conseils sur divers aspects du suivi en indiquant des moyens pour vérifier les indicateurs. Il est tout aussi important dans la gestion de la mise en oeuvre: il prévoit la spécification des risques et suppositions impliqués dans la réalisation des objectifs du projet, puisqu'un projet n'est qu'une entreprise limitée, sujet aux conditions du cadre générales et aux influences externes.

En somme, ce format tâche de garantir la cohérence et la spécificité d'une conception de projet.

On s'est rendu compte tôt qu'il n'était pas seulement important de bien concevoir un projet - c'est même crucial. Les moyens pour y arriver sont divers: un spécialiste pourrait

élaborer un cadre logique pour un projet, seul à son bureau, ou bien un groupe de personnes pourrait collaborer. Surtout dans les cas où plusieurs personnes, même des agences, participaient à un projet, il s'est avéré que la qualité de la conception s'améliorait de manière considérable s'ils participaient tous, d'une façon ou d'une autre, à son développement. Plus les tâches d'un projet sont complexes, plus les objectifs et les valeurs des participants sont différents et plus ce constat est vrai. La participation et les approches basées sur le travail en équipe deviennent plus importantes.

1.3.2 Procédés analytiques de la conception

Les procédés participatoires qui concernent les bénéficiaires ont besoin de procédures et d'instruments qui ont été pour la plupart développés, testés et diffusés sous la direction de la GTZ. Il n'existe pas de procédure d'analyse standard. Il y a des outils dans la trousse qui peuvent servir selon les besoins de la conception. Ils peuvent s'employer à divers buts et peuvent se regrouper et s'adapter en fonction de ces objectifs.

En gros, il y a trois séries d'outils: l'analyse des concernés, ou l'analyse de la configuration des acteurs, qui peut servir à définir au début ce qui devrait être incorporé à la conception du projet, à décrire les différents participants d'un projet, à identifier les contributions et les rôles des bénéficiaires dans la mise en oeuvre du projet, à afficher les résultats d'une analyse plus approfondie des groupes ou agences cible.

L'analyse de la situation, qui commence en décrivant le problème en tant que défaut c.à.d. une déviation entre le statut actuel et les objectifs de tous les participants. Elle analyse ensuite les facteurs qui ont causé ces problèmes, les contraintes au développement ou à l'amélioration, et identifie les potentialités que l'on pourrait employer pour surmonter ces contraintes. Cette analyse des causes des problèmes est censée permettre aux participants non pas de guérir les symptômes, mais de s'approcher des profondeurs des causes des problèmes.

L'analyse des alternatives, qui est une procédure pour établir le choix des objectifs ainsi que les mesures à prendre. Il faut convenir des alternatives le plus ouvertement possible afin que tous les participants d'un projet se sentent concernés, et afin de pouvoir trouver des compromis sur les intérêts et priorités différents. Ces procédures analytiques entraînent une conception de projet, équilibrée entre le professionnalisme technique et la participation.

Encore une fois, on s'est récemment rendu compte que le domaine spécialisé qu'est le développement exige que l'on considère d'autres aspects que les caractéristiques générales de la conception d'un projet, qui sont communes à tous les types de projet,

qu'ils soient dans l'industrie (p.ex. pour le développement d'une nouvelle voiture) ou dans les organisations (p.ex. dans le développement de nouveaux styles de management). Les projets, malgré le fait qu'ils soient conçus par le biais d'étapes de planification participatoires, ne répondaient pas aux attentes. Le développement a des éléments, des propos propres à lui - généralement reconnus dans toute la littérature- et des évaluations, mais il faut les intégrer dans la conception des projets de développement.

1.3.3 Conceptualisation du développement

En reconnaissant que les projets de développement ne produisent souvent pas la pérennité attendue dans les changements effectués, dans des conditions défavorables, on se rend compte que de trouver des solutions, adaptées en fonction de la situation, aux problèmes identifiés et à leurs causes n'est pas si simple et si rapidement fait que les gens de l'extérieur pourraient croire. Le fait que l'allègement de la pauvreté est la raison d'être pour tout effort de développement ne veut pas dire qu'il est facile de trouver des stratégies d'intervention qui améliorent la situation pour les personnes se trouvant en-dessous du seuil de pauvreté.

La GTZ a récemment développé une trousse d'outils supplémentaire qui aide la consolidation de tous les problèmes de développement dans un seul projet, et qui fait que la stratégie conçue s'occupe de la:

- rentabilité
- pérennité sur le plan écologique
- propriété d'un projet et des éléments du programme soutenu par le projet, au niveau des organisations d'autoassistance et d'entraide ainsi qu'au niveau des agences de services supplémentaires (et les mesures de renforcement de capacité)
- orientation des mesures vers des groupe cibles
- participation au processus décisionnel comme une approche transversale à travers les différentes dimensions et niveaux conceptuels de la planification d'un projet.

Il est supposé que seule une conception solide de ces caractéristiques de projet peuvent garantir sa mise en oeuvre coopérative et ses impacts durables sur les bénéficiaires.

PCM-ZOPP (GCP)/ZOPP proprement dit devrait se terminer ici, étant donné qu'il s'occupe des problèmes de la conceptualisation et de la planification proprement dite.

1.3.4 Mise en oeuvre

Cependant, PCM-ZOPP (GCP) ne s'arrête pas là. Car cette approche implique aussi des principes, des méthodes et des instruments harmonieux pour l'exécution et l'évaluation des projets. Il est possible de mettre l'accent sur des domaines de mise en oeuvre principaux:

- la planification du travail coopérative, le Plan des Opérations
- le suivi pour diriger l'exécution en cours
- l'organisation des procédures et structures internes du projet ainsi que
- l'organisation des affaires externes du projet
- les styles et systèmes de direction, qui sont étroitement liés
- au suivi et à l'organisation.

L'évaluation se base sur le plan d'un projet et revoit la conception aussi bien que la mise en oeuvre. Encore une fois, les principes et méthodes sont liés à l'approche générale de la PCM-ZOPP (GCP). Les résultats de l'évaluation sont des aperçus pour le projet qui, à travers la replanification dans les phases cycliques de la gestion d'un projet, formeront une partie de la nouvelle conception pour une phase suivante.

1.3.5 Communication

Qu'est-ce qui est le gaz qui permet à la montgolfière, image souvent utilisée pour décrire un projet, de s'envoler? Il s'agit de la communication. Comme nous l'avons déjà vu, l'approche participative donne un contrepoids aux besoins professionnels dans la conception et la mise en oeuvre. Il existe plusieurs moyens d'établir et de garantir cette communication, cet échange d'information.

De ce point de vue, les ateliers constituent un élément important de l'approche-PCM-ZOPP (GCP)/ZOPP, parce que les participants ont l'occasion de se réunir. Ils sont des forums pour débattre des faits (qui exigent des informations et des données), des points de vue (qui nécessitent la présence des preneurs de décisions) et des préoccupations (ce qui rend nécessaire la présence de représentants éclairés) afin de pouvoir proposer des décisions communes. Pour ce faire, les ateliers ont besoin des participants "corrects", d'un objectif clair, d'une procédure bien établie, de bonnes informations et

d'un processus décisionnel communément compris. Pour garantir la réussite, les ateliers ont besoin d'une facilitation/modération professionnelle.

Les capacités de facilitation et de modération constituent une partie intégrante d'un style de *management* moderne et participatoire. Ce fait est largement reconnu dans d'autres domaines que le développement. La formation des communicateurs professionnels est donc une priorité importante.

Ce n'est que par le biais d'une meilleure communication que la conception d'un plan, la conceptualisation, la mise en oeuvre et l'évaluation deviendront possibles et réalisables.

2 LA PLANIFICATION DANS LA GESTION D'UN PROJET

2.1 Définition générale de la planification

- * La planification veut toujours dire: traiter des problèmes complexes. Si les situations sont claires, elles ne requièrent pas une analyse et une évaluation systématiques des possibilités alternatives.
- * La planification est toujours orientée vers un futur inconnu. Puisque l'esprit humain ne peut prévoir le futur dans toute sa complexité, nous ne pouvons que tenter d'avoir des "visions" des situations prochaines.
- * La planification est motivée par l'intention d'agir, de faire quelque chose par rapport à une situation future inconnue. Dans la vie quotidienne, on poursuit des souhaits et des désirs, sur la base d'un certain système de valeurs. Les souhaits et les désirs qu'espèrent réaliser plusieurs personnes peuvent être décrits comme "objectifs".

En conclusion, la planification est un processus orienté vers des objectifs visant à influencer une situation future complexe.

Dans le contexte de la planification de développement, la nature des programmes et des projets nécessite une compréhension plus précise de la planification. Les programmes/projets sont caractérisés par:

- leur orientation vers la société, et leur politique de développement environnemental
- le fait qu'ils soient établis pour résoudre des problèmes d'un intérêt général et
- le fait qu'ils soient effectués dans un certain cadre économique et institutionnel

Il y a beaucoup de parties prenantes dans un programme ou un projet: ceux dont on tente de résoudre les problèmes, les maîtres d'oeuvre, ceux qui surveillent et ceux qui prennent la responsabilité globale. Les programmes/projets sont donc influencés par une multitude de gens. Ils ne sont cependant eux-mêmes qu'un des nombreux acteurs sur la scène du développement.

Pendant la planification des programmes/projets, ces circonstances doivent être prises en considération. En raison de ceci, les spécialistes du développement sont devenus de plus en plus sceptiques au sujet de la planification technocratique et quant à l'utilisation de schémas directeurs. Dans la planification de programmes/projets moderne, on ne considère pas le document de planification comme le seul résultat du processus. Une importance égale, voire plus grande, est attribuée au processus même de planification, et le fait d'impliquer les gens que cela touchera. La planification moderne est orientée vers la communication, c'est un processus de coordination constante entre les différents partis au sujet des objectifs et des solutions. Bien entendu, les spécialistes techniques ont encore un rôle à jouer en tant que garants de la faisabilité d'un plan.

2.2 Le processus de planification et la conceptualisation du projet

Il est devenu courant dans beaucoup de programmes/projets de se servir de "l'approche du cadre logique" comme instrument global pour la planification, et plus tard pour l'exécution et l'évaluation. La "trousse à outils" la plus avancée jusqu'à présent, qui est basée sur le cadre logique, s'appelle ZOPP, "Ziel Orientierte Projekt Planung" (La Planification de Projets par Objectifs).

ZOPP et "Log-Frame" (le cadre logique) sont des instruments essentiels pour la conception de projets. Le "Log-Frame" d'un projet peut être considéré comme le coeur d'un processus de planification; mais pour faire fonctionner un corps, il faut plus qu'un coeur. La planification représente bien plus que seulement l'application des instruments "ZOPP".

La planification doit se baser sur les informations suivantes:

- a) Une analyse de la situation actuelle dans laquelle le programme/projet est établi. Celle-ci doit précéder toute planification. Il faut recueillir et analyser systématiquement tous les facteurs importants en fonction des besoins et intérêts

de toutes les parties concernées. Pour cela, des méthodes comme l'examen rural rapide, analyse d'échanges interindustriels, etc., peuvent être utilisées.

- b) Une analyse des objectifs des différentes parties concernées par un programme/projet est nécessaire afin de se conformer aux priorités des hautes autorités, de connaître les priorités des groupes qui sont défavorisés par leur impossibilité d'exprimer leurs intérêts, d'identifier le degré de flexibilité en ce qui concerne l'identification et la conception d'un projet, d'envisager des conflits éventuels, etc.

Quant aux méthodes, ce sont celles de a) qui seront essentiellement utilisées.

- c) avant la conceptualisation d'un programme/projet, une identification (avec la participation du groupe-cible) des problèmes est effectuée pour identifier dans quels régions/secteurs les interventions sont nécessaires. Un financement limité implique qu'il ne peut être utilisé que pour une seule mesure entre plusieurs possibles qui doit être sélectionnée, prenant en compte les besoins respectifs et les solutions potentielles aux propositions en concurrence.

Les méthodes peuvent être: les recensements de problèmes, ateliers avec les différents groupes-cible, etc., (même si les priorités ont été déterminées par une politique de plus haut rang).

- d) Une analyse institutionnelle est nécessaire afin de déterminer l'organisation la plus appropriée pour la réalisation de différentes mesures dans le cadre des possibilités.

On peut employer des questionnaires et des méthodes analytiques variés.

La partie commune de la planification se fait le mieux dans les ateliers ZOPP:

Ainsi le processus de recueil des informations et la rencontre des partis concernés afin de "présenter" un projet/programme sont mieux réalisés:

- a) La fonction des ateliers est de systématiser les problèmes et les objectifs du point de vue des relations de cause à effet et de discuter des moyens alternatifs de poursuivre l'objectif général stipulé.

Les outils pour réaliser ceci se trouvent dans la trousse à outils ZOPP.

- b) Afin de juger des approches et mesures alternatives, il faut les lister, les analyser, les évaluer en fonction des critères appropriés, et ensuite choisir/décider.

Un certain nombre de techniques se prêtent à cette tâche. Les plus importantes sont: méthodes d'évaluation économique (analyse coût-bénéfice), évaluation écologique (analyse de compatibilité avec l'environnement naturel et social), évaluation de l'adaptabilité sociale/culturelle (p.ex. adaptation de la conception du projet en fonction des groupes-cible), et pronostics sur les effets (jeux de simulation, techniques de scénario). Une analyse d'utilité pourrait faciliter le choix entre les alternatives.

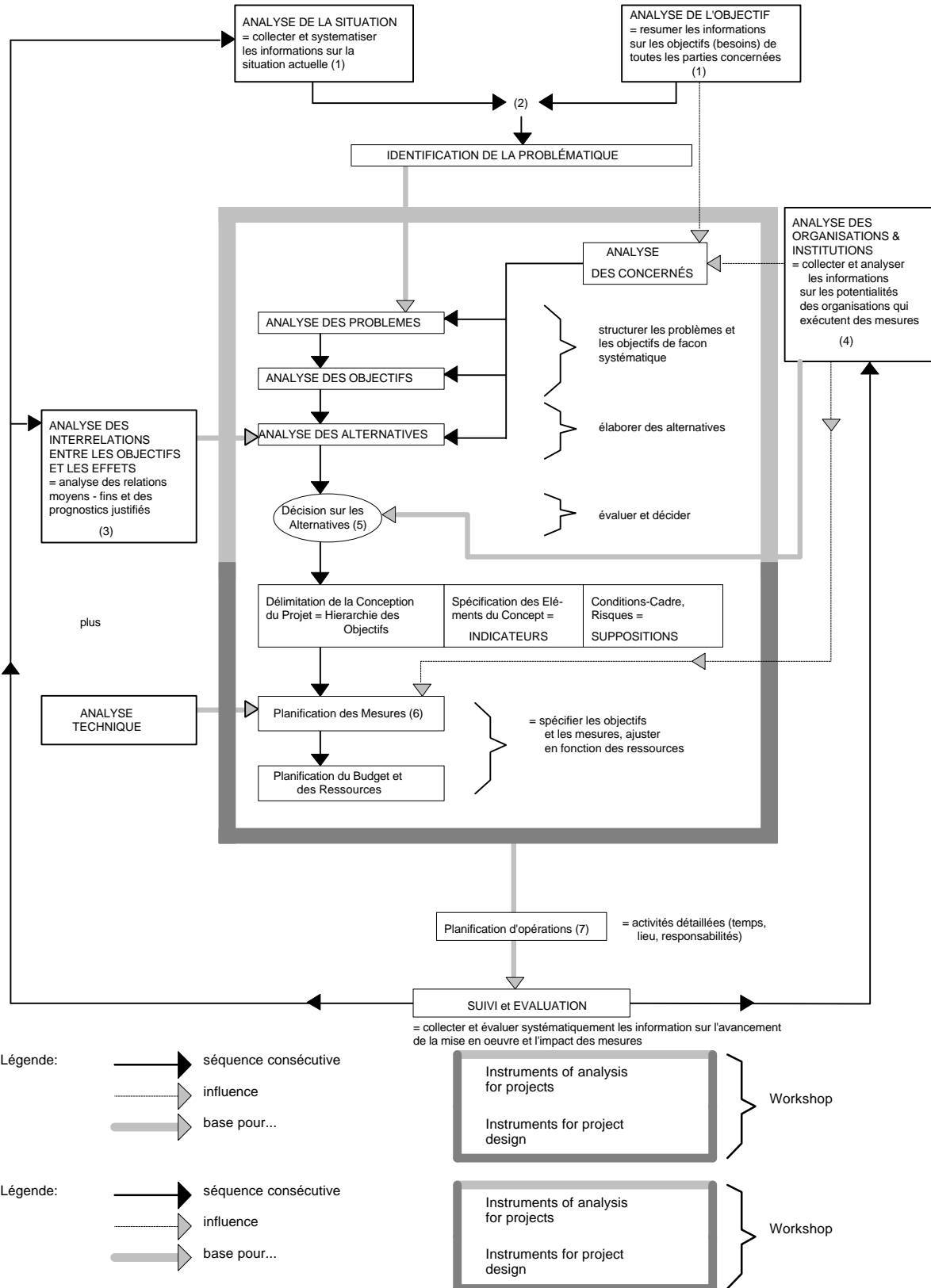
c) L'élaboration du cadre logique proprement dit, qui s'appelle dans le ZOPP "Tableau Synoptique de Projet", doit donc se faire dans un effort commun à toutes les parties concernées. Ceci implique:

- la délimitation de la stratégie, qui consiste à mettre en ordre hiérarchique les différents objectifs et mesures;
- les précisions par le biais d'indicateurs;
- un bref exposé des conditions d'ensemble importantes qui pourraient menacer de faire échouer le projet;
- détailler les différentes mesures, définies par les activités à réaliser;
- établir un plan budgétaire (moyens financiers et d'autres ressources).

d) Sur la base d'une telle conceptualisation, les activités peuvent être détaillées en plusieurs étapes: temps, localité, responsabilités et participants aux activités. Une telle planification, dite opérationnelle, peut être soutenue par la technique d'histogrammes, une analyse de réseau ou l'analyse du chemin critique.

Une conséquence intégrante du processus de planification réside dans le suivi et l'évaluation. Ceci veut dire recueillir et évaluer systématiquement des informations sur le processus d'exécution et ses effets. Il devient donc un outil capital pour guider l'exécution.

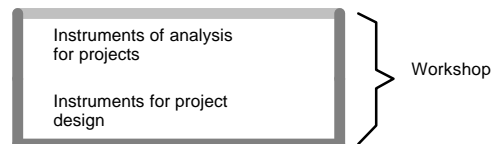
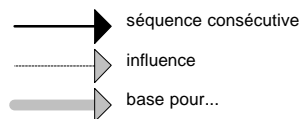
2.3 ZOPP dans le contexte de la conceptualisation de projets



Méthodes de Planification:

- (1) "*rapid rural appraisal*", analyse des bénéficiaires recherchés, analyse des potentialités d'aménagement, analyse "*Input-Output*", analyse de compatibilité environnementale, etc.
- (2) méthodes de planification participative, développement régional rural DRR
- (3) méthodes d'évaluation économique, (p.ex. analyse coût-bénéfice) méthodes d'évaluation écologique (ACE), orientation sociale: adaptation spécifique aux groupes-cible, méthodes d'évaluation de projets, développement adapté à l'environnement, DRR, promotion des femmes
- (4) différentes méthodes d'analyse organisationnelles et institutionnelles (p.ex. analyse des maîtres d'oeuvre)
- (5) procédures de décision (p.ex. enquête d'utilité)
- (6) programmation linéaire, vulgarisation, commercialisation
- (7) analyses techniques
- (8) "*network*"-analyses (méthode des chemins critiques, Bar chart)
- (9) Suivi + Evaluation
- (10) p.ex. inventaire de problèmes

Légende:



3 INTRODUCTION AUX ETAPES DU ZOPP

ZOPP est un outil de planification global qui doit être utilisé dans toutes les phases du cycle de vie d'un projet. Les termes ZOPP 1 à 5 dénomment des événements de planification typiques. Ceci ne veut pas dire que l'applicabilité de ZOPP est limitée aux étapes de planification décrites ci-dessous. La planification et les ateliers ZOPP peuvent servir à tout moment pour l'exécution d'un projet.

Ce qui suit est une description de l'application de ZOPP dans les différentes étapes de planification dans la conception (et reconception) d'un projet. Ce bref exposé est à titre d'exemple, et devra s'adapter aux conditions particulières.

I. ZOPP 1 ("ZOPP préliminaire):

Un atelier de planification d'un jour pour décider si une idée de projet est appropriée (du point de vue des informations fournies) et si elle mérite un examen préalable de projet (étant donné les politiques de développement). Il faut mettre au clair ce qui est nécessaire pour préparer un projet. Si un examen est jugée prématurée, on cherchera des conseils pour examiner l'idée minutieusement.

II. ZOPP 2 ("ZOPP pré-évaluation")

Comme préparation pour la mission de pré-évaluation de projet, les attributions des pré-évaluateurs sont définies. Ces pré-évaluateurs participent au ZOPP 2. La tâche de l'atelier est de formuler des hypothèses que les évaluateurs devront suivre sur le terrain. La mission de pré-évaluation mettra en route un processus de clarification des éléments nécessaires pour un accord de projet (p.ex. pour des promesses de budgets)

III. ZOPP 3 ("ZOPP de Préparation de Projet")

Les principales conclusions et recommandations du rapport d'évaluation sont analysées et coordonnées par toutes les parties concernées. Elles sont ensuite intégrées dans la conception d'un projet, qui comprend les obligations et les contributions mutuelles. Le résultat de cet atelier servira de base pour une proposition d'exécution de projet.

IV. ZOPP 4 ("ZOPP de Commencement de Projet")

ZOPP 4 a lieu moins de 6 mois avant le début d'un projet. L'équipe du projet, des représentants des groupes-cible, des représentants des maîtres d'oeuvre et des représentants des autres organismes/agences qui ont un rapport avec le projet y participent. Il faut laisser de la place pour permettre la participation des groupes-cible, car ce processus ne peut réellement prendre de l'ampleur que si on a effectué des mesures de développement de confiance mutuelle avec les groupes-cible.

V.ZOPP 5 ("ZOPP de replanification")

Un atelier de ZOPP 5 sera nécessaire afin de traiter d'importantes adaptations au projet p.ex. des modifications ou suppléments aux objectifs et aux résultats pendant l'exécution d'un projet. Un atelier de ZOPP 5 prépare une nouvelle phase de projet.

Dans ce cas, ZOPP 5 est habituellement relié aux résultats d'une mission d'évaluation de projet.

3.1 Des conséquences pour la planification de projets dans le cadre de l'exécution de projet

En ce qui concerne l'idée que les projets sont des organismes d'innovation dans des programmes plus vastes, qui sont eux-mêmes composés d'un système de maîtres d'oeuvre, les fonctions de la planification et de la mise en oeuvre doivent être précisées très clairement, pour éviter que la planification devienne un fardeau et donc une entrave à l'exécution.

Le principe est:

la planification est commune, la mise en oeuvre est séparée.

c'est à dire que si on se met d'accord sur les objectifs, et qu'on distribue les responsabilités, la mise en oeuvre devraient donc se poursuivre en fonction des obligations convenues ensemble.

Si les processus de planification et de mise en oeuvre ne sont pas séparés mais plutôt combinés, les questions de la communication, les qualités de leader, la collaboration et la capacité d'apprendre sur le tas deviennent plus importantes. Ils sont le résultat du processus de planification et coïncident avec les principes du développement coopératif. Une telle planification implique l'obligation de mettre les résultats par écrit, d'atteindre des accords qui engagent mutuellement, et convenir d'un processus décisionnel formel. Ce type de planification pourrait sembler nouveau aux organismes qui adhèrent à une structure strictement hiérarchique. Cela pourrait s'avérer un défi aux habitudes établies des professionnels et des décideurs. La tension et les conflits sont donc inévitables.

Dans le contexte d'un processus de développement extrêmement complexe, qui nécessite couramment la coopération de plusieurs spécialistes, les équipes formées en fonction des tâches différentes (c.à.d. des équipes non-hiérarchiques) se sont révélées

plus innovatives et plus efficaces dans la recherche de solutions des problèmes. Le travail d'équipe, autrement dit: la coopération interdisciplinaire des différentes parties concernées par un projet, devient le principe de travail primordial. Les équipes ont besoin non seulement d'un style de management différent de celui des hiérarchies fixes mais aussi de procédures, instruments et méthodes particuliers afin de réussir dans leurs tâches assignées.

Cependant, toutes ces techniques et méthodes ne remplaceront jamais la réflexion, le travail professionnel (en fonction du problème) et les décisions morales. Elles ne font que faciliter la découverte de solutions par leur manière de structurer le travail.

La planification ne remplace pas les autres tâches de management qui ont un rapport avec l'exécution, telles que l'établissement des critères de la politique de développement, la communication et la direction d'équipes, mais elle forme les fondations du processus de mise en oeuvre.

Pour que la planification puisse guider un projet de manière utile et adéquate, il faut remettre à jour et concrétiser les plans à des étapes différentes.

Si on conçoit la planification comme un processus continu, même pendant la phase de mise en oeuvre, elle aura une influence profonde sur l'organisation d'un projet:

- une replanification annuelle des activités, probablement en liaison avec le budget annuel, peut être organisée en même temps que la révision périodique des résultats et effets de l'exécution d'un projet (p.ex. étude annuelle des impacts)
- des plans de travail à court terme (p.ex. établis toutes les semaines ou tous les quinze jours) aideront à coordiner les ressources (humaines aussi bien que matérielles) et assurer une utilisation optimale

En conclusion, chaque membre du personnel a un rôle à jouer dans la planification en ce qui concerne ses devoirs individuels aussi bien que les équipes à l'intérieur du projet chargées de certaines tâches. Les techniques de planification doivent donc être maîtrisées par tout le monde.

4 ANALYSE DES CONCERNÉS

4.1 De quoi s'agit-il? / Definition

4.1.1 Pourquoi faire une analyse des concernés?

Les projets de développement traitent de questions complexes qui nécessitent la coopération de plusieurs spécialistes. Ils exigent la participation de nombreuses personnes et organisations: ceux dont on traitera les problèmes; les agences qui exécutent les mesures; ceux qui surveillent le projet et qui tiennent la responsabilité globale. Les projets sont donc influencés par plusieurs acteurs différents. Leurs intérêts, potentialités, défauts et autres caractéristiques ont un grand rôle à jouer dans la conception et les progrès d'un projet. Il a souvent été le cas que les groupes importants n'ont pas été assez pris en compte lors de la planification, ce qui a causé des ennuis pendant la mise en oeuvre. Voilà pourquoi il est habituellement utile d'analyser les participants à un projet lors de la phase de planification.

Synonymes concernés / participant du processus du développement.

4.1.2 Fausses Idées

L'analyse des concernés n'est ni une analyse des participants à un atelier, ni une analyse de la participation.

- Les participants à un atelier effectuent l'analyse sur la base de leurs connaissances, mais ils ne sont pas l'objet de l'analyse. Les participants à un atelier peuvent représenter des institutions, aussi bien que des groupes de bénéficiaires envisagés d'un projet. En tant que représentants, c'est leur responsabilité de faire savoir leurs points de vue. Pourtant, la représentation ne garantit pas toute l'information. Il n'est donc pas suffisant lors des ateliers de planification de se fier aux opinions des seuls participants. Alors, comment obtenir des opinions fiables, surtout si on considère que les participants à un atelier sont, jusqu'à un certain point, présents par hasard? Toute analyse des concernés devrait se baser sur des évidences empiriques. Les analyses les plus courantes introduites à ce moment sont les analyses des groupes cible et des institutions.
- La participation est un processus décisionnel coordonné qui implique de l'interaction entre les personnes et les agences participant au projet. La participation dépasse

largement le cadre de l'analyse. La participation a besoin d'une analyse antérieure.

Les objets de ces analyses sont:

- * la question "comment faire en sorte que tous les partis concernés, surtout les groupes désavantagés, puissent participer au projet", et
- * comment trouver des solutions à la question "qui décide quoi, de quel droit, quand et avec quelle fréquence?"

En ce qui concerne la première de ces questions, et seulement celle-ci, l'analyse des participants a un rôle à jouer.

4.1.3 Définition

L'analyse des participants est une analyse des problèmes, peurs, intérêts, attentes, limites et potentiels de tous les

- groupes importants
- organisations et institutions
- maîtres d'oeuvre
- autres projets et
- individus

qui peuvent influencer un projet (voulu) ou qui sont touchés par ce dernier.

L'analyse des concernés a comme but d'adapter la conception du projet au cadre spécifique des agences et des groupes cible d'un projet. Elle doit donc,

- identifier les groupes stratégiques (c.à.d. ceux qui ont une importance cruciale pour le succès d'un projet)
- et
- tenir compte de leurs problèmes, intérêts, défauts et potentialités afin de mieux concevoir le projet.

Les "concernés" sont donc:

- toutes les personnes ciblées par les services et les effets voulus du projet; ils sont les bénéficiaires envisagés et peuvent être touchés de manières différentes (cela peut être négatif!); ils peuvent être des individus, des groupes (informels/formels), des unités de famille, des unités culturelles, des strates sociales différentes, des producteurs (paysans, agriculteurs, ouvriers, artisans, commerçants, autres groupes professionnels, etc.), des habitants urbains ou ruraux, des migrants, etc.

- toutes les agences de service ou de direction dans la région du projet; ils peuvent être directement concernés par le projet ou par un programme plus large, ils peuvent être touchés par le projet ou ils peuvent être des organismes de supervision ou de décision; ils peuvent des organisations gouvernementales ou non-gouvernementales, des entreprises privées, institutions, personnel homologué, experts locaux et externes, preneurs de décisions etc.

4.1.4 Base d'informations

Il est évident que sans préparation de données préalable, il est habituellement impossible de fournir, lors d'un atelier, des informations suffisamment précises sur la taille des groupes ou des organisations/institutions, leur pouvoir, leurs problèmes précis et leurs intérêts. Ainsi l'analyse des concernés est un moyen adéquat pour résumer et présenter les informations fournies par les autres analyses (auxiliaires) telles que l'analyse des groupes cible et l'analyse des institutions. L'analyse des concernés ne peut remplacer les analyses empiriques. Une analyse des concernés schématique sans ces évidences empiriques, surtout pour les bénéficiaires envisagés, sera peut-être temporaire.

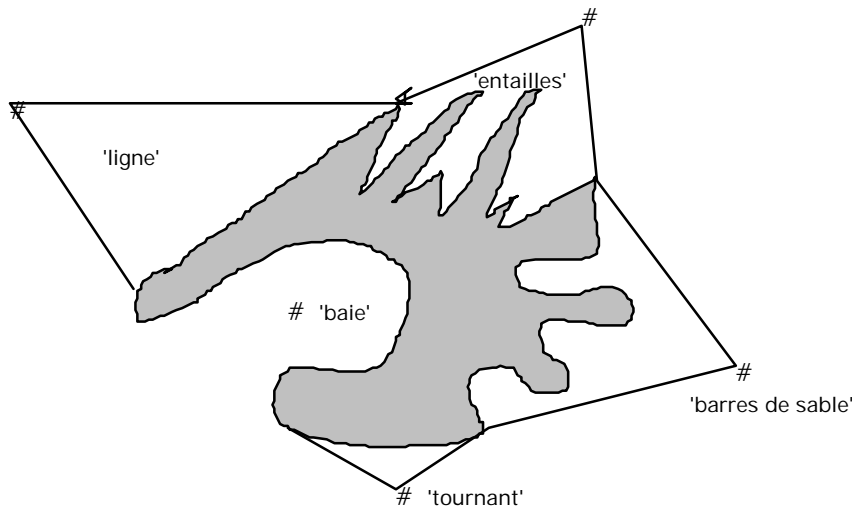
Par contre, les analyses empiriques - souvent effectuées par des professionnels (p.ex. des sociologues, des spécialistes de l'organisation) - ne devraient pas prendre la place des analyses des concernés. L'équipe de l'atelier de planification (ou autres équipes qualifiées) verra des aspects que les équipes professionnelles ne verraient pas.

4.1.5 Les aspects dynamiques des ateliers

L'analyse des concernés, effectuée en même temps que les autres instruments-ZOPP lors d'un atelier, constitue souvent un début facile, puisque sa méthodologie est aisément gérée. Elle favorise l'ouverture des membres de l'atelier, puisqu'ils discutent des points de vue les uns des autres. L'analyse des concernés est également le forum pour la discussion des problèmes qui sinon resteraient cachés lors de l'exécution du projet. Dans le cadre d'un projet qui est financé de l'extérieur, le personnel local et externe peuvent échanger leurs expériences et donner du feedback sur les personnes, groupes, organisations etc. qui participent directement ou qui sont influencés par le projet. Chaque groupe a la possibilité d'exprimer son point de vue. Il est possible de clarifier l'attitude de l'équipe du projet envers les groupes qui ne participent pas directement au projet.

Dans une analyse de concernés on prend sciemment différentes perspectives, car:

Tout en voyant tous le même objet (p.ex. une île à partir d'un bateau) de différentes perspectives, les observateurs perçoivent les choses différemment



Lors d'une analyse des concernés, on est conscient des différentes perspectives possibles.

4.2 Comment mener l'analyse des concernés

4.2.1 Vue d'ensemble:

La procédure pour l'analyse des concernés est assez ouverte, non-déterminée. En général, il y a deux phases à effectuer:

- phase de collecte des "participants" et de leur caractérisation
- phase d'analyse de chaque groupe important, individuellement.

Le degré de détail exigé lors de ces phases dépend de la quantité d'informations disponible (basées le moins possible sur la conjecture) et du besoin qu'a le projet de s'adapter en fonction des différents groupes (au niveau institutionnel aussi bien que de base).

Etape 1: Réunir tous les groupes, les organisations et les personnes liés à la planification du projet et touchés par celle-ci

Etape 2: Les classifier (p.ex bénéficiaires, groupes fonctionnels, etc.)

Etape 3: Enumérer brièvement leurs caractéristiques

Etape 4: Analyser leurs

- problèmes, besoins, attentes et intérêts (en ce qui concerne les projets potentiels, du point de vue des participants)
- faiblesses, contraintes et potentiels (en ce qui concerne les participants, du point de vue d'un projet potentiel)
(procéder par des colonnes, cf. le schéma suivant)

Etape 5: identifier les conséquences pour un projet potentiel (p.ex. les approches spécifiques nécessaires, domaines de conflit, etc.)
(procéder par rangées, cf. la matrice suivante)

4.2.2 Collecte des concernés et leur caractérisation:

Comme la majorité des membres d'un atelier est souvent composée de représentants des organisations ou des institutions, il y a le danger que l'atelier se perde en détails sur les institutions de service ou de direction, et ne traite que de manière superficielle la partie sur les groupes ciblés par les services du projet. On trouve de longues listes p.ex. de ministres, de départements, de sections etc., tandis que tous les "paysans" ou "agriculteurs" ne forment qu'un seul groupe.

Exemple: Système de transport public dans un district rural

Participants/leurs caractéristiques	problèmes / besoins	attentes / intérêts	faiblesses / contraintes	potentialités	conséquences pour le projet
Compagnie de bus (institution)	accidents de bus fréquents	utilisation maximale des bus	gestion inefficace (pas de flexibilité)	demande élevée des services de transport	amélioration de la gestion
passagers (150.000 bénéficiaires envisagés par jour)	déplacement par le transport public n'est pas fiable et dangereux	–être au marché le plutôt possible –disposer d'assez de place pour le transport des légumes	pas de capital disponible pour fournir d'autres moyens de transport	politiquement influencables au niveau local	amélioration du système de transport existant
Conducteurs de bus	– reconnaissance – ignorance du code de la route	conditions de travail satisfaisants	conduite dangereuse (beaucoup d'accidents)	prêtitude d'améliorer leur réputation	– formation – système de reconnaissance
Atelier de réparation	relation favorable entre nbre de bus et personnel qualifié	emploi garanti sans stress	rafistolages	savoir technique et facilités sont disponibles	– réforme des bus âgés – formation sur le tas: pour améliorer la performance

On trouve également très peu d'empressement à distinguer entre les différents groupes cible. Du point de vue de la personne extérieure, ils ont tendance à se ressembler tous les uns aux autres ("ils sont tous pauvres"), ou bien il semble qu'il ne faut pas les subdiviser à cause des pressions politiques ("ne pas faire des histoires"). En réalité, même "s'ils sont tous pauvres", il y a de nettes différences au sein des bénéficiaires sur lesquelles il faut jeter de la lumière afin de voir si les mesures prévues sont appropriées et acceptables par tous les bénéficiaires, ou si les mesures doivent s'adapter en fonction de certains groupes.

On peut regrouper les concernés dans des groupes plus ou moins détaillés en posant la question: "Quel groupe ou type de concernés est différent des autres à tel point qu'il mérite ou a besoin d'actions différentes de la part d'un projet (éventuel)?" Si les actions sont différentes, il faut distinguer les groupes.

La caractérisation des groupes exige des données sociologiques ou organisationnelles - ceci impliquera peut-être des renseignements:

- sur la taille et sur la fonction du groupe (combien sont-ils, quelle est leur fonction dans le contexte des autres groupes, quelle est leur importance)
- sur la structure de chaque groupe (degré d'homogénéité en ce qui concerne les facteurs ethniques, sociaux, religieux et culturels),
- sur son statut (informel, formel, statut social, légal, structure organisationnelle, etc.),
- sur le but de son existence et ses principales fonctions; si de telles données ne sont pas disponibles, il est déjà très utile de noter la taille des groupes, les possibilités décisionnelles des organisations, et autres caractéristiques cruciales. Il faut ajouter d'autres informations lorsque celles-ci sont nécessaires (après un atelier, ou, de préférence, lors de sa préparation).

La classification ou le regroupement des groupes doit se faire selon une interprétation commune de l'équipe de l'atelier. Les résultats de cette phase de collecte et de classification des participants peut aussi servir de base pour l'identification des groupes stratégiques qui méritent une analyse plus approfondie.

4.2.3 Analyse du groupe stratégiquement important:

L'analyse des groupes stratégiques suivra des catégories d'analyses générales et devra être flexible, afin de permettre l'affirmation de tout ce qui est important.

Il peut être utile d'établir de quel point de vue on fait les affirmations: si elles sont du point de vue des participants (leurs problèmes, intérêts etc.) ou du point de vue du projet (les défauts des participants en ce qui concerne les problèmes du projet, leurs potentialités etc.).

Des exemples des catégories analytiques sont les suivantes:

- * Les problèmes (des problèmes en ce qui concerne la satisfaction des besoins fondamentaux/le niveau de vie/les conditions du cadre écologique)
- * Les intérêts, motifs, attitudes (intérêts ouvertement exprimés ou cachés, espoirs, souhaits, attentes, peurs, appréhensions, réservations, opinions, préjugés, tabous, attitudes envers le changement/le progrès/le travail/les étrangers...)
- * Les potentialités et les contraintes (les connaissances, capacités, comportement, engagement, pouvoir, liens, possessions, capital)
- * On peut rajouter des évaluations du point de vue du projet
- * Les implications pour la conception du projet (relation entre le projet et le groupe, l'approche générale du groupe, l'adaptation des mesures en fonction des besoins du groupe, pas d'intervention, mais plutôt l'observation, le lien avec d'autres groupes)

Il n'est pas nécessaire d'utiliser en détail ces spécifications des catégories analytiques dans l'analyse des concernés de chaque projet. Elles peuvent servir comme point de départ d'idées pour les rubriques dans les analyses de chaque groupe.

4.2.4 Exemples pour la caractérisation

1. Caractéristiques de chaque groupe/participant/partie concerné: Qui, comment, quoi sont-ils?

- caractéristiques sociales (taille, membres, contexte social, religion, aspects culturels)
- statut du groupe (formel, informel, autre)
- structure (organisation, dirigeants, etc.)
- attitudes (amicale, neutre, hostile envers les autres groupes/organisations/agences etc.) et valeurs

2. Problèmes et intérêts (du point de vue des différents participants)

- besoins non-satisfaits, problèmes, peurs, contraintes
- intérêts (exprimés franchement, cachés, personnels)
- motifs (espoirs, attentes, souhaits)

3. Potentiels (du point de vue du projet)

- points forts du groupe (ressources, droits, capacités, etc.) "de quoi pourrait-on se servir?"
- déficits, limitations, faiblesses et défauts (p.ex. quant à l'accès aux ressources) "qu'est-ce qui nous rend la tâche difficile?"
- qu'est-ce que le groupe pourrait contribuer au projet, ou bien lui retenir?

4. Conséquences pour les projets potentiels. Qu'est-ce qu'on va changer?

- comment devrait-on juger/classifier le groupe?
- quelles actions faut-il prendre? (p.ex. par rapport à un certain groupe?)
- comment le projet devrait-il agir/réagir envers les groupes (d'abord, devrait-il avoir une réaction?)

4.2.5 Matrice pour l'analyse des concernés (exemple)

Groupes ou re-groupement des participants	Quoi, qui et comment sont-ils?	Problèmes/Besoins (tels qu'ils les voient)	Attentes / Intérêts de leur point de vue	Qu'est-ce qu'il nous le rend difficile?	Pouvons-nous l'utiliser?	Qu'est-ce que nous sommes en train de faire contre?

4.3 Variations

L'analyse des concernés peut apparaître sous plusieurs formes différentes:

- # l'analyse groupe-par-groupe: La forme la plus détaillée est d'aller de groupe en groupe et de fournir toutes les informations disponibles de manière systématique (p.ex. dans l'atelier: sur des tableaux de conférence avec des rubriques préparées afin de garantir la comparabilité); il est possible d'ajouter un chapitre spécial pour la sélection des groupes stratégiques, les liens entre les groupes et les conséquences de l'analyse pour la conception du projet; cette forme est plus complète, plus flexible mais moins condensée que dans les autres formes de représentation
- # représentation par tableau: Le tableau est composée des groupes stratégiques (listés verticalement) et les catégories d'analyse (horizontalement), et on remplit les cases de cette matrice avec les renseignements nécessaires; c'est la forme que nous avons déjà proposée dans l'introduction générale; elle pourrait être le moyen condensé de présenter une analyse groupe-par-groupe
- # matrice des relations: Cette matrice se concentre sur un seul aspect de l'analyse des concernés: les relations entre les groupes; on liste les groupes dans la rangée horizontale du haut et les premières colonnes verticales de la matrice; il est ensuite possible d'indiquer les relations entre les groupes dans les cases blanches, avec des symboles ou des phrases courtes
(il existe la possibilité de spécialiser encore plus: si les relations entre les différentes classes de concernés, p.ex. les organisations et institutions de service et les différents groupes de paysans, fermiers, artisans, etc., sont d'un intérêt particulier, il est possible de lister une classe dans les rangées horizontales et l'autre dans les colonnes verticales, pour faire une matrice des liens)
- # carte des relations: Elle est similaire à la matrice, sauf que l'on met l'accent sur les vecteurs plutôt que les points; on arrange les groupes de manière systématique sur un grand schéma; on indique leurs relations par le biais de diverses flèches

(pour la coopération, la concurrence, la dépendance, etc.); toute explication supplémentaire s'écrit dans un carré à côté des flèches correspondantes; une telle carte est particulièrement utile lorsque les flèches indiquent des données concrètes comme l'échange des informations, une structure décisionnelle, la structure hiérarchique, etc.; l'intention de la carte est de fournir des informations sur les relations importantes et critiques pour la réussite du projet.

4.4 Utilité et limitations de l'instrument

Les aspects sociaux et institutionnels, qui peuvent être sous-estimés dans l'analyse du sujet faite par un spécialiste, deviennent forcément importants dans l'analyse des concernés. Pouvoir explorer le problème d'un projet aussi bien que ses potentialités, des points de vue des divers participants: voilà la force de cet outil.

L'analyse des concernés peut également servir toute seule: le choix

- des bénéficiaires envisagés, et
- d'une série de maîtres d'oeuvre appropriés et de l'intégration institutionnelle d'un projet

peut être soutenu par une analyse des concernés, faite par un spécialiste, qui se centre sur ces questions respectives.

L'instrument perdra une grande partie de sa valeur si, comme il a déjà été mentionné, on se sert de conjecture plutôt que de données empiriques.

Remarque importante

Une analyse des concernés ne remplace pas les analyses des groupes cible, bénéficiaires envisagés ou des organisations qui coopèrent, des maîtres d'oeuvre. Elle est plutôt un moyen de présenter ces analyses de manière concise.

4.5 Les liens avec les autres instruments

La définition des problèmes dépend des points de vue des personnes, groupes et institutions qui participent au projet. Leurs objectifs, intérêts et potentialités peuvent nous donner quelques idées sur les objectifs potentiels d'un projet et le choix de stratégies alternatives.

Il y a donc surtout un lien entre l'analyse des concernés et l'analyse du problème, exprimé par la règle suivante:



Dans l'analyse du problème, chaque problème qui a été mentionné pour chaque groupe stratégique dans l'analyse des concernés doit obligatoirement être repris - aucune omission n'est admise!

Ceci garantira l'orientation du projet vers les bénéficiaires envisagés et les organisations de service.

Pourtant, il n'est pas possible de formuler le lien avec les autres instruments-ZOPP aussi strictement que dans la règle ci-dessus:

- "attentes/intérêts" peuvent devenir une source d'idées pour l'analyse des objectifs
- pour le choix des stratégies alternatives, il faut chercher parmi les potentialités et les contraintes mentionnées dans l'analyse des concernés, et essayer d'y trouver des critères et des arguments
- les conclusions tirées de l'analyse des concernés, pour chaque groupe spécifique peuvent servir de guide pour la détermination des activités ainsi que les suppositions d'un projet
- les conclusions donneront également des indications précieuses pour la discussion des facteurs externes qu'il faut observer
- quant à la détermination des indicateurs, l'analyse des concernés peut donner des indications pour spécifier de "qui" il s'agit.

Ainsi, pendant toutes les autres étapes de la planification, l'analyse des concernés sera une source de référence.

Il est donc recommandé de commencer un atelier de planification avec l'analyse des participants, et de faire suivre les autres étapes. Il peut aussi être utile, pour la dynamique du groupe, de commencer un atelier avec un instrument dont la méthodologie est simple, mais ceci n'est pas obligatoire. On peut utiliser l'analyse des concernés lors des étapes ultérieures pour contrôler les résultats des autres outils de planification, qui peuvent ensuite, si cela est nécessaire, s'adapter.

On peut se servir de l'analyse des concernés pour créer des hypothèses de travail pour les examens rapides; elle peut également s'avérer utile pour identifier les participants lors d'un atelier.

4.6 Des conseils pour la présentation d'une analyse des participants

- a. D'abord, donner une vue d'ensemble des catégories des participants et nommer les participants individuels dans les catégories, en décrivant brièvement leurs caractéristiques
- b. ensuite, expliquer les conséquences que l'on a décrites en ce qui concerne la conception du projet (dernière colonne) en revenant, si nécessaire, sur les colonnes analytiques afin de comprendre les conséquences décrites.

5 ANALYSE DE LA SITUATION

5.1 Vue d'ensemble / Definition

5.1.1 De quoi s'agit-il?

Le but d'une analyse de situation est de constater l'état actuel des choses; elle se concentre sur les problèmes et sur les tentatives de comprendre le système qui détermine les problèmes. Puisque les problèmes ont toujours un lien avec des objectifs non-réalisés, elle comporte des analyses des objectifs ainsi que des problèmes.

Les analyses de situation s'appliquent aux problèmes généraux de développement, comme le développement économique ou sociétal, aux organisations comme les institutions gouvernementales, aux entreprises privées, groupes d'entraide, projets, groupes cible. Ces situations sont le résultat de processus divers.

Le fait d'effectuer une analyse de situation est une condition préalable pour l'identification des interventions possibles, qui sont censées alléger les problèmes et se servir des potentialités existantes. L'objectif est de pouvoir établir des améliorations adaptées en fonction de la situation, ou des solutions aux problèmes, qui ont un impact méritant l'intervention et qui dureront après la fin du projet.

Les objectifs, la perception et la validation des problèmes et l'explication des causes varient selon les différents groupes ou organisations et leurs représentants concernés par le développement. Si ces groupes participent à l'intervention, il faut une approche communicative à l'analyse des problèmes.

5.1.2 Définitions:

Situation: L'état actuel du problème analysé

Objectifs: Des conditions souhaitées et réalisables ayant un rapport avec les attentes des gens et avec le problème analysé.

Potentialités: Tout ce qui peut être utilisé, mais ne l'est pas actuellement, pour atteindre les objectifs.

Problèmes: Dans un langage courant: des conditions négatives qui ont remplacé les conditions positives souhaitées et réalisables. Il n'est pas possible de percevoir les problèmes s'il n'existe pas le sentiment que les améliorations sont effectivement possibles. Un "problème" est une déviation entre une situation ciblée et actuelle. Dans la planification professionnelle, il y en a deux sortes: défauts et contraintes.

Défauts: Des problèmes qui ont un rapport à la vie des gens et aux conditions de cette vie - dans le passé, le présent aussi bien que dans le futur - qui sont difficiles, peu sécurisées, peu claires, difficilement améliorées. Un défaut est un état d'esprit, une qualité de vie défavorable puisqu'elle ne répond pas aux attentes des gens (p.ex. satisfaction aux besoins tels que la nutrition, logement, santé, revenus, passe-temps, etc., y compris les dommages écologiques).

Contraintes: Les facteurs responsables des défauts. Elles peuvent avoir un rapport avec les ressources des gens, leurs actions, les résultats de leurs actions (p.ex. "niveau bas de production" peut être une contrainte, qui peut ensuite entraîner le défaut "niveau de vie bas").

5.1.3 Une analyse des objectifs et une analyse des problèmes sont les deux composantes d'une analyse de la situation

Les déviations peuvent

- trouver leurs origines dans le passé, origines qui ont mené à un défaut actuel
- avoir un rapport avec des objectifs qui n'ont pas été atteints pour l'instant
- signifier un manque de satisfaction peu clair par rapport à une situation donnée, lié sans doute à l'incertitude sur le comment une situation pourrait s'améliorer.

Dans l'analyse d'une variété de problèmes/déviations, il est important de distinguer entre les défauts et leurs causes, les contraintes.

Dans l'analyse des objectifs, il est important de distinguer entre les objectifs généraux sociétaux, ceux des organisations ou des groupes cible, et les potentialités qui puissent contribuer à la réalisation des objectifs.

5.1.4 Un modèle systémique comme paradigme sous-jacent

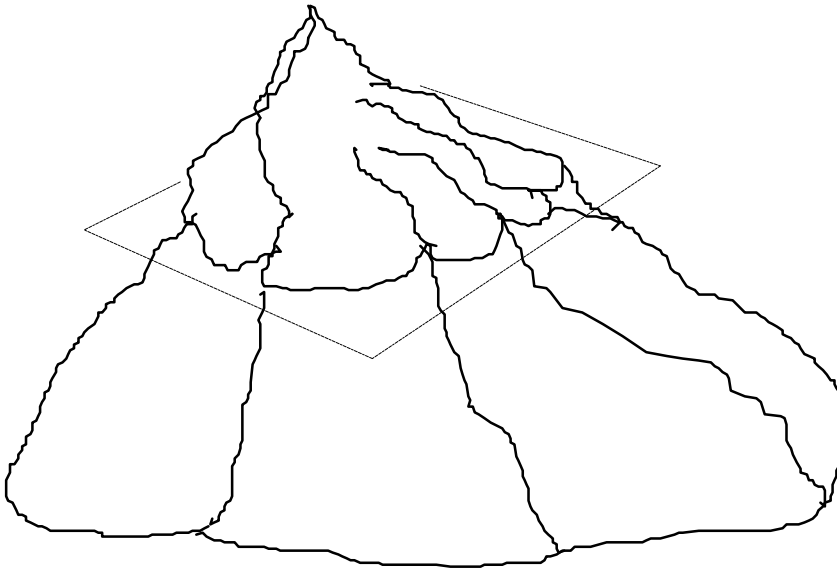
L'approche d'une analyse de situation qui se concentre sur les problèmes est basée sur un simple modèle systémique des relations entre les conditions du cadre, les potentialités des ressources/marché, et les activités qui aident à la production, pour satisfaire aux besoins.

Ce paradigme sous-jacent aura besoin d'adaptation et de spécification selon le problème à analyser.

5.1.5 La perspective

Elle est différente du cas de l'analyse des concernés, où on a plusieurs perspectives sur un même problème (telle une personne en bateau qui navigue autour d'une île et l'observe de tous les points cardinaux); dans l'analyse du problème, on a une vue d'hélicoptère: on observe un problème d'une perspective systématique. (La partie de l'île se trouvant au-dessus de l'eau [=défauts] aura un fondement sousmarin [=contraintes] qui est beaucoup plus large que ce qui est visible en haut).

La vue d'oiseau



On peut regarder les problèmes comme un oiseau: tous les défauts sont visibles au-dessus de la mer ayant tous un fondement sous la surface: ce que l'on appelle les 'contraintes'; pensez à un iceberg: 7/8 sont cachés sous l'eau!

Récapitulation:

Des situations

- qui sont peu satisfaisantes
- qui sont difficiles et
- qui sont susceptibles d'être améliorées

sont celles autour desquelles la planification tourne. Ces conditions problématiques n'atteignent pas les attentes/objectifs des gens. Les problèmes sont les déviations entre une situation réelle et une série d'objectifs. Nous distinguons les défauts des contraintes en différenciant entre les "problèmes perçus" et leurs "causes" (*on ne fait plus que de guérir des symptômes*). Les points de vue sur les problèmes varient selon les gens. Il faut tenir compte du spectre entier de cette diversité dans la planification participatoire.

5.2 Procédé d'une analyse de situation

Note: Une analyse de situation est un procédé itératif avec plusieurs points d'entrée possibles. Les procédures exposées ci-dessous ne servent que comme indication, et devraient s'appliquer tout en respectant l'interprétation du système.

5.2.1 Analyse des Objectifs

5.2.1.1 Définition:

Dans un sens large, l'analyse des objectifs est la procédure qui vise à identifier, classifier, spécifier et, si nécessaire, équilibrer les objectifs de toutes les parties concernées par une situation donnée.

5.2.1.2 Les étapes d'une analyse de situation:

- a) Inventaire empirique des objectifs de toutes les parties concernées (p.ex. les objectifs de développement, objectifs des institutions, organisations et agences appropriées, des différents groupes de personnes concernés)
- b) Analyse logique des objectifs en ce qui concerne les contradictions positives et/ou objectifs opposés
- c) Clarification des objectifs prioritaires à appliquer dans le cas d'objectifs en conflit/contradictaires
- d) Spécification des objectifs généraux en ce qui concerne le problème central de l'analyse de situation
- e) Spécification d'une hiérarchie des objectifs concrets selon les compétences et jugements de valeur des analystes/planificateurs

5.2.1.3 *Résultat attendu de l'analyse des objectifs*

Une série d'objectifs cohérente pour le problème analysé, coordonnée parmi toutes les parties concernées, et acceptée par les responsables.

Note: L'analyse des objectifs et l'analyse des problèmes s'influencent mutuellement; plus on a d'information sur le problème et mieux on peut spécifier les objectifs; le type d'objectif analysé a une influence sur la perception des problèmes.

5.2.2 **Analyse des Problèmes**

Dans une analyse des problèmes, on identifie les défauts et leurs causes en

- décrivant les problèmes de manière très précise comme les déviations entre une situation souhaitée et une situation réelle, pour que les symptômes en ressortent clairement (*Description des Défauts*)
- identifiant les principales causes de la situation problématique comme étant des contraintes, afin de pouvoir trouver des moyens de s'en occuper par le biais des potentialités disponibles (plutôt que de tenter de guérir les symptômes)
(*Analyse des contraintes et des potentialités*)

Un problème est la description d'une condition négative existante, et non pas l'absence d'une solution préconçue

Exemple:

Incorrecte: Pas de pesticides disponibles

Correcte: Moisson réduite par les insectes nuisibles

Le principe le plus important de l'Analyse de Problèmes est:

- une analyse ciblée sur les problèmes avec une compréhension du système
- une analyse ciblée sur les problèmes veut dire: analyser seulement les situations que l'on a identifiées comme étant des problèmes - étendue étroite de l'analyse tout en creusant profondément pour trouver les causes des problèmes

- une compréhension du système veut dire: comprendre le système dans lequel les problèmes et leurs causes apparaissent - étendue moins étroite en ce qui concerne l'analyse des liens entre les composantes du système des mécanismes de feedback

5.2.2.1 (A): Description des Défauts

5.2.2.1.1 Définition

Analyse du degré de la satisfaction aux besoins et du niveau de vie ou du degré de la réalisation de l'objectif global par une institution.

5.2.2.1.2 Etapes d'une description des défauts:

- a) Identifier des problèmes 'starter', à partir d'une comparaison des objectifs avec la situation réelle, qui exprime les défauts principaux
- b) Regrouper ces défauts
- c) Classifier les défauts aussi précisément que nécessaire:
 - type de déviation: "Quel est le problème exact et quels sont les défauts?"
 - lieu: "Où le défaut a-t-il lieu?"
 - heures, dates, périodes: "Quand le défaut a-t-il lieu?"
 - quantités: "Quelle est l'étendue du défaut?"

Sources d'information au sujet des défauts: observations, publications, statistiques, données de suivi, entretiens avec les personnes concernées, etc.

- d) Revérifier les défauts identifiés en décrivant des situations similaires ou liées mais qui ne sont pas des défauts: "quelles sont les situations similaires susceptibles d'être des défauts mais qui ne le sont pas?", "quelles sont les situations similaires qui auraient pu avoir lieu, mais qui ne l'ont pas fait?", "quelles sont les situations similaires susceptibles de se manifester mais qui ne se manifestent pas?", "à quel point peut-on s'attendre à voir des situations similaires qui ne se manifestent pas?"

Noter: l'étape (d), revérification, va au-delà d'une description précise du défaut puisqu'elle indique des circonstances similaires qui ne sont pas problématiques;

ceci nous permet de tester les explications des causes des défauts identifiés dans les étapes d'analyse à venir ("pourquoi une certaine cause de problème est-elle valable dans un cas et non pas dans un autre?").

5.2.2.1.3 Résultat attendu d'une description des défauts

- une liste des problèmes de toutes les parties concernées par une situation, liste qui met tous les problèmes dans leur contexte
- l'établissement d'une base pour la délimitation des objectifs globaux d'une intervention (voir délimitation de l'objectif de développement et du projet/programme)

5.2.2.1.4 Conseils pour la modération:

Selon les participants d'un atelier, l'interprétation du terme "problème" sera différente: ils pourront entendre "situations complexes qui nécessitent des interventions, quelque chose qui s'est mal passée, ou les causes de ceci", "une décision difficile à prendre", "des difficultés prévisibles", "la tâche de réaliser des cibles données ou de concevoir des procédures pour y arriver"; ces différences exigent des stratégies différentes; avant de pouvoir développer ces stratégies et prendre des mesures, il faut clarifier quelle est la définition commune des problèmes; il est donc souvent utile de distinguer entre les défauts et leurs causes:

- utiliser des méthodes de *brain-storming* (carrefour cérébral) ou *mind-mapping* (plan d'opinions) par des techniques de cartes et de schémas, épuiser les connaissances déjà disponibles avant de procéder à la structuration
- une étape de clarification pour diviser les problèmes en sous-problèmes

Noter: L'objectif de cette étape n'est pas de trouver des solutions mais d'identifier les composantes d'une situation problématique afin de pouvoir s'en approcher plus aisément.

Cette phase ne doit s'ajouter qu'à une description systématique des défauts.

5.2.2.2 (B): Analyse des Contraintes et des Potentialités

5.2.2.2.1 Définition:

L'analyse des contraintes et des potentialités

- établit les causes des défauts déjà identifiés et les potentialités inexploitées qui pourraient contribuer à la réalisation de l'objectif identifié

Ce ne sont pas les défauts mais plutôt leurs causes qui sont la cible de la recherche de solutions - il faut s'attaquer aux racines des problèmes.

- se concentre sur les défauts décrits.
- Ce modèle systémique spécifie les contraintes aussi bien que les potentialités.

Les contraintes sont le résultat de/les potentialités se réfèrent:

- (a) aux activités pour la production de biens et services ou pour la reproduction (p.ex. organisation, information, distribution des responsabilités et du travail, etc. pour les différents produits, modes de consommation, etc.)
- (b) à la disponibilité des ressources pour les activités (p.ex. terrain, main-d'oeuvre, savoir-faire, capital, moyens de production, marchés etc.)

Analyse holistique orientée vers le système:

L'analyse des contraintes et des potentialités est basée sur le principe de 'l'optimum de Pareto', qui affirme que le premier 80% de la résolution d'une tâche exige autant d'efforts que le dernier 20%. Ce principe met en question l'efficacité à 100% de la réalisation d'une tâche: il est plus efficace d'analyser un autre problème ou un défaut à 80% plutôt que d'en analyser un seul à 100%. Le principe de Pareto nous indique de ne pas chercher la perfection quant à un seul problème, mais plutôt d'optimiser l'analyse de tous les défauts, en utilisant tous les efforts possibles.

5.2.2.2.2 Les étapes d'une analyse des contraintes et des potentialités

Toutes les étapes suivantes d'une analyse des contraintes et des potentialités consistent en

- une identification des contraintes et des potentialités
- une structuration des contraintes
- une validation des contraintes et des potentialités.

On donne les détails de ces aspects dans "Conseils pour la Modération" (voir 5.2.2.2.6).

- a) Analyse des activités qui visent la satisfaction des besoins/la réalisation des tâches en ce qui concerne les défauts qui les empêchent de se produire et les potentialités qui pourraient aider à résoudre des problèmes

Exemple: dans un cas où on a identifié la nutrition comme étant le défaut, on prête attention aux activités liées à la nutrition, tandis que là où le défaut est une insuffisance de revenus, on analysera d'autres activités.

- b) Analyse des ressources disponibles - et s'il existe des activités orientées sur une mise sur le marché - des marchés de vente en ce qui concerne les défauts qui les empêchent d'être utiles et les potentialités qui pourraient aider à résoudre des problèmes. La structuration des contraintes et potentialités de ressources peut généralement suivre des catégories de ressources naturelles, main-d'oeuvre, capital (finances, moyens de production) et infrastructure. Il faut distinguer entre les aspects qualitatifs et quantitatifs. Les objectifs et les défauts exerceront une grande influence sur l'analyse des ressources.

Exemple: dans un contexte où l'économie s'oriente plutôt vers l'exportation, une analyse comparative des potentialités de localisations différentes, et dans un contexte où l'économie se concentre plutôt sur les besoins fondamentaux, une analyse des potentialités pour satisfaire à la demande locale.

5.2.2.2.3 *La structuration des causes*

Il y a plusieurs options pour structurer les causes, dont le choix dépend de la complexité des défauts identifiés et du détail de l'analyse requise:

- un schéma Ishikawa ou autre représentation tabulaire
- un schéma vectoriel des influences parmi des groupes de contraintes
- un organigramme des causes à effets
 - * quels sont les facteurs qui ont une influence sur un seul défaut ou un seul groupe de défauts?
 - * quelles contraintes déterminent un seul défaut ou un seul groupe de défauts?
 - * quelles sont les causes qui correspondent aux diverses contraintes?

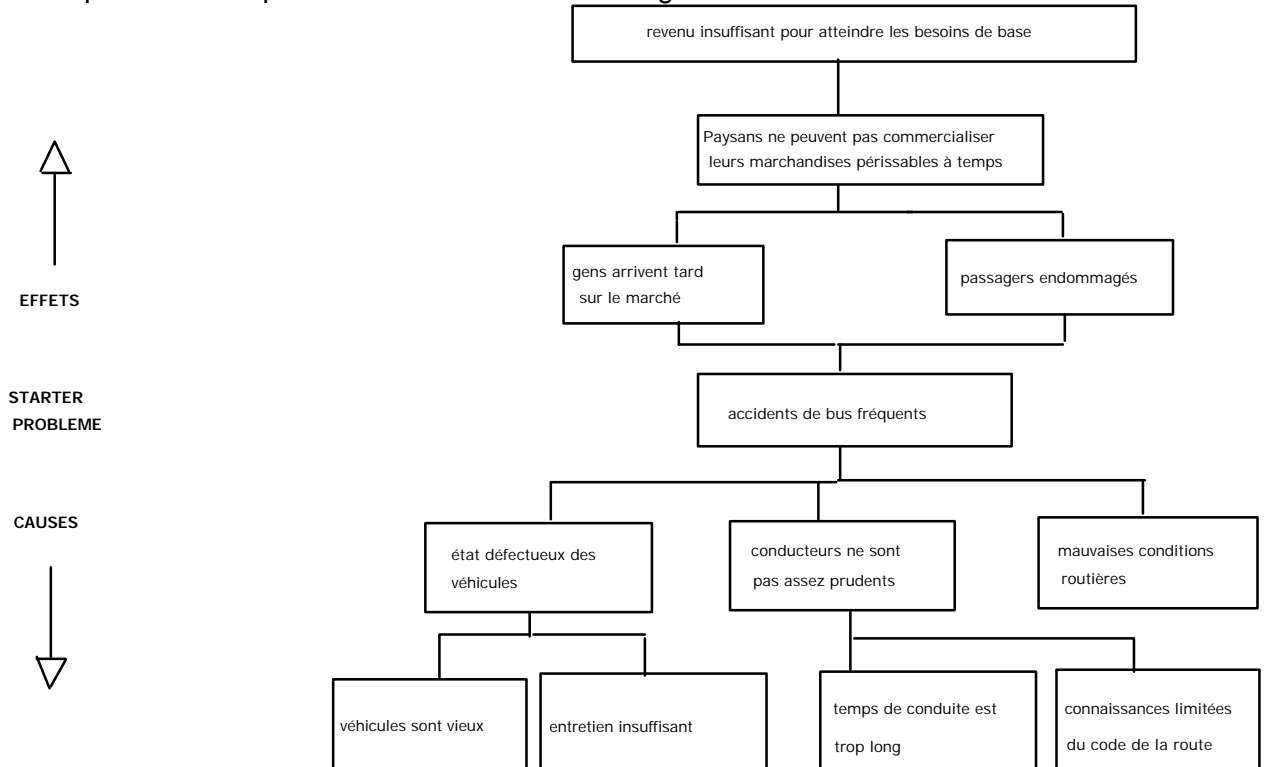
Le schéma Ishikawa se prête le mieux à la détermination des facteurs et des contraintes à travers les défauts, sans regrouper les causes elles-mêmes (la même cause peut apparaître plusieurs fois si elle influence plusieurs défauts)

- * quelles contraintes peut-on regrouper?
- * quel groupe de contraintes est influencé par quel(s) autre(s) groupe(s)?
- * pourquoi cette configuration de vecteurs existe-t-elle?

Un schéma vectoriel se concentre sur les regroupements des causes et sur leurs liens, sans préciser l'influence relative des causes individuelles sur un défaut ou un groupe de défauts.

Organigramme des causes à effet

Exemple: Les transports en commun dans une région rurale



Un organigramme de causes à effet est le moyen le plus détaillé pour analyser les contraintes, puisqu'il lie tous les défauts avec tous les types de contrainte performants.

Noter: l'importance d'une contrainte n'a rien à voir avec sa position dans l'organigramme!



Un conseil pour la structuration des causes se dérive du modèle systémique:

- niveaux supérieurs: contraintes liées aux résultats et aux activités ayant un rapport avec eux
- niveaux moyens: contraintes liées aux ressources/conditions du marché
- niveaux inférieurs: contraintes liées aux conditions du cadre.

5.2.2.2.4 Pour lier de manière systématique les contraintes aux potentialités

Exemple d'un schéma potentialités-contraintes:

Contraintes →					
Potentialités ↓	infrastructure physique	accès aux crédits	moyens de production	information	goulots d'étranglement en main-d'oeuvre
production de surplus					
main-d'oeuvre abondante					
ressources naturelles					
industries existantes					
materiaux importés					

- les catégories de la colonne des potentialités et de la rangée varient selon le problème analysé
- il faut remplir les cases avec des renseignements spécifiques qui permettent l'identification des (seules) potentialités qui peuvent servir à traiter des contraintes

5.2.2.2.5 Les résultats attendus d'une analyse des contraintes et des potentialités

- les contraintes les plus importantes aux défauts décrits sont identifiées de manière spécifique, et comprises dans le contexte de leur système
- les potentialités les plus importantes pour la résolution des problèmes sont identifiées et liées systématiquement aux contraintes
- une base est établie pour la conception et l'évaluation des mesures d'intervention alternatives

5.2.2.2.6 *Conseils supplémentaires pour la modération*

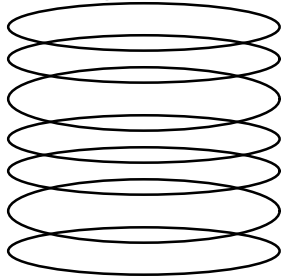
- exemple d'un moyen simplifié pour établir une hiérarchie des problèmes (*ceci n'est pas obligatoire!*)
 - le remue-méninges: dresser une liste de tous les problèmes majeurs qui existent dans le cadre du grand problème identifié
 - identifier un problème de base
 - identifier les problèmes majeurs qui causent le problème de base
 - identifier les problèmes majeurs qui sont les effets du problème de base
 - développer une hiérarchie qui montre les relations de cause à effet

- en général:
 - identifier des facteurs majeurs qui causent un défaut (ou groupe de défauts) immédiatement (technique de cartes et de schémas, brain-storming, recherche systématique professionnelle)
 - établir de manière systématique les facteurs en ce qui concerne chaque cause immédiate (ne pas oublier l'optimum Pareto)
 - séparer les faits des spéculations: ce qui peut être soutenu par des chiffres et des faits et ce qui nécessite des clarifications ou recherches supplémentaires (avec les différentes parties concernées) _ identifier les questions à examiner
 - délimiter les domaines de priorité pour les mesures d'intervention

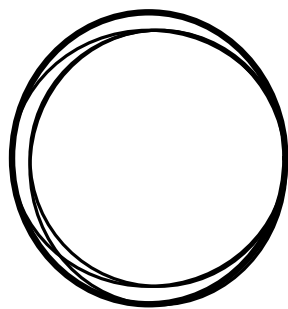
5.3 Conseils pour la Modération

5.3.1 La perspective statique contre la perspective dynamique

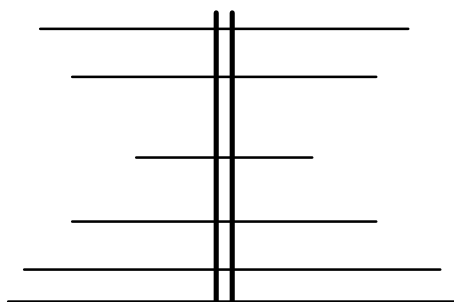
On peut visualiser de la manière suivante la transformation d'une situation dynamique en hiérarchie des problèmes:



On peut considérer un problème / contrainte comme une „spirale“ vicieuse: le facteur de renforcement pour empirer de plus en plus une situation



Si on regarde la spirale d'en haut, c'est un cercle ce qui symbolise une situation spécifique. Il est possible de couper ce cercle et d'en faire une ligne droite



Il est ensuite possible de magnifier cette ligne droite qui signifie les relations de cause à effet, afin d'ajouter des détails à une situation: voilà la structure d'une hiérarchie des problèmes

5.3.2 Fausses idées fréquentes

- les problèmes n'égalent pas une situation problématique perçue mais sont liés à des défauts entre une situation ciblée et une situation réelle
- il n'est donc pas possible de décrire les défauts sans avoir préalablement spécifié les objectifs avec lesquels ils ont un rapport

- un défaut ou une contrainte n'est pas l'absence d'une solution préconçue (exemple: ce n'est pas une contrainte que "les pesticides ne sont pas disponibles", mais que "les moissons sont réduites par les insectes nuisibles")
- les problèmes ne sont pas des conditions négatives vagues, mais doivent être décrits en détail comme des défauts précis, ce qui nécessite que beaucoup d'information et de données importantes soient disponibles
- sans informations et données, une analyse performante n'est pas possible; dans ce cas, il est nécessaire d'effectuer une phase de collecte et de traitement de données
- il ne faut pas confondre les problèmes avec leurs causes; il faut donc séparer la description des problèmes de l'analyse des causes
- on ne guérit pas les symptômes (problèmes) mais les causes des problèmes, c.à.d. les contraintes qu'il est possible de traiter
- le développement a besoin d'une approche qui traite les contraintes et qui exploite les potentialités (et seulement dans des cas très exceptionnels d'une approche d'allègement de catastrophe)
- il n'est pas possible de traiter des problèmes / contraintes de manière efficace et rentable sans une analyse de la situation précise; l'analyse ne sera pas une étape efficace dans la conception des actions d'amélioration si on n'exploite pas toutes les sources d'information performantes
- sans une combinaison adéquate de l'approche communicative / participatoire et l'orientation vers le sujet, l'analyse des problèmes / contraintes ne fera pas participer les différents acteurs avec leurs divers intérêts, perceptions et stratégies

5.3.3 Les aspects de la dynamique de groupe dans les ateliers

Le but de l'analyse des problèmes est de découvrir quels sont les problèmes dans une situation où un projet est susceptible d'intervenir. Elle élargit le point de vue des spécialistes qui ont tendance à exagérer les aperçus approfondis qu'ils peuvent avoir dans leurs domaines et à oublier les relations et les interdépendances avec les autres domaines (pour lesquels il existe d'autres spécialistes). Des approches trop spécialistes ont tendance à créer des divisions artificielles du monde, particulières aux cultures ou aux pays. Ces dominances culturelles sont à l'origine de la plupart des disputes lors des

analyses de problèmes. Les jugements sur ce que représentent les problèmes et contraintes sont différents en fonction des points de vue. Atteindre un accord entre les différentes parties peut s'avérer difficile et ne se réalisera pas dans tous les cas. Les expériences suivantes sont les plus courantes:

a) Les problèmes sont les points de départ des projets. Ceux qui réalisent des projets ont donc souvent défini les problèmes avant même de commencer le processus de planification de manière systématique. On n'arrive pas à percevoir les problèmes sans avoir trouvé des idées sur les solutions possibles. Ceux qui mettent en oeuvre les projets ont souvent trouvé des solutions, voire même promis des financements, avant même le début du processus de planification. Lors de la planification, on peut rencontrer de la résistance quant à l'appfondissement de l'analyse des problèmes. Dans ce cas, les analyses de problèmes peuvent fournir une justification tardive d'un projet. On considère, cependant, que cette pratique est défavorable, puisqu'il faudrait

- regarder de près les solutions basées sur les intérêts personnels, explorer leur faisabilité à la lumière des intérêts des autres parties concernées ("Qui s'intéresse à une solution donnée?")
- contrôler la faisabilité technique, sociale, économique, institutionnelle et écologique des solutions, ce qui dépendra de la résolution de tous les éléments importants d'un problème ("Quels problèmes sont résolus par une certaine solution?")
- examiner les pressions exercées sur les budgets à la lumière de leur relevance pour les problèmes plus ou moins importants et donc leurs implications ("quels sont les problèmes qui suivent l'exécution d'une certaine solution?")

b) L'analyse des problèmes est la base pour la délimitation des objectifs éventuels.

Il est donc utile d'établir une communication parmi les personnes concernées sur les différents points de vue. Même si le résultat de cette communication ne représente pas une définition des objectifs, l'esprit d'ouverture que cela encourage, sera utile. Si les parties concernées par un projet commencent chacune avec leurs appréciations et leurs problèmes différents, les difficultés de mise en application et de coordination deviennent chroniques.

Cependant, lors des ateliers, il est difficile de faire en sorte que les gens parlent des véritables problèmes. Les raisons peuvent en être la timidité ou les inhibitions culturelles, voire un silence tactique. Un modérateur doit pouvoir juger du réalisme des problèmes présentés et agir de manière appropriée si l'on présente des problèmes imaginaires, si l'on se met à parler de défauts mineurs en tant que problèmes majeurs (p.ex. manque de moyens de transport pour les administrateurs), ou si on omet les aspects importants d'une situation problématique. Dans ce cas, il existe trois approches possibles pour remettre de l'ordre:

- une analyse des concernés peut aider à collecter différents points de vue des problèmes, ou
- un collecte détaillée des problèmes / contraintes (ayant un rapport avec l'analyse) peut élargir l'enquête, ou
- un jeu de rôle sur un problème similaire à celui qui prévaut.

5.3.4 Des pièges spéciaux et comment les éviter

5.3.4.1 Il faut que l'analyse des problèmes reflète tous les problèmes de tous les concernés par un projet

Il faut réaffirmer à ce moment ce qui n'a pas déjà été établi comme règle mandatoire de l'analyse des concernés: il faut que tous les problèmes, les besoins non satisfaits, les faiblesses, les contraintes de tous les groupes importants (analysés lors de l'analyse des concernés) soit également incorporés dans l'analyse des problèmes. L'analyse des problèmes est la base pour la formulation des objectifs et activités. Il n'est pas possible de considérer de manière systématique les problèmes qui n'apparaissent pas ici, lors de la conception des interventions.

5.3.4.2 Si l'on commence l'analyse des relations entre les problèmes avec le problème starter

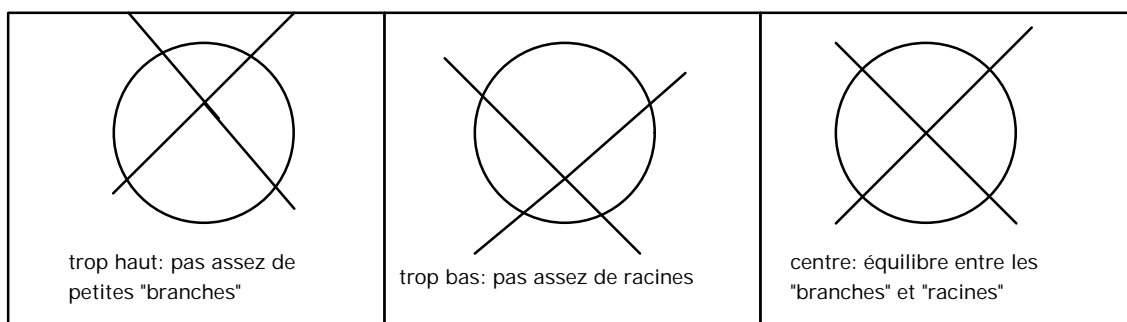
Pour des raisons de dynamique de groupe, il est conseillé de se concentrer, au début de l'analyse des problèmes, sur un problème starter, se trouvant au centre du "champ problématique". (Le "problème starter" se nommait autrefois le "problème central"; on a changé ce nom, parce qu'il donnait trop d'importance à ce seul problème; pour la

planification, il ne faut pas réduire la réalité à un problème central, il faut plutôt l'analyser pour trouver les détails nécessaires; il serait possible de nommer le "problème starter" "problème déclencheur" ou "problème ancre").

Le problème starter est la partie de la réalité problématique sur laquelle le groupe de planification va se concentrer en détail. Il met en évidence le point de vue de l'équipe de planification quant au coeur du problème en question (pour les personnes externes qui étudieront la base de planification ultérieurement). Il est souhaitable, mais non pas obligatoire de choisir une seule situation problématique comme problème starter. Si la réalité du champ problématique exige deux, trois, même quatre problèmes starter, et que l'analyse de ces problèmes n'est pas trop éparpillée, il n'y a pas de raison pour que les capacités d'analyse soient réduites.

Il n'y a pas de raison, cependant, pour que le problème starter soit la première étape d'une analyse des problèmes, il est possible de commencer avec une collecte de tous les problèmes éventuels si on a comme objectif d'élargir l'horizon du groupe de planification, et de sélectionner ensuite un problème suivant. Le problème starter peut constituer le point de départ si on peut décrire très précisément le domaine à examiner (quels sont les problèmes qui ont amené la considération d'un projet, les perspectives et les intérêts qui sont performants, l'environnement du projet). Chaque participant à un atelier peut donc suggérer un problème starter. Parmi ces propositions, on en sélectionne une par le biais de la discussion de tous et le consensus.

Il n'y a pas de règle générale pour la formulation d'un problème starter sauf lors qu'il devrait se trouver au centre de l'analyse. Les "branches" de "l'arbre" et ses "racines" devraient couvrir le maximum des aspects de la situation problématique. Si le problème starter se trouve à un niveau trop élevé (p.ex. "les conditions de vie des pauvres sont inacceptables"), il est possible que l'analyse des causes ne soit pas suffisamment spécifique. Ceci est également vrai si le problème starter se trouve à un niveau trop bas (p.ex. "les finances publiques pour l'infrastructure rurales ne sont pas disponibles"): les effets auront une position tellement prédominante qu'ils dépasseront l'étendue d'intervention du projet.



Règle d'or: placer le problème starter près du thème de la planification et utiliser les niveaux des ps-contraintes du modèle donné précédemment comme guide. Par exemple,

si le thème est la pauvreté, on est au niveau des "problèmes/conditions de vie",

si le thème est l'organisation, on est au niveau des "activités",

si le thème est les tracteurs, on est au niveau des "ressources", etc.

Un dernier mot de précaution: si des "tacticiens ZOPP expérimentés" spéculent que la formulation du problème starter prédétermine la formulation ultérieure de l'objectif du projet, le modérateur doit les reprendre. Il est possible de dire, à une certitude de presque 100% que si on reformule le problème starter pour qu'il devienne l'objectif du projet, il ne s'agit pas d'une analyse sincère mais d'une tentative de justifier l'utilisation d'une idée préconçue, en dépit du fait qu'une analyse des problèmes a été entreprise. **Il n'existe pas d'objectif starter (ni central) dans l'analyse des objectifs!** L'objectif du projet se choisit selon des principes différents que ceux de la fonction de dynamique d'atelier sur laquelle le problème starter est basé.

5.3.4.3 Etre aussi précis que possible dans la description des problèmes

Une analyse des problèmes qui n'ajoute rien à "ce que tout le monde savait déjà", ne sert pas à grand-chose. Une des règles pour la procédure d'une analyse des problèmes est donc de formuler les problèmes aussi précisément que possible. Par exemple, lire "eau" sur une carte dans une analyse des problèmes n'explique pas le problème, bien entendu. Lire "eau pas suffisante" décrit un problème, mais cette description pourrait s'interpréter de plusieurs façons: pour qui, quand, pour quelle utilisation de l'eau, où, etc. La formulation "eau pas suffisante" s'appliquerait à plusieurs endroits dans le monde. De même, des affirmations générales comme "manque de capitaux", "manque de savoir-faire", "mauvaise nutrition" etc. ne reflètent pas une compréhension approfondie de la vraie situation. En d'autres termes, si on formule les problèmes de manière à ce qu'ils

soient des affirmations fréquentes et générales, il n'est pas possible de les analyser assez précisément pour ensuite concevoir des actions qui traitent de la situation réelle.

Il faut décrire les problèmes aussi précisément que nécessaire pour concevoir des moyens de s'en approcher. La formulation "l'eau dans les villages se trouvant sur la pente nord de la colline X ne répond qu'à 30% des besoins pour l'arrosage des champs pendant les 6 mois de la saison sèche et à 70% des besoins de la population pauvre" est un exemple d'un problème bien précisé. Une telle précision exige en général des analyses préalables de la situation et de ces aspects problématiques.

Préciser les problèmes à travers les indicateurs exprimera de manière utile leur importance. Ceci permet à l'équipe de planification d'estimer l'importance des effets d'un certain problème sur d'autres problèmes: on peut se servir de symboles spéciaux pour exprimer l'intensité des effets (p.ex. une ligne plus épaisse pour une plus forte intensité, une plus étroite pour une plus faible intensité, ou d'autres représentations de ce type).

Ces précisions dépendent des informations disponibles lors de la planification. Si ces informations manquent et que l'analyse devient spéculative, il est possible de formuler un problème en forme de question et de s'arrêter à ce moment, en attendant une clarification ultérieure. Si, dans une certaine situation, il s'avère que "la mauvaise santé" dépend d'une "insuffisance dans les services de santé", mais qu'il n'existe pas d'évidence empirique qu'elle dépende aussi de la "mauvaise nutrition", il est possible de formuler cette dernière en tant que question ("la mauvaise nutrition est-elle ici une cause de la mauvaise santé?"), et de commencer des recherches pour explorer l'importance de la question. L'analyse continuera lors d'une étape de planification ultérieure.

5.3.4.4 Structurer en utilisant des hypothèses plausibles mais pas forcément conventionnelles

La nécessité de formuler très précisément chaque affirmation est également vraie pour la structuration des relations entre les problèmes. Il est peu utile de structurer les problèmes selon les domaines professionnels ou administratifs (p.ex. problèmes d'eau, d'agriculture, de santé, de tradition etc.) ou selon la grille analytique d'une seule profession (p.ex. les économistes regrouperont les problèmes en groupes de capital, main-d'oeuvre, le sol en tant que facteurs de production). Encore une fois, ce genre de structuration est moins précis que ce qui est nécessaire pour la résolution des problèmes

- si ce n'était pas le cas, un spécialiste aurait pu le faire, et le projet n'aurait pas été justifié.

Un autre moyen de structuration qu'il faut éviter, est de regrouper les problèmes, trouver le point commun de chaque groupe, et de chercher les liens entre ces point communs. On ne respecterait pas la logique de cause à effet, mais on aurait plutôt un sommaire ou une rubrique pour le niveau bas des affirmation des problèmes. Par exemple: "manque de poires", "manque de pommes", "manque de cerises", etc. pourraient se regrouper; pourtant, l'effet n'est pas "manque de fruits" (ceci serait un sommaire ou une rubrique), mais plutôt "manque de vitamines dans la nutrition".

Quant aux problèmes qui ont un rapport surtout avec le groupe cible et la situation socio-économique, il est utile de regrouper les problèmes selon les niveaux généraux suivants:

Le niveau dans une hiérarchie des problèmes ne nous dit rien sur l'importance d'un problème donné. La seule catégorie importante pour l'allocation des problèmes à des niveaux différents, est la relation de cause à effet.

Les causes d'un problème doivent être directes et essentielles. Les causes sont "directes" s'il n'existe aucun facteur entre les causes et les effets qui contienne des renseignements nécessaires à la compréhension de la relation. Une relation de cause à effet est "essentielle" si on représente les facteurs qui fournissent une explication suffisante de la relation, même s'il y en a d'autres d'une importance moins grande.

L'analyse des problèmes est -comme les autres outils de planification de projets - une vue d'ensemble des facteurs majeurs et non pas un remplacement pour les études et l'expertise. Les vues d'ensemble doivent se concentrer sur les facteurs capitaux et ne pas s'éparpiller dans les détails.

5.3.4.5 Les problèmes ayant un rapport avec la gestion d'un projet sont-ils aussi acceptables en tant que problèmes?

Une analyse des problèmes est une photographie d'une situation à un moment donné et doit en conséquence être très claire quant à la période de sa viabilité: il n'est possible d'intégrer que les problèmes existant à un moment précis, sinon on sème de la confusion dans la logique des relations de cause à effet. Ceci est également vrai pour les projets lors de la mise en oeuvre: il serait moins fructueux pour le besoin de l'apprentissage que les problèmes de mise en oeuvre actuels ou les effets négatifs des

activités d'un projet étaient exclus de l'analyse des problèmes d'un projet en cours. Si le thème de l'analyse porte sur les problèmes que l'on a créés soi-même, parmi d'autres, il faut savoir que ceci peut être un processus laborieux et pénible (mais nécessaire!). Une telle analyse des problèmes s'approche d'une auto-évaluation et exige beaucoup plus de temps qu'un atelier de 5 jours.

5.3.5 Exemples des variations possibles

5.3.5.1 Variation 1: Chemins accélérés dans l'analyse des problèmes

Si on a déjà établi une hiérarchie des problèmes qui est encore valable, les ressources d'un projet ne nous permettront pas de répéter cet effort laborieux. De même, si les mécènes/donateurs d'un projet ne peuvent pas ou ne veulent pas accorder le temps pour effectuer cet exercice lors d'un atelier, il faut des chemins accélérés.

Une possibilité est de constituer une "table des problèmes-causes-solutions-actions": on dresse la liste des problèmes, on identifie les causes principales, on trouve des solutions possibles et on prend une décision (en donnant le raisonnement pour celle-ci) pour choisir une solution souhaitée, et celle-ci est reflétée dans les actions.

Une autre possibilité est de regrouper les problèmes sans les relier de manière systématique dans une hiérarchie, pour ensuite identifier des solutions ou même des actions pour traiter/affronter ces regroupements.

5.3.5.2 Variation 2: Expansions de l'analyse des problèmes

L'analyse des problèmes peut également se faire de façon très détaillée. Une telle analyse des problèmes d'un projet en cours peut fonctionner comme une auto-évaluation sur les défauts, peut se combiner avec les efforts de résolution de conflits, avec l'identification des domaines où des conseils externes sont nécessaires, ou avec les apports des divers spécialistes. La même chose est vraie pour l'expansion d'une analyse des problèmes en simulant un scénario sans et/ou avec certaines interventions (exemple célèbre: l'étude du Club de Rome sur les ressources diminuantes de la Terre dans le contexte actuel de notre utilisation de celles-ci).

5.3.5.3 Variation 3: Utilisation d'une analyse des problèmes toute seule

Toute seule, une analyse des problèmes n'est pas seulement un instrument d'évaluation, mais peut également servir dans plusieurs autres situations. Une situation quelque part insolite est la suivante: des couples mariés connaissant des problèmes conjugaux. Chaque partenaire peut écrire, sur une carte, sa perception du problème, et les points de vue sont ensuite échangés. Ou: les équipes notent leurs problèmes, et on revoit les perceptions, cherchant ce qu'on appelle des "solutions cachées".

5.3.5.4 Variation 4: Alternatives à la relation de cause à effet

Pour être clair: il n'existe pas d'alternative pratique à la relation de cause à effet.

Il est pourtant possible qu'une logique circulaire ou de réseau qui dit que tous les éléments de la réalité sont plus ou moins liés et s'influencent mutuellement soit plus adéquate dans certaines cultures. Si ceci est le cas, et s'il s'avère utile pour les participants à un atelier aussi bien que pour la conception des stratégies d'intervention, on peut envisager un modèle circulaire, p.ex. "croissance démographique importante", "mauvaise santé de la population", "taux de chômage croissant", "revenu et statut économique bas", "pouvoir d'achat négligeable de la majorité" - un cercle vicieux.

5.3.6 Conseils pour la présentation d'une analyse des problèmes

Remarques préliminaires:

- * Les formulations écrites devraient aller de soi, et ne pas avoir besoin d'être expliquées
- * les objectifs de la présentation: le public devrait pouvoir saisir la logique de l'analyse des problèmes.

Procédé:

- a) commencer avec les problèmes de base
- b) lire les causes immédiates des problèmes de base
- c) donner les détails des causes sous-jacentes selon les "groupes de racines"
- d) lire les effets immédiats des problèmes de base
- e) donner les détails des effets selon des "groupes de branches"

5.3.7 Liste de contrôle pour l'évaluation d'une analyse des problèmes

Contrôles pour chaque carte de problème:

- * Chaque problème est-il réel, vérifiable par les faits?
- * Tous les problèmes sont-ils formulés aussi précisément que possible?
- * Tous les problèmes sont-ils formulés comme situation négative existante?
- * Chaque carte ne contient-elle qu'un seul problème ou situation négative?
- * Les problèmes ne sont-ils pas des solutions préconçues déguisées?
- * Les déficits d'information au sujet de la situation réelle sont-ils perceptibles comme tels? (on ne peut faire mention que des problèmes réels établis, et non des problèmes supposés ou potentiels)

Contrôle pour le problème de base

- * Le problème de base est-il vraiment central à la situation négative décrite?

Contrôle pour les liens identifiés de cause à effet:

- * Les relations de cause à effet sont-elles logiques?
- * Les liens établis entre la cause et l'effet sont-ils complets?

Contrôle pour les niveaux en dessous de chaque problème

- * Les problèmes mentionnés au niveau immédiatement en-dessous d'une carte de problème sont-ils les causes directes des problèmes au-dessus?

Contrôle pour les niveaux au-dessus de chaque problème

- * Les effets formulés sont-ils vraiment causés par les problèmes identifiés à un niveau plus bas, plutôt qu'un simple sommaire?

(Exemple:

Problèmes: insuffisance de maïs
 insuffisance de fruit
 insuffisance de viande
 insuffisance de bananes

Effets: incorrect → insuffisance de nourriture
 correct → maladies par carence)

Contrôles pour la cohérence et la spécificité:

- * Est-ce que ce sont vraiment des problèmes importants à la situation négative globale qui sont analysés en détail?
- * Le degré de détail et de spécificité est-il acceptable (pas trop abstraits, mais d'un autre côté pas applicables à tout moment et dans tout endroit)?

5.3.8 Esquisse/description des objectifs importants du projet/ programme

5.3.8.1 Définition:

La délimitation des objectifs importants de projet/programme est une étape dans la conception d'un projet/programme qui implique

- la description de la situation globale future qui serait souhaitable et réalisable si les problèmes étaient résolus;
- permettant aux planificateurs d'identifier les alternatives en ce qui concerne les objectifs importants de projet/programme
- l'établissement de l'objectif de développement et du projet/programme comme point de référence pour l'élaboration des moyens alternatifs de la réalisation de ces objectifs, dans la conception de la stratégie
- l'analyse des relations entre les moyens utilisés et les fins voulues, et les objectifs qui se conditionnent mutuellement.

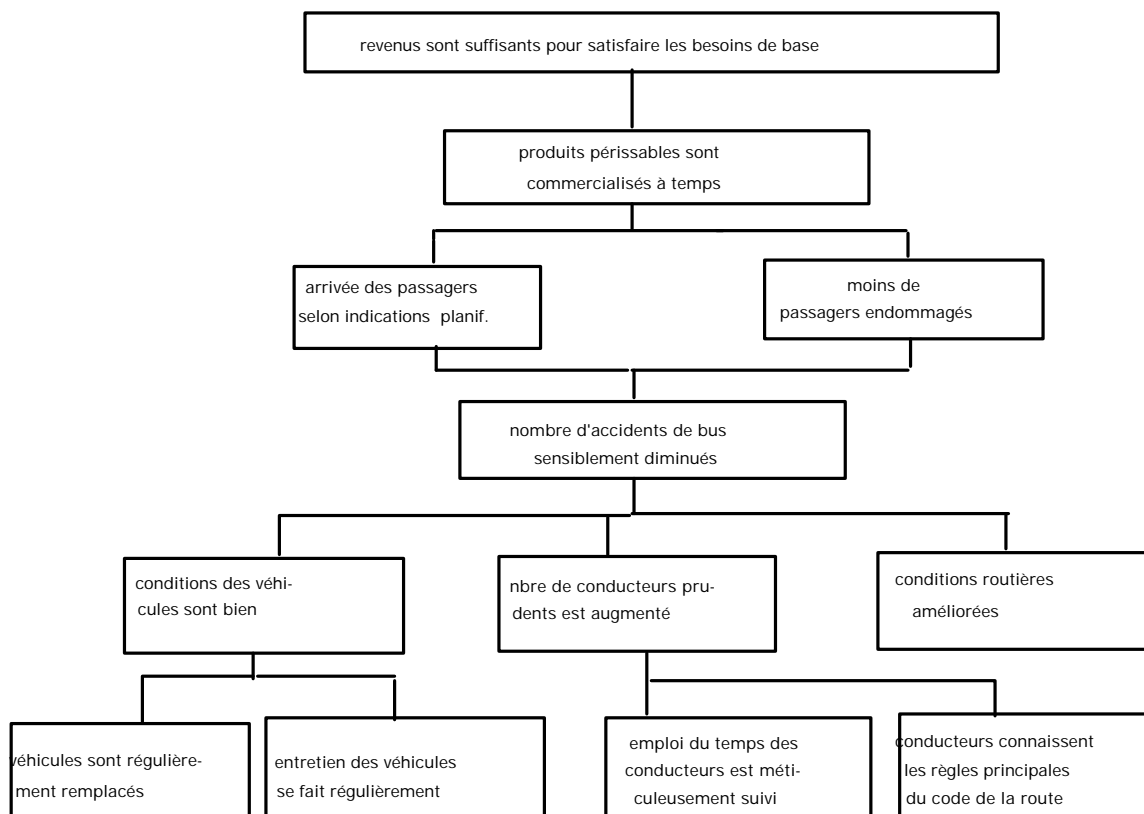
On peut également nommer cet outil "l'analyse des objectifs importants du projet/programme potentiels", parce que la définition finale dépendra d'une reformulation des objectifs globaux et du projet lors de la conception détaillée de la stratégie du projet/programme.

5.3.8.2 Comment délimiter les objectifs importants?

5.3.8.2.1 Dériver des objectifs importants potentiels à partir des affirmations des problèmes

- a) On transforme toutes les conditions négatives des problèmes au niveau des défauts en conditions positives, et on les décrit comme des faits déjà établis (des affirmations positives en tant que fin voulue pour l'orientation des planificateurs)

Exemple: Hiérarchie des Objectifs Potentiels (transport en commun dans une région rurale)



= relation entre moyens et objectifs

b) Les affirmations devraient décrire des conditions qui sont

> souhaitables ("que voulons-nous réaliser?") et

> réalisables ("Que pouvons-nous réaliser?").

Conseils: Il ne faut pas forcément surmonter tous les problèmes, il existe des moyens alternatifs pour s'y attaquer

→surmonter les problèmes,

p.ex "mauvaise qualité de sol" → engrais

"mauvaise accessibilité aux marchés" → transports

→ajuster en fonction des problèmes

p.ex. "mauvaise qualité de sol" → des plantes qui poussent dans les mauvais sols

"mauvaise accessibilité aux marchés" → production pour la demande locale

→réduction des objectifs

p.ex. "mauvaise qualité de sol" + "mauvaise accessibilité aux marchés" → pas de possibilité d'augmentation des revenus, ou soutien de l'émigration des gens

c) on peut supprimer les objectifs qui ne semblent pas nécessaires

5.3.8.2.2 Définitions des Objectifs de Développement et de Projet/Programme

a) L'**objectif** décrit les bénéfices de développement que les groupes cibles respectifs peuvent attendre d'un programme/ projet

Il comprend des indications sur: quels seront les types de bénéfices pour les groupes cible, et quelles sortes de capacités on leur fournira pour qu'ils améliorent leur niveau de vie dans des environnements économiques, sociaux et institutionnels changeants.

Exemple de la formulation d'un objectif dans un programme de développement rural

"La majorité de la population agricole, surtout les agriculteurs marginaux, ont des revenus considérablement augmentés et un statut nutritionnel amélioré, et sont en

mesure d'améliorer leur niveau de vie matérielle de manière durable à travers un ajustement flexible aux conditions commerciales et politiques"

Exemple de la formulation d'un objectif de projet, dans le cadre d'un programme:

b) L'objectif du programme ou du projet décrit l'utilisation par les groupes cible respectifs des résultats attendus du programme ou projet..

Il comprend des indications sur: le type/la méthode d'utilisation des ressources, le système de production/d'organisation envisagé qui permettra aux groupes cible de participer au projet/programme, et qui s'ajuste en fonction des conditions économiques, sociales et institutionnelles

Exemple d'une formulation d'objectif dans un programme de développement rural:

"La majorité des agriculteurs à petite échelle utilise des systèmes de cultures intercalaires améliorés (surtout les femmes), utilisant des services de labourage contractuels, et amenant leurs surplus aux marchés locaux par des transports publics; ces systèmes de cultures intercalaires fonctionnent avec moins d'engrais et des graines produites par l'agriculteur même."

5.3.8.2.3 *Comment délimiter l'Objectif de Développement et l'Objectif de Projet/ Programme*

a) On regroupe les objectifs et - si nécessaire en raison de leur performance - on ajoute de nouveaux objectifs afin de former des affirmations d'objectif détaillées

b) si nécessaire, effectuer une brève analyse des alternatives en

- identifiant les objectifs dans la hiérarchie des objectifs potentiels qui pourraient constituer des objectifs globaux et de projet/ programme (c.à.d. les domaines, secteurs et approches)
- choisissant un, ou plusieurs, objectif global et de projet/ programme
- prenant une décision sur les objectifs qu'un projet/ programme potentiel adoptera

Conseils pour la modération:

Etape 1: Mettre de côté tous les objectifs qu'un projet/programme ne pourra pas réaliser, étant donné ses limitations actuelles

Etape 2: Identifier les moyens alternatifs par lesquels on pourrait atteindre les buts de la conception.

Noter: Ces moyens alternatifs ne seront pas toujours en évidence dans la hiérarchie des objectifs; il faut choisir de manière systématique toutes les alternatives techniques et organisationnelles disponibles

Etape 3: Evaluer les alternatives qui constituent une bonne conception de projet, en spécifiant des critères généraux pour chaque approche identifiée (c.à.d. sélectionner parmi les suivants: politiques / indications / objectifs gouvernementaux, probabilité de réalisation des objectifs, délai d'intervention, contraintes de ressources, restrictions des monnaies étrangères, technologies, analyse coût-bénéfices, capacités organisationnelles et gestionnelles des parties concernées, acceptabilité par les bénéficiaires envisagés, effets sur la situation des femmes, mobilisation de l'entraide, impact écologique, reproductibilité/étendue d'impact/diffusion des effets, pérennité des effets voulus après la fin du projet, etc.)

Etape 4: Décider des objectifs alternatifs que le projet/programme poursuivra.

6 ANALYSE DES ALTERNATIVES

6.1 Vue d'ensemble

Une analyse des alternatives est un moyen systématique pour rechercher et prendre des décisions sur les solutions aux problèmes. Elle suit l'analyse des problèmes et est une condition préalable pour la conception des stratégies d'action.

Les choix peuvent porter sur

- les concepts globaux, les plans stratégiques, les objectifs
- les gens, groupes cible, organisations, agences
- les méthodes, procédures, processus
- les technologies, services, produits, production
- les mesures, actions, matériaux, contributions
- ...

Toutes les solutions alternatives que l'on considère doivent avoir un point en commun: elles doivent contribuer à la résolution d'un problème, ou, en d'autres termes, elles doivent être appropriées à la réalisation de certains objectifs importants.

- les alternatives sont analysées comme étant des moyens différents d'atteindre un même but prédéfini.

Donc l'analyse des alternatives n'est pas un exercice qui s'effectue une fois pour toutes, mais c'est

- une tâche continue dans la gestion d'un projet.

Une analyse des alternatives se passe généralement en deux étapes:

- **recherche des solutions alternatives** - "quels sont les choix dont nous disposons?". A la fin de cette première étape, nous aurons une liste et les caractéristiques des moyens différents pour réaliser un objectif ou statut, ou pour résoudre un défaut/déficit.
- **décision sur l'alternative à poursuivre** - "quelle alternative choisissons-nous?". A la fin de cette deuxième étape, nous aurons évalué les alternatives possibles par l'application de critères performants et spécifiques.
 - mieux la situation problématique est comprise, et
 - plus les visions des solutions sont claires, et
 - plus la sélection est transparente, meilleur est le choix définitif.

6.2 Moyens pour trouver des idées de solutions

La recherche des solutions alternatives:

1. Recueillir des idées de manière aussi créative que possible, sans les valider d'abord. Toutes les idées sont les bienvenues, de la plus logique et professionnelle à la plus insolite et fantastique, voire impossible. On en dresse la liste sans encore évaluer leur faisabilité. Ces idées peuvent très bien
 - s'exclure
 - ou se compléter.
2. Regrouper ces idées et les rendre plus concrètes. Rendre concret veut dire: donner des détails sur les diverses composantes d'une idée et sur les actions/conditions préalables en ce qui concerne la mise en oeuvre de chaque idée (**Mais**: ne pas confondre composantes et mise en oeuvre!).

Sources des idées de solutions alternatives:

- des publications, livres, journaux, correspondance
- ses propres expériences
- les expériences des autres
- buts et indications généraux
- formulations inversées (= positives) des problèmes

Conseils pour la modération :

En fonction du type et de la complexité du problème pour lequel on cherche une solution:

- * on pourrait avoir besoin de recherches professionnelles, ce qui impliquerait du travail sur la littérature, des investigations, des contacts avec des experts/spécialistes-matière, etc.
- * dans les ateliers, on peut utiliser des techniques d'accroissement de créativité, telles: la collecte des idées sur les cartes, l'inventaire des idées ("*mind-mapping*"), les "voyages fantastiques"; il est également possible d'utiliser des techniques plus structurées comme la reformulation des problèmes en affirmations positives.

Pour cette concrétisation des idées, des petits groupes de travail seraient sans doute plus appropriés.

Exemple:

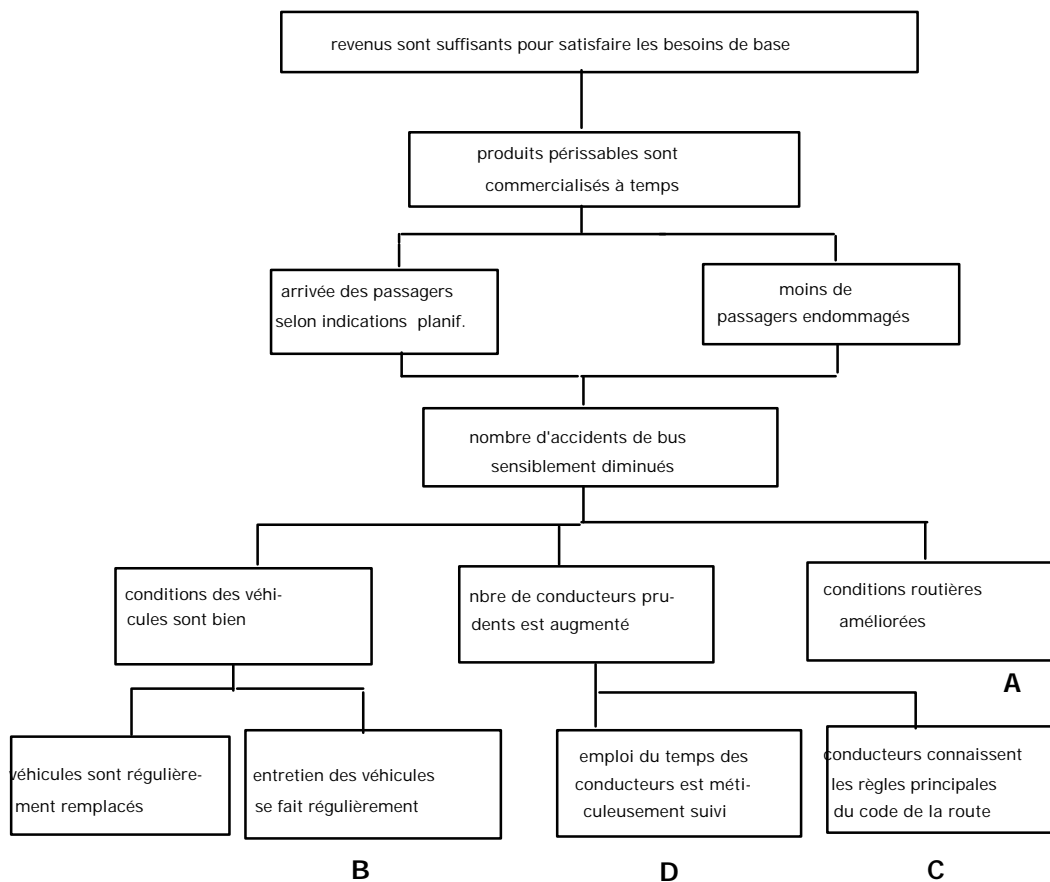
Il serait possible de trouver les alternatives de projet par le biais de 'l'analyse des problèmes' inversée:

A réhabilitation des routes

B atelier de travail

C école mobile

D développement de l'organisation



6.3 Décision sur les alternatives

Une décision a besoin d'un processus décisionnel, ce qui implique

- une évaluation des actions ou des solutions alternatives, et
- un choix de l'alternative la plus appropriée.

L'évaluation des alternatives est une étape distincte (qui possède des procédures spécifiques) de la prise de décision (étape qui nécessite une considération de la question de savoir 'qui' prend quelles décisions et de quel droit).

L'objectif du processus décisionnel est de trouver des solutions ou actions qui sont

- souhaitables - "que voulons-nous/que veulent-ils...?", et
- réalisables - "que pouvons-nous/peuvent-ils...faire?".

Faire le choix le plus approprié donnera le signal pour la mise en oeuvre de la solution choisie.

Vue d'ensemble des étapes dans le processus décisionnel

1. "Quelle est la question sur laquelle il faut prendre une décision?"
2. "Quel est notre objectif en ce qui concerne cette question?" (**Ne pas oublier:** les alternatives sont des moyens différents pour atteindre un même but!)
3. "Quelles sont nos alternatives?"
4. "Quels sont les critères appropriés pour l'évaluation des alternatives?"
5. "Quelles procédures pouvons-nous appliquer pour évaluer les alternatives données?"
6. "Sur quoi peut-on prendre une décision - qui d'autre va prendre une décision - à qui devons-nous présenter notre décision?"
7. "Décision"
8. "Quels sont les risques associés avec l'alternative que nous avons choisie?"

Evaluation 1: Avantages contre inconvénients

La technique la plus simple, et qui s'avère souvent suffisante, est de dresser la liste des "pour" et des "contre" des alternatives trouvées. On formule les points en faveur d'une alternative (avantages=les pour) et les points qui vont à son encontre (inconvénients=les contre) aussi précisément que nécessaire, étant donné l'objectif.

Alternative	A	B	C	D
les 'pour'				
les 'contre'				
Conclusion				

Lorsqu'on considère des situations plus complexes, cependant, ces moyens d'évaluation simples ne seront peut-être pas satisfaisants; il faudrait spécifier les critères sur "ce que l'on considère comme un avantage ou un inconvénient".

Evaluation 2a: Le développement et la spécification des critères:

- L'évaluation des alternatives a besoin de critères indépendants, capables de prendre en compte toutes les alternatives étudiées. Les critères d'évaluation des alternatives sont une partie intégrante du processus décisionnel. Il faut que ces critères soient ouverts et, de préférence, le résultat d'un consensus général, afin d'augmenter l'acceptabilité des choix faits.
- les critères sont toujours liés à la question étudiée. Les critères généraux pour les projets de développement découlent de deux sources:
 - * les conseils politiques, eux-mêmes susceptibles de changer
 - * les considérations de la faisabilité du projet sous les conditions de son cadre.

La liste suivante reflète les indications générales et standards actuelles pour les projets de développement:

- * allègement ou réduction de la pauvreté (cette dernière a une large gamme de définitions)
- * des bénéfices directs ou indirects pour le(s) groupe(s) cible, comme des effets sur les revenus ou l'emploi, amélioration du niveau de vie, etc.
- * acceptabilité des mesures du projet et des changements qui en résultent par les divers groupes cible, surtout les femmes ("compatibilité socio-culturelle")
- * des procédures participatoires pour l'augmentation de la démocratie et du pluralisme
- * impact écologique et la pérennité des ressources rares pour les génération futures

- * augmentation des capacités du système politico-institutionnel au niveau des groupes d'entraide aussi bien que celui des maîtres d'oeuvre ("propriété", "développement des ressources humaines")
- * reproductibilité des solutions du projet dans d'autres scénarios similaires
- * pérennité des effets d'un projet, même après sa fin
- * etc.

Des critères de faisabilité des projets comprendront:

- * temps prévu pour le cycle de vie du projet
- * les ressources allouées au projet et réellement disponibles, comme le budget, expertise en ce qui concerne les quantités/qualité/périodes des résultats attendus
- * la probabilité de réaliser les objectifs, étant donné les conditions du cadre
- * les attentes, désirs et soutien ou résistance des groupes importants en ce qui concerne le projet, ou ses composantes
- * l'importance des risques
- * etc.

Ces critères ne seront pratiquement jamais d'une importance égale les uns par rapport aux autres dans l'évaluation des alternatives. Il peut être utile de distinguer entre:

- * les critères obligatoires, qui sont indispensables (lois, normes, toute limitation, standards humains, etc.) et doivent être réalistes, et
- * les critères souhaitables qui sont le reflet des priorités politiques et individuelles, objectifs sectoriels, standards et considérations professionnels, etc. Il est possible de pondérer ces derniers critères (par le biais de notes ou de pourcentages, par exemple), afin de rendre claire la technique d'évaluation.

les critères généraux ne sont utiles que pour déterminer l'approche générale d'un projet de développement, c.à.d. pour décider quels sont ses objectifs de haut rang (objectif global, du projet): Il faudrait spécifier les critères lorsqu'ils sont utilisés pour évaluer des objectifs ou des actions moins importants. Exemples:

* on peut spécifier "la participation des groupes cible" par:

- * ses capacités de contribuer aux activités envisagées, par opposition au soutien nécessaire
- * la difficulté d'organiser les activités envisagées
- * la participation de certains groupes défavorisés, p.ex. les femmes
- * etc.

On peut évaluer les maîtres d'oeuvre alternatifs, et leur capacité à fournir certains services aux bénéficiaires par le biais de critères spécifiques comme:

- capacité actuelle d'atteindre les bénéficiaires
- degré auquel le maître d'oeuvre est en accord avec l'approche envisagée du projet
- les capacités du maître d'oeuvre, comme le nombre du personnel et ses moyens financiers
- fiabilité du maître d'oeuvre
- etc.

Evaluation 2b: Procédures et instruments pour évaluer les alternatives par le biais de critères spécifiques

- l'instrument qui s'applique le plus facilement est le schéma d'évaluation. Il rejoint les alternatives à évaluer et les critères d'évaluation spécifiés.
- pour chaque affirmation, il faut les informations respectives; ceci impliquera souvent des connaissances professionnelles (p.ex pour des évaluations de faisabilité économique), tout comme les contributions des parties concernées (p.ex les bénéficiaires pour évaluer l'acceptabilité d'une certaine mesure).

Alternative→	A	B	C	D
Critère ↓				
1				
2				
3				
4				
5				
..				

Il faut remplir les schémas d'évaluation avec les informations précises pour chaque alternative et chaque critère.

Exemple: Réhabilitation d'une route

Alternatives: A Une route en gravillons
 B Une route en macadam
 Critères généraux: participation des bénéficiaires
 Critères spécifiques: 1 besoins d'entretien
 2 effets sur les femmes
 3...

Matrice d'évaluation

Alternatives →	routes de gravier, intensif en main-d'oeuvre	route goudronnée , intensive en mécanisation
Critère ↓		
besoin de maintenance	demande importante pour main-d'oeuvre surtout pendant la saison des pluies lorsqu'il y a un creux dans le travail agricole	exige un tiers de la main d'oeuvre de l'Alternative 'A', mais les salaires sont plus élevés, la pose du goudron étant un travail qualifié
effets sur les femmes	+ possibilités mercantiles plus importantes - fardeau de besogne plus lourd et donc une augmentation de la malnutrition des enfants	pareil que l'alternative 'A'
...

Une variation à l'utilisation des informations spécifiques dans les cases correspondantes est l'évaluation par notation, ou "analyse d'utilité". L'inconvénient de ce système est qu'il est moins transparent, les notes données étant subjectives; il y a même le danger que les chiffres suggèrent une objectivité inexistante; mais l'avantage est que les critères souhaitables peuvent être pondérés.

Format d'une analyse de l'utilité (exemple):

Alternatives → Critère ↓	notes de 1 - 10	A noté	pondéré	B noté	pondéré	C noté	pondéré
critères obligatoires							
1		oui		non		oui	
2		oui		oui		oui	
3		oui		oui		oui	
critères facultatifs	pond- ération (exem- ple)						
4	5%	5	25	3	15	7	35
5	35%	8	280	5	175	4	140
6	20%	6	120	3	60	9	180
7	10%	2	20	4	40	2	20
8	30%	3	90	10	300	3	90
total	100%		535		590		465

6.4 Des procédures spéciales pour une analyse des alternatives

a) Afin d'aboutir à une conception de projet globale, il faut évaluer les alternatives possibles de manière plus détaillée: Il peut s'avérer utile d'élaborer les implications prévisibles des différentes décisions à prendre. On peut se servir des techniques de scénario. Ceci sera souvent impossible dans le cadre d'un atelier, qui est limité par le temps et qui a comme objectif de déterminer une conception de projet concrète. Puisque ces techniques de scénario sont rarement utilisés, on n'en parlera pas ici.

b) Cependant, il existe des techniques qui sont utiles pour prendre des décisions relatives aux alternatives partielles, p.ex. les institutions homologues alternatives, le choix de technologies alternatives, etc.

Nous voulons montrer ici en détail une analyse de l'utilité. Comment l'effectuer?

- Etape 1: Trouver un certain nombre d'alternatives possibles (p.ex. "A", "B", "C"), et donner leurs caractéristiques.
- Etape 2: Déterminer les critères importants pour l'évaluation des alternatives (voir p.ex.n° 3, ci-dessus)
- Etape 3: Pondérer ces alternatives par le biais de pourcentages, dont le total ne dépassera pas 100%.
- Etape 4: Etablir une table des alternatives (p.ex. "A", "B", "C", etc. comme rubriques) et des critères pondérés (p.ex. "acceptabilité par le groupe cible", "priorité politique", "implications budgétaires" etc. comme les colonnes).
- Etape 5: Donner des notes entre 1 et 10 pour chaque alternative et pour chaque critère (p.ex. "acceptabilité par le groupe cible" 8, etc.)
- Etape 6: Multiplier les pourcentages par ces notes
- Etape 7: Ajouter ces notes multipliées pour chaque alternative
- Etape 8: Comparer ces totaux et évaluer le résultat, p.ex. en établissant des standards supplémentaires (p.ex "si, pas à l'intérieur de la priorité politique, l'alternative respective est divisée par deux", etc.)

Il est également possible de simplifier cette procédure, dans le cas où il n'y aurait pas assez d'informations pour pondérer les critères de sélection.

- * On attache à chaque alternative, pour chaque critère, une note entre 0 et 3 positif (+, ++, +++) ou négatif (-, --, ---).
- * On évalue ensuite chaque alternative en faisant le total des plus et des moins, et on les compare. Il est possible d'ajouter d'autres standards, comme dans l'exemple donné ci-dessus.

6.5 Exemple de la sélection d'une alternative en utilisant l'analyse d'utilité

Etape 1: "A": projet de réhabilitation d'une route
 "B": projet d'atelier
 "C": projet d'école de conduite
 "D": projet d'amélioration de l'organisation

Etape 2:	1:	solution facile	20%
	2:	pérennité des effets	25%
	3:	impact sur les bénéficiaires envisagés	25%
	4:	effet de diffusion/reproductibilité	30%
		Total	100%

Etapes 3-7

	A	B	C	D					
1	20	9	180	8	160	9	180	3	60
2	25	3	75	7	175	2	50	4	100
3	25	8	200	2	50	5	125	2	50
4	30	1	30	7	210	8	240	2	60
	total		385*		595		605		270

Etape 8: L'atelier et l'école de conduite ont la priorité et sont proches l'un de l'autre.

Remarque: il faut revoir la réhabilitation de la route en raison du manque de finances.

D'autres techniques, comme la hiérarchie décisionnelle (pour une séquence de solutions où une décision précédente influence la suivante) ou l'analyse du chemin critique (qui identifie les éléments de risques, leurs causes et les réactions possibles afin d'améliorer la flexibilité de la mise en oeuvre) ne se sont pas avérées pratiques dans le domaine de la conception des interventions de développement, mais sont utiles dans la simple conception technique.

Prise de décision

Pour prendre une décision sur les alternatives évaluées, il faut

- un maximum de transparence, ce qui est lié à un processus clair et convenu d'analyse et d'évaluation, et
- un accord sur les preneurs de décisions, ce qui implique la participation et les droits des différents participants dans la décision (p.ex. un droit de veto pour...).

* qui	-a le droit?	* qui	-peut
	-est capable?		-devrait
	-est touché		-doit participer à la décision?

Conseils pour la modération:

- il faut que le processus d'identification, d'évaluation et de décision soit clair pour tous les participants, pour toutes les étapes
- il faut séparer toutes les étapes de l'analyse des alternatives afin d'éviter une validation prématurée p.ex. lors de la recherche de solutions alternatives
- utiliser la procédure la plus appropriée pour accélérer le processus
- utiliser toutes les techniques de visualisation afin de garantir la transparence pendant le processus
- embellir les matériels de visualisation avant de les présenter aux personnes extérieures/preneurs de décisions/évaluateurs qui n'ont pas participé directement au processus afin d'assurer la compréhension et la transparence.

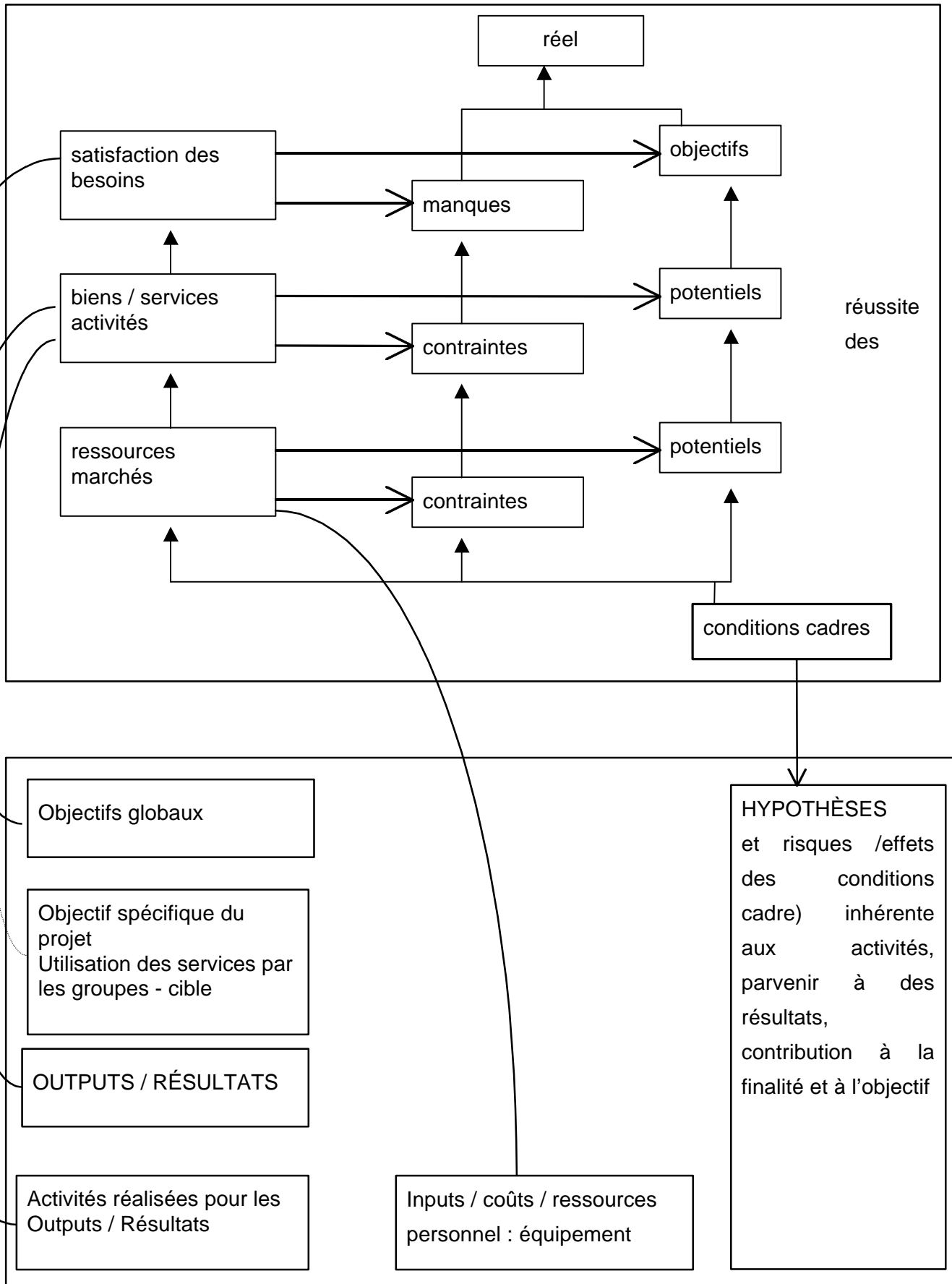
7 TABLEAU SYNOPTIQUE DE PROJET (TSP) - VUE D'ENSEMBLE -

7.1 Qu'est-ce qu'un TSP?

Le TSP veut donner un **sommaire en une page**, répondant aux questions suivantes:

Pourquoi	un projet s'effectue (=qui/quoi en <i>bénéficiera</i> ?)
Qu'est-	ce que l'on attend du projet (= <i>utilisation</i> des services)
Comment	le projet atteindra ses résultats (=les <i>mesures</i> exécutées)
Quels	sont les facteurs externes cruciaux pour le succès du projet (= <i>risques</i> et conditions du cadre)
Comment	nous pouvons évaluer le succès (=indicateurs)
Où	nous trouverons les données nécessaires pour évaluer le succès (=sources de vérification)

7.2 Le modèle du système



7.3 A quoi ressemble un Tableau synoptique de Projet "TSP"?

Matrice de planification de projets

	Stratégie d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Supposition / Risques importants
Hypothèse de	OBJECTIFS GLOBAUX			
Developpement	OBJECTIF SPECIFIQUE DU PROJET			
Intérêts de gestion	RESULTATS			
	ACTIVITES	<i>Spécification des inputs et des coûts</i>		

7.4 Comment les champs du tableau sont-ils liés?

a. Description sommaire et les suppositions (logique verticale)

Sommaire descriptif		Suppositions importantes
OBJECTIFS GLOBAUX		suppositions pour assurer L'objectifs globaux à long terme
OBJECTIF SPÉCIFIQUE DU PROJET	achevée <u>plus</u> ----- --->	suppositions pour atteindre L'objectif spécifique du projet
RESULTATS	achevés <u>plus</u> ----- --->	suppositions pour atteindre L'objectif spécifique du projet
ACTIVITES	effectuées <u>plus</u> ----- --->	suppositions pour atteindre les résultats

- On peut décrire la logique verticale en deux étapes:
 - La logique entre deux niveaux / hiérarchies des objectifs stratégiques dans la stratégie d'intervention, et
 - la logique qui régit l'interrelation entre les différents niveaux d'objectifs stratégiques et les niveaux correspondants dans la colonne des „suppositions“.

A l'intérieur de la stratégie d'intervention on peut expliquer la logique à partir de l'hypothèse selon laquelle toute initiative (ou projet) de développement a pour finalité de changer le comportement / la „pratique“ du groupe cible envisagé quand celui-ci aura utilisé les services et les facilités mis à sa disposition par le projet. Ou encore c'est par les services / instruments fournis par un projet qu'on peut atteindre la finalité d'un projet.

Ces services / facilités (appelés „résultats“ dans notre terminologie) peuvent être le produit de certaines „activités“ ou tâches lorsqu'elles seront réalisées avec succès.

-
- Par conséquent, la logique est la suivante: des activités mènent à des résultats qui débouchent sur la finalité d'un projet qui elle même doit atteindre L'objectif visé = il s'agit d'une logique fin moyens.
 - Noter toutefois que la finalité d'un projet (changement / compartement / pratique) n'est qu'une étape pour la réalisation de L'objectif.
 - La logique - moyens - fins de la stratégie d'intervention a beau supposer qu'aucun obstacle ne peut empêcher d'atteindre les résultats une fois les activités en marche, la réalité démontre souvent l'utopie (l'inanité) de cette supposition. C'est la base même de la seconde étape de la logique verticale. La condition pour obtenir un résultat satisfaisant une fois les activités réalisées: c'est que les facteurs pertinents externes dont dépend le résultat soient favorables.
 - Ces facteurs externes pertinents (conditions minimales extérieures) qui ne sont pas du ressort de la direction du projet doivent être garantis - assurés par le projet en plus de ses tâches directes pour garantir l'obtention de résultats. La condition première à respecter (garantir) (en tenant compte des facteurs extérieurs) on la nommera „suppositions“ (ou hypothèse).

Composantes de la logique qui passe par les différents niveaux d'objectifs stratégiques et **Colonne** de suppositions nécessaires à l'obtention de L'objectif fixé:

- a) toutes les activités nécessaires à l'obtention d'un résultat sont réalisées
PLUS
les facteurs extérieurs minimum (suppositions) favorables et garanties;
- b) une fois tous les résultats obtenus
PLUS
les suppositions assurées = Objectif spécifique du projet atteinte;
- c) une fois la finalité atteinte
PLUS
les suppositions assurées.
Alors L'objectif est atteint.

b. Description sommaire et les indicateurs + sources de vérification (logique horizontale)

Sommaire descriptif	Indicateurs	Sources de vérification
OBJECTIFS GLOBAUX	spécifiant L'objectif global	pour les indicateurs respectifs
OBJECTIF SPÉCIFIQUE DU PROJET	spécifiant la Objectif spécifique du projet	pour les indicateurs respectifs
RESULTATS	spécifiant les résultats	pour les indicateurs respectifs
ACTIVITES	pas d'indicateurs, mais spécification des moyens et des coûts	

- La logique horizontale assure simplement que chaque résultat, L'objectif spécifique du Projet et L'objectif sont mesurables (éventuellement quantifiables) de manière que leurs résultats puissent être vérifiés par des indicateurs objectifs qui doivent être formulés de manière à pouvoir juger si les résultats, L'objectif spécifique du projet et les objectifs globaux ont été atteints ou non.
- Pour cela une source d'information fiable et sûre et transparente („Moyens de Vérification“) à partir de laquelle les preuves de succès ou d'échecs peuvent être rassemblées objectivement doit être déterminée pour chaque indicateur. C'est ce qui constitue la logique horizontale du TSP.

7.5 Un Tableau synoptique de Projets "TSP" - (Format général)

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PROJET: PROJET X,Y

(TSP) Pays Partenaire:

Période de planification: 1ère étape jusqu'en 19

date:

SOMMAIRE DESCRIPTIF	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions importantes
Les Objectifs globaux (du pays partenaire) auquel contribue le Projet	<i>Indicateurs prouvant que L'objectif du Programme est atteint:</i>		
Objectif/ Objectif spécifique du projet	<i>Indicateurs prouvant que L'objectif spécifique du Projet est atteint:</i>		
Résultats / <i>Outputs</i>	<i>Indicateurs prouvant que les résultats sont atteints:</i>		
Activités			

8 DESCRIPTION SOMMAIRE DU TSP: LA STRATEGIE D'INTERVENTION

8.1 Vue d'ensemble

8.1.1 Définitions

(Conception du projet identifié)

OBJECTIFS GLOBAUX: Les bénéfices du projet attendus pour les bénéficiaires
(bénéfices)

OBJECTIF SPÉCIFIQUE DU PROJET: Nouvelles conditions/qualités réalisées lorsque les bénéficiaires envisagés adoptent/utilisent le(s) rendement(s) d'un projet
(utilisation)

RESULTATS/RENDEMENTS: Moyens, services et facilités fournis par le projet
(services et facilités)

ACTIVITES: Mesures/tâches effectuées par le projet afin de réaliser et soutenir les résultats

8.1.2 Explication de différents éléments dans la stratégie

C'est l'expérience qui a permis de développer la partie fondamentale du ZOPP. Au début les points suivants prévalaient:

- Les objectifs globaux justifiaient à leur seul la présence du projet parmi les priorités nationales et sectorielles dans les plans politique gouvernementaux.
- C'est L'objectif spécifique du projet qui devait être à atteinte par les institutions partenaires les groupes cible au delà de l'influence et de la responsabilité directe du projet.
- Des Résultats (ou outputs comme on les a appelés jusqu'à présent) dépendait le succès du projet à tel point qu'ils devaient faire l'objet de rapports exigés comme l'exigeraient les autorités.

Ces définitions on fini par se révéler trop floues à l'épreuve concrète de la planification, de la direction et de la supervision des projets. C'est l'expérience qui a fini par montrer que la finalité d'un projet résume les résultats du projet et ne peut échapper au contrôle direct de la direction, „Effets“ qui se révélaient être sujet à trop d'interprétations.

Les définitions d'objectif trop „gonflées“ par les idéologies à la mode avait fini par perdre tout contact et ne plus correspondre à la réalité.

Les définitions suivantes ont été introduites récemment bien que n'étant pas encore prises comme références:

<p>OBJECTIF DE DEVELOPP-EMENT (OBJECTIFS GLOBAUX)</p>	<p>L'objectif décrit les bénéfices tiré par les groupes - cibles et les institutions partenaires.</p>	<p>Un tel objectif peut être lié à une priorité gouvernementale mais ce n'est pas toujours le cas. Quelque fois la conception d'un projet doit influencer des changements dans la politique du gouvernement et il doit supporter le risque de prouver la viabilité. On considèrerait qu'il était important d'établir une définition explicite des gains prévus par seulement un rapport „coûts / bénéfices“, ce qui peut justifier l'existence du projet (en plus de la justification d'un projet dérivée du <u>rationale</u> du peuple au pouvoir).</p>
---	---	--

<p>OBJECTIF SPÉCIFIQUE DU PROJET</p>	<p>L'objectif spécifique du projet décrit les changements de comportement des bénéficiaires ou les structures en rapport avec eux, apportés par l'utilisation par tout ce que le projet peut offrir (p.ex. Résultats et les activités afferant).</p>	<p>L'adéquation pratique de la specification peut être encore plus importante que celle de L'objectif:</p> <ul style="list-style-type: none"> * L'élément de strategie constitue l'orientation du client (ou groupe -cible), il force les planificateurs à établir explicitement qui profitera de l'offre du projet et comment. * Manifestement le changement d'attitude dépendra du contrôle direct de la direction du projet. * L'offre planifiée (p.ex. résultats et activités) devra être ajustée de manière que les bénéficiaires puissent utiliser les résultats du projet, les facilités et les services. * Mettre à profit l'offre du projet est nécessaire pour accroître les bénéfices ce qui constitue le lien logique entre résultats et objectifs.
--------------------------------------	---	---

RESULTATS	Les résultats décrivent les facilités, les services et les biens fournis par le projet. Pour les planificateurs ils constituent les produits concepts du projet.	Les résultats représentent ce que donne le projet (la participation personnelle du projet). A ne pas confondre avec „les situations futures recherchées“. Ces effets seront pris en charge au niveau „objectif-finalité“.
-----------	--	---

ACTIVITES	Les activités décrivent les mesures / efforts délibérés fournis par l'équipe du projet pour atteindre les résultats	Les activités font référence aux tâches / actions réalisées grâce aux diverses ressources (humaines, financières, infrastructurelles etc.). Le plan détaillé montrant qui fait quoi avec quelle ressource constitue le „Plan des Opérations“.
-----------	---	---

8.2 Elaboration d'une stratégie d'interventions. Comment définir une stratégie d'interventions de développement

8.2.1 Procédure générale

La planification suit l'orientation-objectifs: Ides objectifs de niveau supérieur guident la définition d'objectifs de niveau inférieur plus spécifiques:

- ☺ Dans le TSP démarche descendante de l'impact (objectifs globaux et Objectif spécifique du projet) aux activités en passant par les résultats.
- ☹ Eviter toute démarche activiste, qui consisterait à démarer par „les activistes“ pour aboutir aux justifications („objectif“).
- ☹ Eviter donc le fossé entre „activités“ et objectif-finalité en délaissant les résultats ce qui risque de provoquer une intervention.

Pour déterminer des objectifs, on peut envisager de dégager le côté positif des problèmes les transformant par là même en objectifs potentiels.

Les objectifs potentiels apparaissent grâce à l'analyse de la situation et à l'analyse de solutions alternatives.

Dans la définition de solutions alternatives c'est à partir d'une certaine perspective que des objectifs réalistes sont déterminés.

La définition d'objectifs dans un programme ou un projet devra tenir compte de toutes les perspectives importantes dans leur complexité.

Le processus qui permettra de dégager le niveau de la planification, ne peut qu'être explicite concernant l'idée de base et pas en terme de prescription de procédure.

8.2.2 Objectifs de stratégie généraux

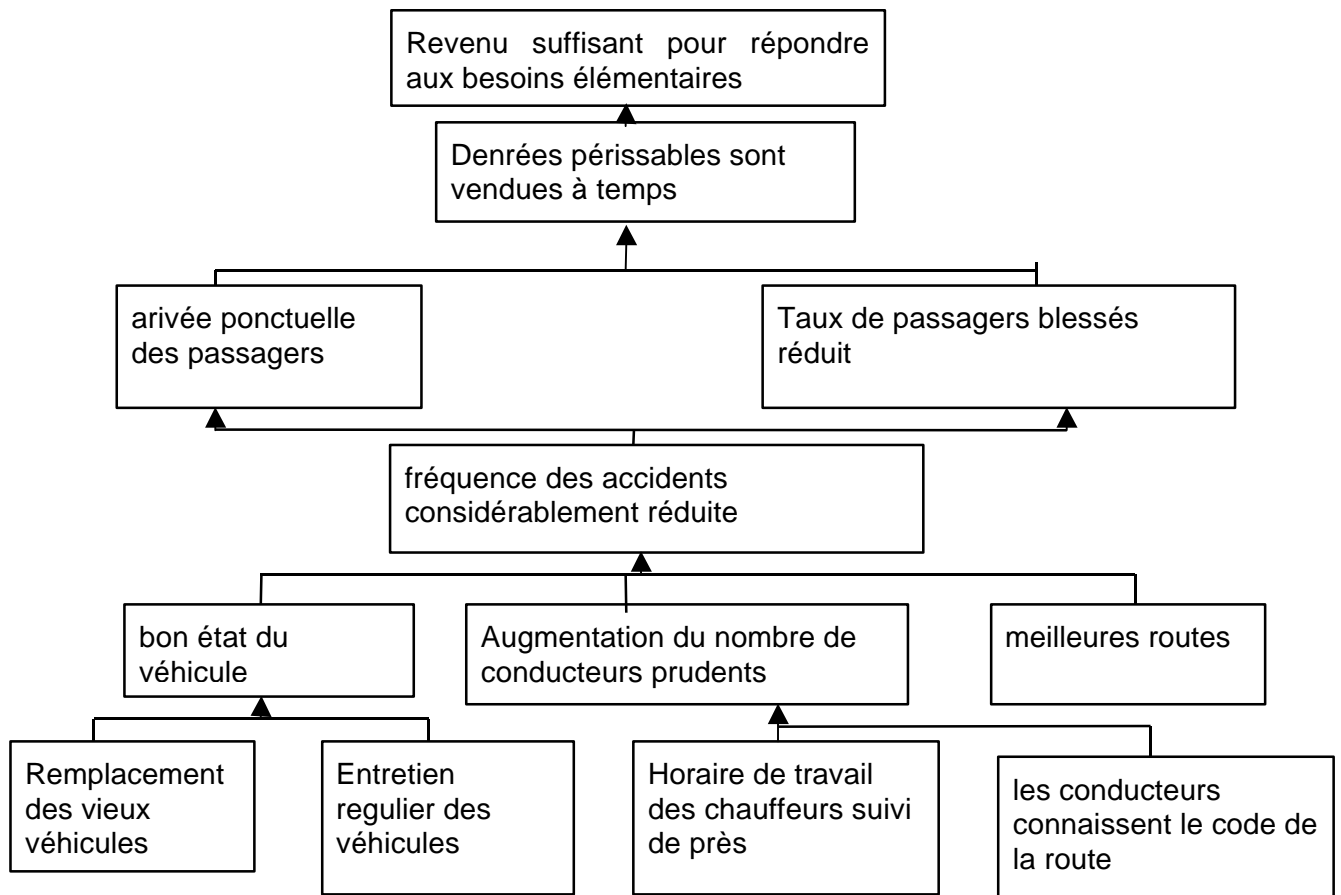
La détermination d'objectifs est une procédure dans la conception d'un projet / d'un programme qui consiste à:

- décrire la situation globale idéale à atteindre une fois les problèmes résolus,
- permettre aux acteurs du projet de dégager les alternatives tout en respectant le projet-direction et /ou les objectifs du programme,
- établir un objectif de développement et une finalité de projet/programme comme cadre de référence pour l'élaboration de moyens alternatifs qui permettront la réalisation de ces objectifs-guides pour la conception de la stratégie,
- analyser le rapport moyens-fin.

8.2.3 Objectifs de stratégie potentiels dérivés des problèmes

Toutes les conditions négatives qui constituent les problèmes au niveau des insuffisances sont transformées en conditions positives et décrites comme des faits déjà établis (conditions positives constituant l'objectif final de l'orientation des planificateurs).

Exemple: (Diagramme problème inversé =) Diagramme d'objectifs potentiels



Les définitions doivent définir les objectifs

- > souhaités („à quoi veut-on parvenir“) et
- > réalistes („à quoi peut-on parvenir“)



N.B. On ne peut pas résoudre tous les problèmes, il y a plusieurs moyens à éluder des problèmes.

⇒ **résoudre les problèmes**

ex: „mauvais sols“ → engrais

„médiocres moyens

d'accès au marché → transports

⇒ **adapter aux problèmes**

ex: „mauvais sols“ → plantes qui poussent malgré la mauvaise qualité du sol

„médiocres moyens

d'accès au marché → se limiter à la demande locale

⇒ **réduire les objectifs**

ex: „mauvais sols“

+ „médiocres moyens

d'accès au marché → impossible amélioration des revenus ou
- encourager les gents à se déplacer

Les objectifs pas absolument indispensables peuvent être annulés

8.2.4 Conceptualisation de la stratégie d'intervention

Toute conceptualisation de stratégie pour un programme/projet pour qu'il soit efficace et durable doit tenir compte des données suivantes:

Un projet/programme doit:

- (a) s'adapter aux limites du cadre économique dans lesquelles il est conçu et doit assurer la viabilité économique des efforts déployés par toutes les parties contre ses moyens financiers (subventions) pour aboutir aux améliorations envisagées;
- (b) un projet dépend des conditions écologiques même avec des ressources naturelles défavorables et doit tendre à rendre à l'environnement son équilibre de manière que les futures générations profitent des transformations effectuées;
- (c) tout projet se doit de connaître suffisamment les groupes-cibles pour adapter les solutions proposées aux différents bénéficiaires et ainsi permettre à la majorité de profiter de l'aide fournie par les agences exécutantes qui devront elles aussi s'adapter aux circonstances;

- (d) trouver les moyens d'assurer la participation tout particulièrement des groupes défavorisés quand ils ne sont pas représentés par des institutions en fonction des conditions préalablement citées des points de stratégie et de respecter la légitimité des décisions sans l'intervention du projet;
- (e) + (f) le projet doit s'adapter au cadre institutionnel et politique dans lequel les bénéficiaires (les organisations d'autoassistance) aussi bien que les instances partenaires intègrent les changements et qui doivent être capables de pérenniser les effets au-delà de la date d'achèvement du projet;
- (f) le projet doit bien connaître et son rôle et sa fonction d'assistance extérieure en appuyant les efforts des acteurs du projet.

Pour répondre professionnellement à ces conditions les **analyses** et les **composants stratégiques** développées au cours de la conception du projet devront être réunis pour constituer la stratégie d'intervention. Pour les détails sur la conception, voir vol 1 de la série Méthodes et Techniques de Direction de Projet.

8.2.5 Comment élaborer la description sommaire

- Etape 1: Etablir L'objectif spécifique du projet. L'objectif spécifique du projet est la solution envisagée qui décrit les conditions souhaitées au moment où les bénéficiaires auront utilisé les facilités et services du projet; L'objectif spécifique du Projet sera en fait un ensemble d'objectifs à l'intérieur de l'alternative choisie
- Etape 2: Etablir les objectifs globaux comme étant la réalisation positive globale à laquelle le projet contribue largement
- Etape 3: Donner les détails des résultats/rendements comme étant les services et facilités que le projet devra fournir (*qu'est-ce qui va se réaliser?*)
- Etape 4: Lister les activités comme étant les mesures que le projet exécutera afin d'atteindre des résultats (*comment les atteindre?*)

8.2.6 Exemple: Projet "Système de transport rural"

PROJET: <u>SYSTEME DE TRANSPORT RURAL</u>	TABLEAU SYNOPTIQUE DE PROJET DE PROJET ('TSP')	Pays: Zoppesia Projet No: 123XYZ Durée de TSP: de 199y à 99z	TSP (date): aujourd'hui Remarque: exemple de démonstration
Sommaire descriptif	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens/Sources de vérification (SdV)	Suppositions importantes
Objectifs globaux auquel le projet contribue Paysans du village A, B, C,.. augmentent leurs revenus à travers la production de marché	<i>pour atteindre les objectifs globaux</i>	<i>Etude des revenus des ménages dans les villages A,B et C, trois ans après le démarrage du Projet</i>	<i>pour que les objectifs globaux soient durable</i>
Objectif spécifique de projet les paysans arrivent au marché en toute sécurité et à l'heure	<i>pour atteindre L'objectif spécifique du Projet</i>	<i>Etude annuelle sur le marché, un mois après le commencement de la récolte</i>	<i>pour atteindre les objectifs globaux</i>
Résultats/Rendements 1.) les bus sont régulièrement entretenus et réparés 2.) formation de base pour les conducteurs est effectuée Système de gestion pour l'emploi des chauffeurs est établi ainsi que l'utilisation flexible des bus	<i>pour atteindre les résultats</i>	fiches d'intervention d'atelier rapports/statistiques de la police sur les accidents de bus horaires des bus	<i>pour achever L'objectif spécifique de projet</i>
Activités 2.1 Vérifier les connaissances et insuffisances Concevoir un programme de cours approprié Réaliser le cours Evaluer l'impact des cours et réviser le programme	<i>Spécification des intrants et de leur coût</i>	Activité	<i>pour atteindre les résultats/Rendements</i>

8.3 Exemples d'objectifs stratégiques formulés dans la stratégie d'interventions

8.3.1 Exemples d'objectifs de Développement

a) Les objectifs globaux

Les objectifs globaux décrivent les bénéfices auxquels les groupes-cibles peuvent aspirer.

Il contient des informations sur: le genre de bénéfiques à fournir aux groupes-cible et le type de capacités qu'ils doivent être en mesure d'atteindre dans un environnement économique, social et institutionnel qui évolue.

<u>Exemple d'un objectif pour un programme de développement rural</u>	<u>Exemple d'objectif de projet à l'interieur d'un programme</u>
La majorité de la population paysanne, en particulier les paysans marginalisés dont le revenu et le niveau sont sensiblement améliorés et voient leurs conditions matérielles durablement améliorés grace à un ajustement souple aux conditions économiques et politiques.	même que pour le programme (qui décrit le bénéfice des derniers bénéficiaires)

b) OBJECTIF SPÉCIFIQUE DU PROJET

L'objectif spécifique d'un projet/programme décrit les changements de comportement de structures ou de capacité des groupes-cible qui découlent directement de l'utilisation des résultats ou des outputs qu'on attendra de la part du projet

Elle comporte des aspects suivants: un changement du type/méthode d'utilisation des ressources, un système de production amélioré qui permet aux groupes-cibles de participer au projet/programme, adapté à leurs cadre économique, social et écologique.

<u>Exemple d'objectif d'un programme en agriculture</u>	<u>Exemples d'objectif spécifique du projet (à l'intérieur d'un programme</u>
„La majorité des petits paysans (surtout les femmes d'agriculteurs mettent en pratique les systèmes de polyculture utilisent les services de contrat pour labourer et apportent le surplus de leur production au marché le plus proche avec les moyens de transport locaux; Le système de récolte est amélioré avec des semences de leurs production personnelle	<ul style="list-style-type: none"> – La majorité de petits agriculteurs (-trices) appliquent les systèmes de polyculture avec moins d'engrais et des semences de production personnelle. – Les paysans apportent leur surplus au marché avec les moyens de transport locaux. – La majorité de petits paysans (surtout les femmes) utilisent les services de labourage contrat – La population paysanne est capable de résoudre les problèmes elle même.

(Note: L'objectif spécifique du projet montre le résultat immédiat de l'utilisation des mesures fournis par le programme (composées de différents secteurs) par différents groupes-cibles. Essayer d'exprimer tout cela en une seule finalité serait employer des termes abstraits et imprécis. Il faut donc définir divers objectifs pour divers groupes-cibles. Toute agence de mise en oeuvre doit posséder son propre TSP. Le projet soutient les réalisateurs sectoriels (non secteur-spécifique) en planifiant les services de soutien, etc...

L'utilisation de ces contributions de projet aux secteurs est organisé par secteurs.)

C) RÉSULTATS / RENDEMENTS

Les „outputs“ ou résultats décrivent les biens et les services rendus directement de la part du projet / programme

Les résultats / rendements doivent refléter la nature, la portée et l'intensité de l'apui / la solution recherchée. Cela inclue:

- Provision de l'information sur le soutien / solution
- Compatibilité du soutien / solution avec les groupes-cibles (en tenant compte du sexe de la personne visée)
- sont les facilités / est le soutien accessible par les conditions du cadre?
- Capacité à créer une agence / des agences qui fournissent la solution
- existence de l'apui / des services

**Exemples de résultat / rendement -
(d'un programme d'agriculture)**

- Crédit saisonniers disponibles sur base des groupes, pour la majorité de la communauté paysanne.
- 80% de la population disposé d'un marché saisonnier dans un rayon de 10 km
- Transport motorisé des produits est mis à la disposition à charges commerciales pour chaque tas de 10 tonnes de grains sur la route principale
- Paysans (hommes, femmes) et des femmes en zone rurale dont la tâche serait inversement proportionnelle à la valeur du résultat
- Prêts et garanties accordés aux grossistes du secteur privé qui emploieraient (stockeraient) des engrais végétaux.
- Les Paysans (hommes et femmes) sont formés pour la production et la réserve de grain de qualité
- Un nombre suffisant de charrues à boeufs pour le transport des engrais est alloué à chaque village
- Les économies sont encouragées et l'emprunt saisonnier est réduit à zéro

Exemple de définition de l'objectif spécifique du projet (à l'interieur d'un programme)

- Etablissement d'emprunt saisonnier auquel chaque paysan(ne) à droit, qui assure un fort taux de remboursement et n'entraîne pas de coûts administratif excessif pour l'organisme de crédit.
- Etablissement d'un système de trait par boeufs dont bénéficie la majorité des paysans et qui limite les acces supplementaires réclamés par les propriétaires de boeufs.
- Système de culture identifié et testé qui autorise une réduction sensible des moyens extérieurs et tient compte de la capacité de production commerciale.
- Système de moyens économiques rendu identifié est testé.
- Système qui permet d'obtenir une amélioration durable du rapport bénéfice-coût des services agricoles.
- Coopération allouée avec accès devises étrangère en vue de réorganiser le parc de véhicules.
- Accords passés avec les grossistes du secteur privé
- Moyens donnés aux paysans pour favoriser la production et le stockage de leur grain sont testés.
- Elaboration d'un programme planifié pour fournir des charrues à boeufs utilisables par toute la région.
- Projet concernant les économies testé

8.3.2 Comment définir les objectifs globaux et l'objectif spécifique du Projet / Programme

- a) Les objectifs sont regroupés et de nouveaux objectifs sont ajoutés pour former les objectifs globaux et L'objectif spécifique du projet - si cela se révèle nécessaire pour justifier les besoins du projet / programme
- b) Procéder à une analyse d'alternatives en
 - identifiant les objectifs à partir de la hiérarchie d'objectifs potentiels ??? de constituer un projet éventuel / des objectifs et finalités (zones, secteurs et approches)
 - selectionnant un ou plusieurs objectifs de projet / programme potentiel
 - adopter un objectif par un projet / programme potentiel, grâce à un critère direct une méthodologie de valorisation

Conceils au Modération

Etape 1:

Supprimer les objectifs irréalisables par un projet / programme `a cause des limites prévisibles.

Etape 2:

Définir des moyens alternatifs pour atteindre les objectifs . Les moyens ne sont pas toujours détaillés de la hiérarchie des objectifs. Choisir parmi les alternatives techniques et organisatinelles pour réaliser les objectifs définis.

Etape 3:

Déterminer quelles alternatives feront une bonne conception de projet en spécifiant les critères généraux qui iront avec les approches alternatives. (P.ex. selectionner et opérationnaliser les données suivantes: politique gouvernementale / grandes lignes / objectifs , probabilité de succès des objectifs , délai d'interventions du projet , contraintes de ressources , les restrictions des devises, adequation de la technologie , rapport coût-bénéfice , capacités organisationnelles des parties en présence , acceptabilité ? , des bénéficiaires envisagés , effets sur la situation, le statut des femmes , mobilisation de l'auto-assistance, impact écologique / portée de l'impact / étendue des effets, perennité des effets (une fois le projet terminé).

Etape 4:

Décider quels seront les objectifs alternatifs et finalité à poursuivre par le projet / programme.

8.4 Interaction Programme / Projet

8.4.1 Rappel de définitions

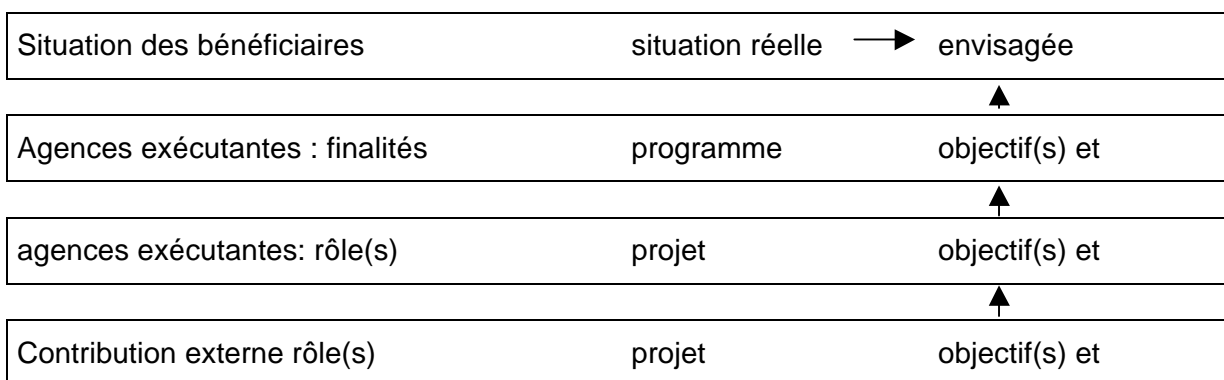
Projet de Développement:

Mesures dans un cadre temporaire, géographique et sectoriel, réalisées par une agence exécutante avec des objectifs prédéterminés de nature complexe, définis pour développer et diffuser des solutions novatrices.

Explication supplémentaire: les projets - par nature limités - ne doivent pas être source grandeur nature de solution et ne doivent pas mettre en oeuvre tous les solutions de problèmes et ne doivent pas fournir seulement des services consultatifs.

Programme de Développement:

Structure de soutien qui fournit des résultats et des services pour complètement satisfaire des besoins (souvent après que des solutions adéquates ou des mesures ont été trouvées et testées par un projet) dans le cadre de responsabilités attribuées et coordonnées.



N.B.: lorsqu'aucune agence exécutante satisfaisante n'existe, l'agence partenaire peut jouer ce rôle mais devra garantir la perennité (qui devra être son souci prioritaire) des effets.

Programmes:

Les groupes-cibles seront leurs bénéficiaires ultimes - objectifs globaux et objectifs spécifiques du projet seront considérés dans ce contexte comme les bénéfices prévus de même que les résultats du programme exploitables par les bénéficiaires.

Projets:

Les agences exécutantes (organisations d'auto-assistance et structures permanentes) sont les groupes-cibles des projets. Les objectifs sont les bénéfices visés / et les résultats du projet utilisables par les agences exécutantes, les profits que pourront en tirer les groupes-cibles ultimes n'en demeurant pas moins la raison d'être du projet.

8.4.2 Comment formuler des objectifs

- Le projet contribuant au programme, déterminer les objectifs globaux et L'objectif spécifique du programme d'abord

Pour cela: „L'intervention ne s'applique pas aux bénéficiaires ultimes. Les développements envisagés impliquent des changements de mode de vie. C'est pourquoi il faut orienter l'intervention dans le sens du processus. Tout programme pour les agences exécutantes d'application implique un changement pour les bénéficiaires ultimes, donc présente pour eux un intérêt limité (sauf les „projets d'investissements“ des organisations d'auto-assistance et planification du travail).

- Toute identification de L'objectif spécifique de projet nécessite la prise en compte de données nécessaires à l'élaboration (recherche, conception, expérimentation et application) de solutions durables et adéquates applicables par les agences exécutantes, en fonction des conditions:
 - économiques et
 - écologiques et
 - politico-institutionnelles et
 - socio-culturelles et
 - condition-cadres participatoires et

- applicables par les agences exécutantes qui assurent la perennité du projet.

8.5 Des conseils

8.5.1 Conseils sur la présentation de la description sommaire

- a. commencer avec L'objectif spécifique du projet
- b. les résultats / rendements s'expliquent par rapport à L'objectif spécifique du Projet
- c. les activités se présentent par rapport à chaque résultat

8.5.2 Liste de questions de contrôle pour l'évaluation de la description sommaire du TSP

Au niveau des objectifs globaux:

- * Les objectifs globaux spécifient-t-ils le bénéfice du projet pour les groupes cible?

Au niveau de L'objectif spécifique du projet:

- * Y a-t-il un seul objectif par projet? (si des arguments explicites n'existent pas pour la formulation de plusieurs)
- * L'objectif spécifique du projet donne-t-il des détails sur l'utilisation des résultats du projet par les groupes cible?
- * L'objectif spécifique du projet n'est-il pas un résumé des résultats?
- * L'objectif spécifique du projet dépasse-t-il les compétences d'action de la gestion du projet?

Au niveau des résultats/rendements

- * Les résultats/rendements sont-ils clairement formulés?
- * Chacun des résultats est-il nécessaire pour la poursuite de L'objectif?
- * La totalité des résultats est-elle suffisante pour la perennité de L'objectif?
- * Est-il réaliste de supposer que la gestion du projet est responsable pour la réalisation des résultats?

Au niveau des activités

- * Chacune des activités est-elle nécessaire pour atteindre le résultat respectif?
- * La totalité des activités est-elle suffisante pour atteindre le résultat respectif?

Intégration verticale

- * *Les relations hypothétiques entre*
 - # les activités et les résultats
 - # les résultats et L'objectif du projet
 - # L'objectif du projet et L'objectif global
- sont-elles plausibles?*

9 LES SUPPOSITIONS

9.1 De quoi s'agit - il?

9.1.1 Définition

Les suppositions sont les conditions principales (conditions cadre) qui échappent du contrôle direct du projet et de son équipe, mais dont il faut tenir compte pour que le projet atteigne ses objectifs.

Le **but** de la spécification des suppositions est:

- d'évaluer les risques potentiels à la conception du projet dès les premières phases de la planification
- de soutenir le suivi de ces risques pendant l'exécution du projet
- de fournir une base ferme pour les modifications dans les projets, s'ils s'avèrent nécessaires.

9.1.2 Pourquoi des suppositions?

Tout projet étant en effort limité pour favoriser des améliorations dans une situation donnée il est très dépendant des facteurs externes. Le projet n'est qu'un des facteurs de changement et joue un rôle mineur mais important. Pour qu'un projet réussisse, il faut essayer d'expliquer professionnellement ce que sont les facteurs externes.

Il n'est pas nécessaire d'envisager toutes les éventualités / contingences. L'examen consciencieux des facteurs externes ne doit pas servir d'excuse si tous les services prévus ne sont pas fournis ou en cas d'échec éventuel. Mais il est important d'expliquer les conditions nécessaires aux succès par les étapes et phases d'un projet.

La planification des obligations envers toutes les parties imparties au projet, pour qu'elles sachent tout des facteurs externes, des risques éventuels que comportent le suivi d'une stratégie d'intervention définie par le projet / programme.

9.1.3 Distinction Préconditions / Conditions Cadres (Suppositions)

Les préconditions à satisfaire lors de la conception ou de la réalisation d'un projet sont différentes des risques qui peuvent apparaître au cours de sa réalisation.

Les **préconditions** nécessaires pour commencer un projet (ex.: le budget nécessaire et / ou personnel) ou à sa réalisation avec les partenaires (ex.: les agences partenaires qui se sont engagées à contribuer financièrement ou autrement) constitue souvent une menace pour le projet. Un projet ne peut pas commencer ou continuer si ces préconditions ne sont pas respectées. On ne doit pas confondre préconditions et risques.

EXEMPLE: „Les contributions de la partie du partenaire doivent être mises à la disposition du projet en temps voulu“ est une supposition aussi peu acceptable que celle qui part du principe que „ les consultants étrangers sont qualifiés et se dévouent à la réalisation de leurs tâches“.

Les conditions-cadre d'autre part sont des situations qui, soit conduisent à la réalisation des objectifs du projet, soit - et c'est le plus souvent le cas - qui l'en empêchent ce qui mène le projet à trouver par lui-même les moyens de trouver des solutions adéquates. Si on ne peut pas trouver des solutions à des conditions-cadre difficiles il ne faut pas les mettre au titre de suppositions dans la 4ième colonne du TSP.

Les suppositions sont des **facteurs externes** à un projet si elles ne sont pas préconditions et si elles ne sont pas sous le contrôle direct de la direction du projet, mais si elles sont décisives à la réalisation des objectifs du projet. La logique verticale exige (seulement) que:

- toutes les activités en rapport avec une donnée plus les suppositions en rapport avec le résultat respectif garantissent la réalisation du résultat;
- tous les résultats (déjà atteints) plus les supposition relatives à la finalité garantissent la réalisation de L'objectif de développement.

9.1.4 Importance et probabilité de réalisation

Une supposition décrit un facteur qui:

- *est externe au projet (c.à.d. en dehors du contrôle direct du projet)*
- *est pertinent à l'exécution/succès du projet*

– *dont la réalisation/justification doit être probable*

Une supposition est importante lorsqu'il est évident qu'une certaine condition ne s'affirme pas et que ce fait pourrait menacer le succès du projet.

S'il est probable que les conditions s'affirment, alors le succès du projet est garanti et il n'y a pas de risque. Une supposition avec un degré de probabilité incertain a besoin de suivi, parce qu'elle pourrait mettre le projet en danger si elle s'avérait finalement fausse.

S'il y a peu de chances qu'une supposition s'affirme tout en mettant en danger l'ensemble du projet, on l'appelle une "supposition fatale" ou „meurtrière". Dans ce cas, il faut alors reconcevoir le projet afin de supprimer ces "suppositions fatales".

PROJET: SYSTÈME DE BUS RURAL	?? préparé le: aujourd'hui Remarque: exemple de démonstration
Stratégie d'intervention	Suppositions Importantes
Objectif de développement auquel le Projet contribue Paysans des villages A,B,C augmentent leurs revenus à travers la production de marché	Pour réaliser l'objectif de développement à long terme
Finalité du Projet Paysants arrivent au marché en toute sécurité et à l'heure	Pour réaliser l'objectif de développement Les producteurs (en compétition) ne reçoivent pas trop de subsides par les agents d'intervention
Résultats 1) Les bus sont régulièrement entretenus et réparés 2) Cours de formation standard pour les chauffeurs de bus 3) Système de gestion pour ?? optimal des chauffeurs et de bus ???	Pour réaliser l'objectif du projet (Finalité) a) les conducteurs mettent en pratique leurs nouvelles connaissances b) les mesures pour l'amélioration des routes sont mises en oeuvre par le projet d'un autre bailleur c) les prix des billets correspondent aux moyens des paysans
Activités Vérifier les connaissances et insuffisances Concevoir un programme de cours approprié Réaliser les cours Evaluer l'impact des cours et réviser le programme	Pour atteindre les outputs / résultats 1. ... 2. les chauffeurs viennent régulièrement aux cours et sont motivés 3. ...

9.2 Comment identifier et formuler les suppositions

9.2.1 Sources pour trouver des suppositions

Il existe quatre moyens pour trouver les suppositions dans la procédure ZOPP:

a. Les analyses d'objectifs potentiels

Les objectifs qui ne font pas partie de la stratégie du projet (i.e. en dehors du contrôle direct du projet) ,mais dont il faut tenir compte pour passer au niveau d'objectifs globaux constitue un bon moyen pour parvenir à des suppositions. Pour transformer un objectif on peut combiner ou diviser les objectifs pour dégager les facteurs externes et importants

- Tout objectif se trouvant dans la hiérarchie d'objectifs potentiels qui n'a pas été sélectionné pour la conception du projet peut être examiné pour déterminer si on peut en faire une supposition.

b. L'Analyse effectuée par des participants (colonne des contraintes)

Au cas où des contraintes des participants ne seraient pas assimilées à des préconditions, elles peuvent être aussi source de suppositions si elles ne sont pas examinées par le projet, mais les surmonter est important pour atteindre les objectifs. Les contraintes qui ne sont pas prises en compte par les bénéficiaires ou par les institutions partenaires, on peut en faire des suppositions

- Les suppositions peuvent être définie dans l'Analyse des Participants (surtout dans la colonne "contraintes" de cette analyse).

c. Analyse des effets secondaires négatifs

La plupart des suppositions apparaîtront avec les problèmes en cours de projet. Au cours de la planification une analyse de ces effets secondaires à tous les niveaux s'est révélé hautement intéressante. Comparer la procédure qui suit le même raisonnement: „Analyse de Situation“, Description des insuffisances.

d. Argumentation rationnelle, logique

une autre façon de trouver des suppositions est de se demander par quels autres facteurs on peut atteindre le niveau directement supérieur d'objectifs, si tant est que tous les objectifs d'un niveau ont déjà été atteints. Cette question garantit aussi que les suppositions se trouvent au bon niveau dans un TSP.

9.2.2 Typologie des conditions cadres

Les conditions cadres qui représentent la réalité dans les pays en voie de développement (selon le cas avec une intensité et des variations différentes) et qui ne peuvent pas être faussement influencées par les acteurs du projet / programme sont:

2 Les Conditions Cadres macro économique

- 2.1 Les marchés limités pour une production accrue
- 2.2 Compétitivité limitée de la production locale (surtout à petite échelle)
- 2.3 Instabilité des prix, des taux de change, des taux d'intérêt
- 2.4 Goulots d'étranglement du commerce extérieur, taux élevé de la dette extérieure

3 Les Conditions Cadres politico-institutionnelle

- 3.1 Gouvernements tentés par le modèle occidental de production et de consommation
- 3.2 Peu de participation de la majorité d'exclus (économiquement marginalisée, clientélisme, diversité des activités)
- 3.3 Gouvernements /Gouvernants régionaux tentés par des mesures de sélection pour la promotion.
- 3.4 Administration (gouvernementale) bureaucratie paternaliste et tentés par des plans / déploiement de budgets approuvés.
- 3.5 Souplesse administrative limitée.
- 3.6 Finances déficitaires, potentiels d'action limités des (agences) organisations gouvernementales.
- 3.7 Les pays bailleurs de fonds ont des intérêts sur le plan de la politique étrangère, des stratégies globales et de la stabilité politico-économique.

3.8 Les organisations bailleurs de fonds sont intéressées par le déploiement de budgets approuvés et ont intérêt à voir garantir leur position une fois pour toutes.

4 **Conditions Cadres - écologiques**

4.1 Potentiel limité et décroissant des ressources naturelles (terre, eau etc.)

4.2 Pollution et dégradation de l'environnement

5 **Conditions Cadres socio-culturelles**

5.1 Capacités endogènes existantes à résoudre les problèmes (bien que souvent encore insuffisantes) mais pas assez exploitées

5.2 La population agit rationnellement dans des systèmes stimulants

5.3 Sécurité sociale est très important pour les gens

5.4 Le souci du social et relations clientélistes

5.5 L'identité du „nous“ des groupes ethniques, religieux et par région a peu d'influence sur la production et la politique de consommation

5.6 Réciprocité

5.7 Les liens familiaux

5.8 Régionalisme aigu

Connaître ces conditions cadres devraient aider à identifier et analyser les suppositions.

9.2.3 Niveaux de suppositions dans le SPP

Pour favoriser le caractère logique, on propose l'approche méthodologique suivante:

- * Si toutes les activités appartenant à un résultat ont été réalisées, quels autres facteurs reste-t-il pour atteindre ce résultat / output
- * Si tous les outputs / résultats nécessaires à l'obtention de la finalité ont été obtenus quels facteurs reste-t-il pour arriver à la Objectif spécifique du projet?
- * Si le(s) objectif(s) ont été atteint(s) que reste-t-il pour atteindre L'objectif global?

Les suppositions doivent être formulées comme étant des conditions positivement établies pour permettre à la logique du SPP d'être complète et saine.

Note concernant une „hypothèse de pérennité“

L'habitude généralisée d'émettre une supposition de pérennité au niveau de L'objectif risque de servir d'excuse au manque de professionnalisme. Si la pérennité ne fait pas partie intégrante de la conception du projet et de la stratégie, ce ne sera pas en émettant une hypothèse la concernant qu'on obtiendra. La pérennité pilier de toute intervention de projet doit être le souci de toute personne liée au projet.

9.2.4 Deux règles supplémentaires pour définir des suppositions

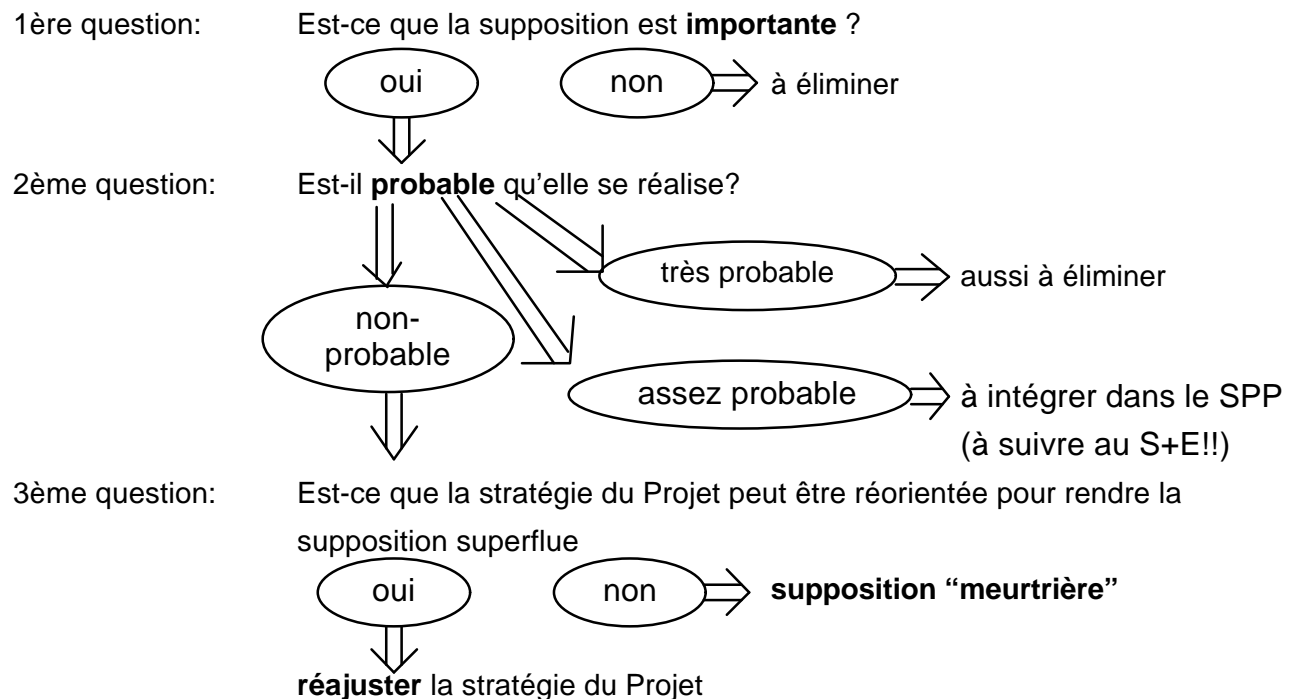
a) Concentration sur les suppositions importantes uniquement

Les suppositions doivent aider la direction du projet au cours de la conception et de l'exécution. Pour éviter de surcharger la direction avec des observations de facteurs trop nombreux il est fondamental de se concentrer sur les hypothèses importantes et d'éliminer tout ce qui ne représente aucun risque significatif pour le projet.

b) Règle pour minimiser les risques

Il faut réduire au maximum les risques. De nombreuses suppositions représentent un grand risque pour le projet. Les suppositions importantes varient selon la probabilité qu'elles se produisent. D'autre part parce qu'elles peuvent provoquer la reconception. Les suppositions à degré de probabilité certain et à cause desquelles on ne peut reconcevoir le projet sont appelées suppositions fatales ou tueuses. Elles représentent un grand danger pour le projet et on doit les éviter autant que possible. Toutefois ces suppositions qui obligent d'effectuer un changement dans le projet apparaissent dans des cas externes. Il faut donc insister là-dessus, pour éviter tout risque. Les suppositions doivent être considérées selon leur importance et le degré de probabilité.

9.2.5 Algorithme pour l'appréciation des suppositions



9.3 Liste de contrôle pour l'évaluation des suppositions

Aspects formels:

- * Les suppositions sont-elles formulées comme des conditions positives?
- * Les suppositions sont-elles formulées assez précisément pour permettre l'élaboration des indicateurs et leur suivi ultérieur?
- * Les suppositions sur les conditions favorables à la réalisation des résultats (au niveau des activités) sont-elles attribuées à un résultat spécifique (par un nombre respectif)?

Contrôles pour l'intégration verticale:

- * Chaque supposition se trouve-t-elle au niveau correct?
- * Les suppositions à chaque niveau ne sont pas des conditions préalables pour la réalisation de ce qui est décrit dans la description sommaire au même niveau.

Plutôt, ce qui est décrit dans la colonne de la description sommaire est la base pour les suppositions respectives;

p.ex. si toutes les activités nécessaires pour un résultat sont censées avoir été exécutées, quelles sont les conditions externes supplémentaires qui doivent être vraies ou se passer afin d'atteindre le résultat? Ou: si on a atteint tous les résultats, quelles sont les conditions externes supplémentaires qui doivent être vraies ou se passer afin de réaliser l'objectif?

* Les suppositions sont-elles complètes à chaque niveau? La réalisation du niveau supérieur des objectifs est-elle garantie, si les suppositions sont vraies?

Vérification/contrôles pour l'évaluation des suppositions

- * La supposition est-elle vraiment en dehors de l'influence du projet (condition externe), et non un service ou une facilité que le projet doit fournir?
- * La supposition est-elle importante pour le projet?
- * Quelle est la probabilité de sa réalisation?
- * Si elle est importante et fort probable, est-ce que le projet peut l'influencer? (par une activité spécifique dans le SPP p.ex.)
- * Y a-t-il quelque part une supposition fatale?

9.4 Utilisation des suppositions dans l'exécution de projet

9.4.1 Suppositions et gestion de relations extérieures

Chaque projet a des activités liées 'à des relations extérieures'- leurs résultats dépendra des décisions prises par les groupes-cible et les agences partenaires. Ces décisions sont des facteurs extérieurs et doivent être formulées aussi précisément que possible, être aussi conséquentes que possible, être appliquées avec des indicateurs de manière à pouvoir être surveillées . Un SPP destiné à la gestion direction peut donc être élargi par des colonnes d'indicateurs de suppositions et des sources de vérification respectives.

9.4.2 Limite temporelle de surveillance

Le suivi doit fournir des informations sur les hypothèses pour pouvoir entreprendre les actions dans le délai prévu. Le compte rendu nécessitera aussi une information

adéquate sur le développement des conditions cadre pour le projet et les risques connus.

Si la surveillance du projet environnemental n'est pas assurée les projets seront surpris par les facteurs extérieurs changeants.

(Indicateur pour un projet qui a déraillé: une direction plus préoccupée par les conditions-cadres que par les activités du projet et les devoirs qui s'y rapportent.)

9.4.3 Réactions de la direction du projet aux changements des conditions-cadres

Les réactions de la direction du projet aux conditions-cadre peuvent être les suivantes:

- Prendre les mesures appropriées pour coller à la stratégie; tout changement doit être autorisé par les agences demandeuses dans le cas d'un projet bi- ou multilatéral.
- Réduire les objectifs quand ceux-ci s'avèrent ne plus pouvoir être réalisés.
- Conclure que le projet n'a plus raison d'être en coordination avec les agences demandeuses un projet peut être liquidé avant la date prévue.
- Essayer de changer les conditions-cadres pour une perspective à plus long terme; c'est possible en convaincant les parties de changer leur comportement, ou de modifier la procédure administrative et légale. Le dialogue politique, les groupes de pression, les coalitions pour être d'accord avec les principes de développement peuvent être des moyens d'assurer les changements des conditions-cadres.

Note: Le suivi et l'ajustement des suppositions au niveau des activités (p.ex. les préconditions pour réaliser les résultats) relève de la responsabilité de la direction (des exécutants); si elle ne peut pas atteindre de résultats, la direction du projet ne peut pas se trouver des excuses puisqu'elle n'a pas respecté les préconditions.

10 INDICATEURS

10.1 Définitions:

Un indicateur est un paramètre qualitatif/quantitatif qui expose en détail la mesure dans laquelle l'objectif du projet a été atteint spécifiant le délai et le lieu.

Les indicateurs sont des standards de performance qui convertissent la description sommaire des objectifs du projet (dans la SPP) en mesures empiriquement observables et objectivement vérifiables.

Les indicateurs

- spécifient les objectifs des projets
- se concentrent sur les caractéristiques importantes de l'objectif à atteindre
- clarifient la définition des objectifs
- montreront si un projet réussit à atteindre son objectif
- fournissent une base pour le suivi et l'évaluation

10.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur

Les bons indicateurs sont:

- réels, c.à.d. qu'ils reflètent précisément le contenu essentiel d'un objectif
- plausibles, c.à.d. qu'ils décrivent avec plus de détail (que la description sommaire d'un objectif) les aspects cruciaux et impacts directs de tout objectif
- orientés vers les cibles, c.à.d. qu'ils spécifient ce qu'on attend en ce qui concerne la qualité, la quantité, le temps et la localisation afin d'atteindre Les objectifs globaux
- indépendants, c.à.d. qu'ils ne s'appliquent qu'à un seul objectif
- mesurables, c.à.d. qu'ils peuvent être évalués empiriquement (par des moyens justifiables sur le plan économique)
- vérifiables, c.à.d. qu'ils peuvent être évalués objectivement par des personnes indépendantes

10.3 Les différents types d'indicateurs

- a) L'indicateur de donnée mesure les ressources transformées en activités

- b) L'indicateur de résultat mesure le résultat
- c) L'indicateur d'impact se situe au niveau de L'objectif et de la finalité. Il indique aussi les effets secondaires et imprévus.
- d) L'indicateur de performance renseigne sur le rapport donnée-résultat. Il est donc comparatif.
- e) L'indicateur structurel est statique et représente une situation finale.
- f) L'indicateur de processus est dynamique, il est signe de transformation et de nature souvent qualitative.
- g) L'indicateur direct est un signe de spécification et de lien étroit logique.
- h) L'indicateur indirect est un 'joker' pour tout indicateurs qui ne peut pas être désigné (qualifié) directement.

10.4 Comment formuler un indicateur

- a) En vous basant sur votre savoir-faire et votre créativité professionnels, assurez-vous d'identifier un indicateur approprié en spécifiant votre interprétation des éléments individuels de la description sommaire de L'objectif.
- b) En deuxième étape (et pas avant!), qualifiez chaque indicateur d'après les bénéficiaires envisagés, la qualité, la quantité, le lieu, le délai, etc.

10.5 Exemple de façon de formuler un indicateur

Exemple de façon de construire un indicateur pour L'objectif de projet suivant, (*bien qu'un seul indicateur ne puisse être suffisant*):

Objectif: "Les paysans des villages A,B,C... arrivent au marché sans encombre et à l'heure"

- a. Bénéficiaires envisagés: plus de 50% des paysannes qui produisent des surplus commerciabes
- b. Qualité: capacité de transporter leurs légumes et enfants, d'arriver au marché aux premières heures de la matinée.
- c. Quantité: 80% de leurs produits commerciabes
- d. Lieu: sur des lignes de bus qui partent des villages A,B,C... pour arriver à la place du marché
- e. Délai: 3 ans après le début de la phase d'exécution du projet

L'indicateur serait exprimé ainsi:

Trois ans après le début de la phase d'exécution du projet, plus de 50% des paysannes qui produisent des surplus commerciabes sont capables de transporter 80% de leurs produits commerciabes (plus leurs enfants) de leurs villages au marché, y arrivant aux premières heures du matin.

PROJET: SYSTÈME DE BUS RURAL	TSP	?? préparé le: aujourd'hui Remarque: exemple de démonstration
Stratégie d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Suppositions Importantes
Objectif de développement auquel le Projet contribue Paysans des villages A,B,C augmentent leurs revenus à travers la production de marché	Pour la réalisation de l'objectif de développement Après trois ans de projet les revenus des paysans (+70%) provenant du marché s'il n'augmente pas est stable au moins	Pour réaliser l'objectif de développement à long terme
Finalité du Projet Paysants arrivent au marché en toute sécurité et à l'heure	Pour la réalisation de l'objectif 3 ans après le début de la phase de réalisation du projet, plus de 50% des paysannes qui produisent un surplus sont capables de transporter 80% de leurs produits (en plus de leurs enfants) de leurs villages au marché tôt le matin	Pour réaliser l'objectif de développement Les producteurs (en compétition) ne reçoivent pas trop de subsides par les agents d'intervention
Résultats 1) Les bus sont régulièrement entretenus et réparés 2) Cours de formation standard pour les chauffeurs de bus 3) Système de gestion pour ?? optimal des chauffeurs et de bus ???	Pour la réalisation des outputs/résultats 1. Après 2 ans de projet, la réparation d'une réparation lourde ne dure pas plus de 10 jours après l'arrivée du bus au garage. 2. Après 3 ans de projet les accidents causés par les chauffeurs est réduit à moins de 30% 3. Après la 3ième année de projet, les capacités de transport par bus sont ajustés aux exigences du marché des différents villages au cours de la saison des récoltes	Pour réaliser l'objectif du projet (Finalité) a) les conducteurs mettent en pratique leurs nouvelles connaissances b) les mesures pour l'amélioration des routes sont mises en oeuvre par le projet d'un autre bailleur c) les prix des billets correspondent aux moyens des paysans
Activités Vérifier les connaissances et insuffisances Concevoir un programme de cours approprié Réaliser les cours Evaluer l'impact des cours et réviser le programme	Spécification de données / coûts par chaque activité	Pour atteindre les outputs / résultats 1. ... 2. les chauffeurs viennent régulièrement aux cours et sont motivés 3. ...

10.6 Exemple d'indicateurs

Si un objectif de développement indique	les indicateurs peuvent être:
<p>“Les revenus de la majorité des hommes et des femmes agriculteurs ont augmenté (avec mention spéciale pour les micro entreprises et les paysannes)”</p> <p>“La population paysanne a pu améliorer ses conditions de vie en s’adaptant aux conditions du marché et en approvisionnant les marchés locaux”</p>	<ul style="list-style-type: none"> – au moins 50 % des paysans (hommes/femmes) avec moins de 2 hectares (ha) dans une région x ont vu doubler leur revenu familial net 5 ans après le début du projet qui était de x \$ – la proportion de paysannes parmi ces paysans qui réussissent est de plus de 40 % – la proportion de paysans (hommes/femmes) qui possèdent moins de 1 ha doit être de plus de 65 % parmi les paysans participants – le nombre de sources de revenus par producteur est supérieur à trois – le produit des revenus totaux couvert par la source de revenus la plus importante est inférieur à 50 % – le produit de vente sur les marchés locaux est supérieur à 60 % <p>⇒ <i>Note: définition de „avec succès...” est: le plus haut double revenu</i></p>
Si selon la finalité	alors l'indicateur indique:
<p>“La population paysanne</p> <ul style="list-style-type: none"> – réussit à pratiquer la polyculture (culture diversifiée) avec des engrais végétaux – elle utilise sa propre semence – elle emporte ses surplus au marché en 	<ul style="list-style-type: none"> – le revenu moyen net par hectare/ou par journée ouvrée au prix du marché est de ... – engrais ont diminué de moitié à la fin du projet – 5 % des paysans possèdent une paire de

<p>transport non motorisé</p> <ul style="list-style-type: none"> - elle est capable de surmonter les aleas 	<p>boeufs</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50 % des paysans (hommes et femmes) emploient des laboureurs, ce qui ajoute 40 % de terre arable effectivement labourée - les propriétaires de boeuf utilisent 75 % de la capacité des boeufs à labourer sur les champs d'autres - si l'atelier répare les charrues au plus une fois par an - au moins 3 paysans produisent des semences dans chaque village
---	---

Si le résultat indique	alors l'indicateur peut indiquer:
<p>"Prêt accordé aux agriculteurs/-trices qui y ont droit à fort rapport de remboursement et qui n'entraîne pas de coût administratif excessif pour l'organisme de prêt"</p>	<ul style="list-style-type: none"> - programme-test qui s'est déroulé sur 3 ans et sur un échantillon de 5 % de paysans (hommes/femmes) - résultats essentiels: 80 % des groupes remboursent à plus de 95 % - coût administratif inférieur à 10 % du montant du prêt

10.7 Liste de contrôle pour l'évaluation des indicateurs

(1) Qualité de l'indicateur:

- * L'indicateur n'est-il pas une reformulation de ce qu'il est censé indiquer?
- * L'indicateur reflète-il un élément essentiel de L'objectif?
- * L'indicateur est-il lié directement aux efforts du projet (et non à d'autres conditions du cadre/développements/interventions)?
- * L'indicateur s'applique-t-il à un seul objectif?
- * La somme des indicateurs pour un objectif compliqué est-elle suffisante pour tous les aspects importants de cet objectif?
- * L'indicateur mesure-t-il la réussite d'un objectif (ou décrit-il simplement ce qu'il faut faire afin de réaliser un objectif)?
- * L'indicateur spécifie-t-il son objectif dans une mesure qui peut aider à définir de la réalisation de L'objectif au niveau supérieur?

(2) Détails précis de l'indicateur:

- * L'indicateur spécifie-t-il suffisamment
 - # les quantités
 - # le lieu
 - # le délai
 - # les standards de qualité ?
- * les mesures sont-elles assez précises?
- * l'indicateur est-il objectivement vérifiable?
- * les données nécessaires pour l'indicateur sont-elles disponibles aux moments nécessaires?
- * le suivi peut-il s'effectuer de telle manière qu'il soit justifié du point de vue du temps et de l'argent?
- * l'information qui découle du suivi peut-elle être vérifiée (par des moyens raisonnables) par la direction du projet et par des missions d'évaluation?

(3) Aspect formel:

Les indicateurs sont-ils numérotés et liés directement aux objectifs spécifiques?

10.8 Comment animer une séance sur indicateurs?

2 Les étapes ci-dessous peuvent servir de référence aux différents indicateurs

Feuille d'Elaboration d'Indicateurs

1. Dégager les paramètres importants pour chaque objectif: identifier le sens de L'objectif = décrire les aspects importants ou: par quel raisonnement aboutit on à tel objectif, quelles spécifications peuvent être facilement mesurées;
2. Identifier les indications possibles selon les paramètres
3. Spécifier toutes les indications nécessaires pour chaque paramètre:
 - a) Que mesurer exactement ?
 - b) Quel est le groupe-cible (s'il y a lieu)
 - c) De quelle région s'agit il (s'il y a lieu)
 - d) Quelles changements quantitatifs (cibles) sont envisagés (augmenter, diminuer, haut, bas) ?
 - e) Quand les résultats sont-ils attendus ?
année:
chiffre (données):
4. Vérifier
L'adéquation de l'indicateur: Pourquoi l'indicateur reflète-t-il correctement le paramètre ? Tous les paramètres d'un objectif sont-ils adéquatement représentés par l'indicateur ?
La définition: Qu'entend-on par terme-clef dans la définition d'un indicateur ?
Noter la formule qui permet de définir un indicateur par calcul
La détermination d'une cible: Comment, grâce à qui, sur quelle base de donnée les cibles sont-elles déterminées ?
Validité/Limites: Dans quelles conditions l'indicateur est-il valable ? Quel aspect de l'élément n'est pas mentionné ? Quels autres indicateurs sont liés à celui-ci pour couvrir tous les aspects du paramètre ?

2 Vérifier chaque indicateur en tenant compte de la validité du SoV correspondant

3 Seule l'expérience professionnelle permet de formuler des indicateurs. Par conséquent il ne sert à rien de faire participer tous les participants à l'élaboration (définition) de OVIs. De plus les équipes de planification et les participants aux ateliers de 5 jours sont trop fatigués au moment de définir les OVIs et ils ont souvent tendance à bâcler le travail au cours de la phase d'exécution, et plus encore dans le suivi et l'évaluation du projet. Les équipes de planification pour éviter cet écueil doivent vérifier et se mettre d'accord après l'atelier même si des indicateurs (indicateurs généraux et indicatifs) sont définis pendant un atelier global d'ensemble.

4 Sans information adéquate pas de définition de OVIs possible. Aussi, après avoir recueilli les informations nécessaires la personne/l'institution/l'organisation responsable et la direction du projet peuvent se mettre d'accord pour trouver des OVIs appropriés et exacts.

Toute information supplémentaire devra être recueillie après avoir été analysée et une fois les activités en rapport spécifiées.

Il se peut que divers cas de spécification liés à différents éléments d'objectifs par exemple, comme un certain nombre d'organisations d'auto assistance-cible ne soient pas disponibles. On peut tenter de trouver (créer?) des indicateurs 'jokers', il faudra toute fois les réviser, les noter clairement au bout d'un certain temps puis les incorporer aux activités du projet.

Cette démarche est nécessaire à la détermination d'OVIs, et que les équipes de planification doive la connaître avant de se lancer dans la préparation des OVIs pendant l'atelier de planification.

5 Le gros écueil que les équipes devront éviter c'est "l'intérêt caché". Un modérateur insuffisamment préparé méconnaît les faits et chiffres (données) politiques ou historiques du pays concerné par le projet et il se trompe lors de la modération pour la détermination des OVIs ce qui à pour conséquences:

5.1 Une détermination des OVIs inférieurs aux normes reprises par peur du suivi et de l'évaluation

5.2 des OVIs définis moins par rapport aux groupes cibles que par rapport au partenaire ou à l'agence d'exécution du projet

5.3 d'autres facteurs invisibles mais bien réels

6 Formulation des indicateurs à différents étapes du projet (planification/replanification)

-
- 6.1 Les idées initiales concernant des indicateurs possibles sont développées dans les projets d'évaluation (mission d'évaluation)
 - 6.2 ces idées font l'objet de discussion au cours de l'autorisation du projet et sont généralement modifiées ou affinées.
 - 6.3 au cours des évaluations intermédiaires ces indicateurs sont soumis à révision. Ils sont appréciés au cours des différentes phases de l'exécution du projet ce qui permet de développer ces indicateurs au cours de phases suivantes du projet.
- 7 Rapport avec d'autres instruments dans la direction du projet: le suivi et l'évaluation du projet. Le suivi permet d'aboutir à l'évaluation d'un progrès réaliste plutôt qu'à des objectifs **prédéterminés**. Dans ce contexte les indicateurs font l'objet d'un suivi et d'une évaluation. L'objet du suivi et de l'évaluation est d'améliorer l'exécution du projet. Les indicateurs sont les points de départ du système suivi-évaluation effectué selon les critères suivants:
- la nature de l'information recherchée
 - les niveaux à partir de l'information donnée
 - conception des rapports (comptes rendus)
 - source et cible de l'information (le cours de l'information)
 - consolidation de l'information à différents niveaux

Moyennant quoi on aboutit au rôle des OVI comme instrument de base pour l'élaboration du système suivi-évaluation.

11 SOURCES DE VÉRIFICATION (SDV)

11.1 Définition

Les sources de vérification indiquent:

- comment recueillir les preuves qui démontrent que l'on a réalisé les objectifs
- où trouver des preuves pour vérifier la réalisation de chaque indicateur

Les indicateurs et les SdV forment la base du système de suivi d'un projet. En pratique, dans un atelier "ZOPP", les SdV ne peuvent être définis que provisoirement. Ils sont révisés périodiquement lors du développement du système de suivi/évaluation.

11.2 Comment déterminer les Sources de Vérification provisoires:

Etape 1:

- Les SdV sont-ils trouvables dans des sources existantes et accessibles, p.ex. des statistiques, rapports, observations?
- A quel point ces sources/données sont-elles fiables?

Etape 2:

- Un recueil de données spéciales est-il nécessaire?
 - *Si oui, faire lors d'une activité (p.ex. dans les activités de suivi)*
 - si oui, combien cela coûtera-t-il?
- ⇒ Intégrer dans la "spécification du coût"

NB. Si on ne peut trouver de SdV, il faut changer d'indicateur

Section B:

Quelques méthodes de
mise en oeuvre
liées au TSP

1. LE PLAN D'OPÉRATIONS

1.1 De quoi s'agit-il?

- a. La phase opérationnelle d'un projet démarre lorsque l'équipe du projet commence à mettre en oeuvre les activités prévues afin d'atteindre les résultats attendus. Dans beaucoup de cas, ceci se passera un ou deux ans après la phase de planification initiale du projet (comme mentionné dans le Tableau Synoptique de Planification: TSP). Il est possible qu'entretemps les conditions-cadre aient changé considérablement; il faut donc vérifier les activités (et même les résultats) du TSP pendant la planification opérationnelle. L'objectif de projet ne changera qu'exceptionnellement.
- b. Le Plan d'Opérations est le plan détaillé de l'exécution d'un projet. Il est élaboré par l'équipe du projet et sera documenté dans
- des plans/programmes de travail
 - un budget de projet/plan des ressources
 - un plan du personnel et un organigramme
 - un plan des matériaux et équipements
 - un plan d'acquisitions
 - un plan de formation du personnel
 - etc. (voire aussi schéma page 3)

La somme de ces plans forme le Plan d'Opérations

- c. Le Plan d'Opérations devient le document central pour l'exécution du projet
- Basé sur le schéma de planification de projets (TSP), il
- décrit les activités principales et les sous-activités
 - fixe les délais dans lesquels les activités et sous-activités s'effectueront
 - indique en détail les ressources nécessaires pour les activités/sous-activités
 - indique les résultats intermédiaires à atteindre par les activités à entreprendre et les „bornes“/jalons pour les sous-activités.

Les résultats intermédiaires pour les activités sont des véritables indicateurs. Au niveau sous-activités ils s'appellent "bornes". Tous deux, ils définissent les cibles/objectifs de chaque activité ou sous-activité. Comme les activités ou sous-activités sont énumérées dans un ordre consécutif, l'achèvement de chaque activité peut être considéré comme une borne sur le chemin vers le résultat concerné. Mais il ne faut pas confondre une (sous-)activité et un moyen nécessaire pour mener une (sous-)activité (ex.: „mettre en place des moyens pour construire un bâtiment“).

Le Plan d'Opérations forme la base pour

- l'exécution de chaque étape de travail
- les prévisions de l'exploitation des ressources
- le suivi de l'exécution du projet

et expose en détail les suppositions nécessaires pour une exécution de projet efficace. Il faut contrôler, par le biais des indicateurs, que les suppositions sont toujours valables (*la direction du projet devrait toujours avoir conscience de la possibilité d'identifier de nouvelles activités, si les suppositions importantes ne s'avèrent pas vraies*).

- d. La période de référence pour le Plan d'Opérations est identique à la phase du projet actuelle (habituellement 2 à 5 ans). Dans les cas individuels, par exemple pour des projets qui ont une phase d'orientation préliminaire, cette période peut être encore plus courte.
- e. Le Plan d'Opérations engage toutes les parties qui le signent (p.ex. les maîtres d'oeuvre et les agences de financement). Le Plan d'Opérations a le statut juridique d'un contrat international, quand le projet dépend de financement externe. L'atelier conçoit donc une proposition, qui exige le consentement et l'accord formel de toutes les autorités concernées.
- f. Il est possible de combiner le programme de travail et le budget du projet (plan des ressources) sur une seule feuille d'opérations. Ceci constitue le point central du Plan d'Opérations.

1.2 Comment construire un programme de travail et de budget combiné

Etape 1: Rappeler le cadre temporel et financier de la phase à planifier.

Visualiser l'organigramme de la/des structure(s) de mise en oeuvre.

Transférer les activités du tableau synoptique de planification de projets (TSP) à la première colonne du plan. Définir les sous-activités nécessaires pour mener l'activité principale. Tenir compte/vérifier les différentes dimensions de conceptualisation (orientation g.-c., genre, écologie, etc.).

Etape 2: Pour chaque activité/sous-activité:

- spécifier la (les) borne(s) anticipée(s)
- déterminer les affectations/allouer les responsabilités pour l'exécution
- déterminer le début et la fin de l'exécution de chaque activité/sous-activité (calendrier, évt. périodes critiques à éviter)
- spécifier les moyens de nécessaires pour mener les (sous-)activités
- spécifier, si possible, le coût et la catégorie de coût pour chaque activité/sous-activité

- spécifier les suppositions importantes et leurs indicateurs
- ouvrir une colonne „remarques/observations“ en fin de tableau

Etape 3: Dernière vérification, avec l'accent sur:

- l'accord du coût avec l'allocation globale/disponibilité des ressources financières
- la charge de travail du personnel responsable
- la cohérence de la programmation

Il est parfois conseillé de transférer le programme de travail, une fois révisé, en histogramme, sur des axes de temps.

La feuille du Programme de Travail et Budget de Projet Combiné, qui constitue le point central du Plan d'Opérations, servira de base pour toute autre planification opérationnelle détaillée, p.ex. des programmes de travail/budgets par secteur, des plans semestriels ou trimestriels, des plans de fonctions spécifiques, p.ex. pour la formation, les acquisitions, etc.

** Rappel: *Organisation d'un projet:*

La création de sous-unités relativement autonomes composées de façon à ce qu'elles puissent se charger de tâches temporaires.

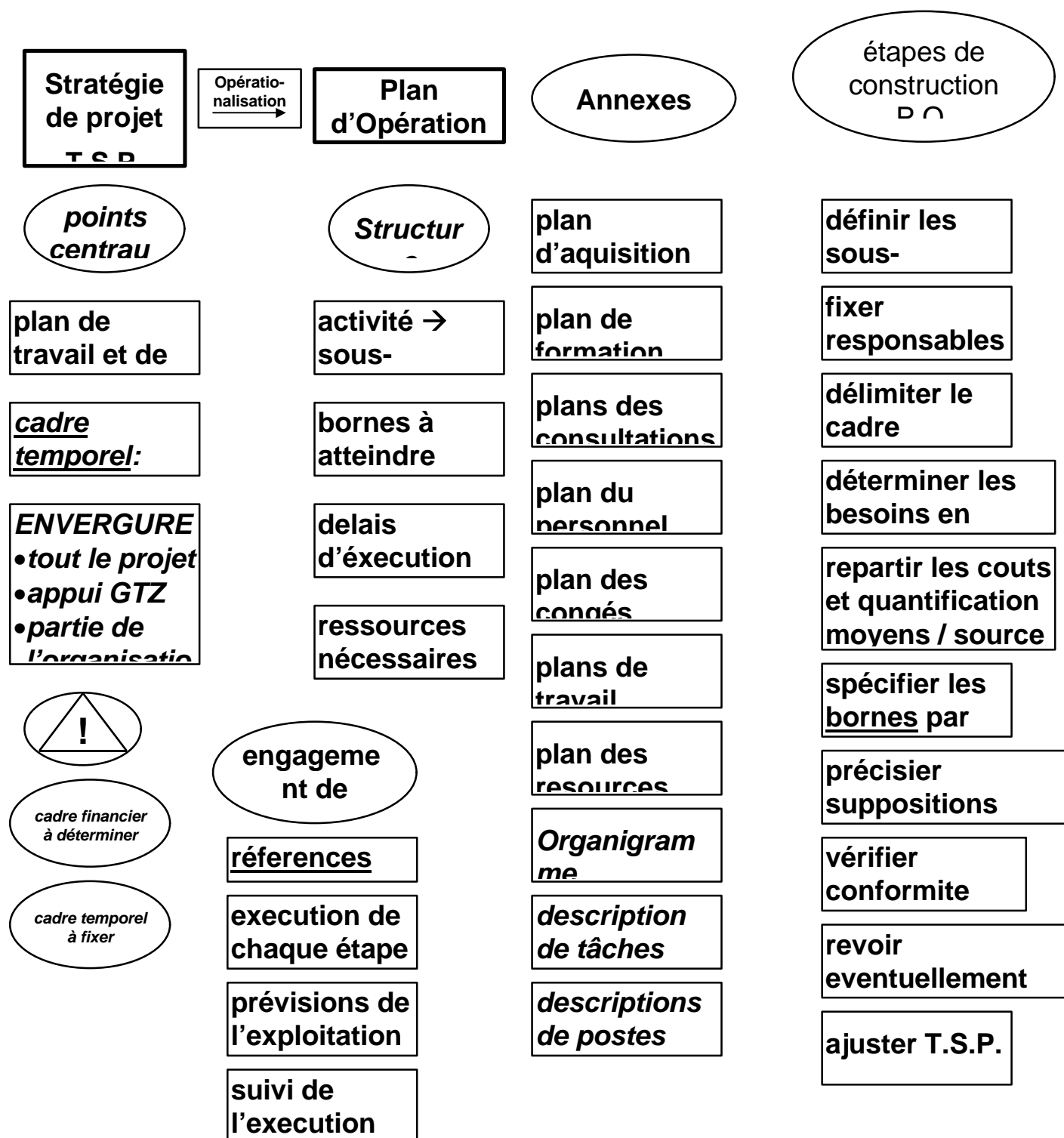
Avantages: *orientation vers les tâches et objectifs, la flexibilité, la créativité, la capacité d'innovation*

Inconvénients: *danger de devenir autopropulsée, perte de réalité*

Conséquences:

- * *des organisations de projet ne doivent pas faire concurrence aux organisations ou unités régulières, mais doivent se charger de tâches complémentaires*
- * *les organisations de projet ont besoin de tâches clairement formulées, mais également d'une liberté considérable pour les accomplir*

1.3 Synopsis des principaux axes du plan d'opérations



1.4 Format et exemple d'un plan de travail et de budget combiné

Projet: Transport Rural

Période de planification: 199x - 199z

Date d'élaboration: 199w

Résultat No.: 2) Les cours de formation standard sont donnés aux chauffeurs de bus																								
No. d'activité	Indicateur Produit „borne“	Attribué à Respons.	Cal	end	rier				Besoin en personnel (H/m*)				Coût	Besoin en formation (H/m)	Coût	Equipmt. /Maté- riaux	Coût	Bati- ments	Coût	Divers	Coût	Main- tien & Repar ation	Coût	Suppositions et remarques
			'9x I	'9x II	'9x III	'9x IV	'9y	'9z	CP	GTZ	Local	Cons.												
activité principale 2.1 Constater les connaissances et les déficiences	70% des chauffeurs de bus sont testés jusqu'en 199x	Chef d'opérations (= C.op.) / inspecteur officiel							1	-	-		1,000	-	-	computer papier	-	-	-	Per diem pour les tests	2,000			Dossier d'emploi mis à jour: l'inspecteur officiel coopère
sous-activité 2.1.1 Concevoir un test	Accord sur un test QCM (choix multiple) jus-qu'en 199x	Chef d'opérations (= C.op.) / inspecteur officiel	-						1/4	-	-	1/4	250	-	-	computer	-	-		pour l'inspecteur officiel	50			
sous-activité 2.1.2 Test par échantillon	variations dans les résultats du test sont significatives	Chef d'opérations (= C.op.) / inspecteur officiel	-						1/4			-	250	-	-	computer	-	-		pour l'inspecteur officiel	50			
sous-activité 2.1.3 Test de compréhension	tableau des résultats du test disponible	Chef d'opérations (= C.op.) / inspecteur officiel		-					1/4		-	3/4	750	-	-	papier pour imprimer les tests	10	-	-	pour l. chauffeurs	1,750			pour l'inspecteur officiel
sous-activité 2.1.4 Analyse des déficiences	déficiences sont claires	Chef d'opérations (= C.op.) / inspecteur officiel		-					1/2	-	-		500	-	-	-	-	-	-	-				

* H/m = Homme ou Personne/mois

1.5 Structure conseillée d'un plan d'opérations (sous forme de document relié)

1. Sommaire

Nom du projet, lieu, maîtres d'oeuvre du projet; objectif global, but ou mieux: proposition du projet, contexte et programme principal; les indicateurs en ce qui concerne la phase de projet actuelle, résultats, activités principales et ressources nécessaires dans la période de promotion prévue

2. Conception globale

Analyse des problèmes et les objectifs; groupes cible, stratégie du projet à long terme, résultats, suppositions et risques pour la période de promotion globale; garantie de la pérennité (planification de l'intégration), organisation des maîtres d'oeuvre, développement des structures institutionnelles; coûts totaux.

3. Description de la phase de promotion précédente

Description de la situation au début de la période de planification; comparaison des objectifs et la situation actuelle, du point de vue de la période de planification précédente et l'exploitation des ressources, les indications en ce qui concerne les suppositions et les impacts majeurs (non-prévus), des conclusions en ce qui concerne la période de planification suivante ou la conception globale (modifications, nouvelles activités, évaluations, etc.)

4. Description de la phase de promotion en cours

Description de l'objectif du projet, les résultats et les suppositions, les indicateurs pour cette période; description des activités majeures; la procédure suivie dans le travail individuel et le programme, le lien des activités, les impacts sur les groupes cible, leurs contributions et comment elles s'y intègrent; le suivi du projet; description de l'organisation principale, les compétences et les responsabilités du maître d'oeuvre dans le projet; les fonctions du personnel; contributions des tiers; comment les fonds sont gérés; l'organisation de la coopération dans le projet (coordination, circulation du travail, communications, etc.)

5. Les contributions par l'organisation équivalente, les agences de financement et par des tiers à la période de promotion en cours, comme

- . Budget du projet et sa répartition
- . Plan de personnel / Organigramme
- . Plan de formation
- . Plan des matériaux et d'équipement/plan des acquisitions

6. Le rapport

Les dates limites pour les rapports, destinataires, derniers délais pour la replanification, évaluations

7. Annexes

- A) Hiérarchie des problèmes pour toute la période de promotion
- B) Hiérarchie des objectifs pour toute la période de promotion
- C) Schéma de planification de projet pour toute la période de promotion
- D) Schéma de planification de projet pour la période de promotion en cours
- E) Documents de suivi et d'évaluation
- F) Schéma d'organisation pour le maître d'oeuvre et pour le projet (organigrammes)**
- G) Description de poste du personnel du projet (les expatriés et les locaux)
- H) Liste des documents de planification disponibles

1.6 Résumé et recommandations pour une bonne planification d'opérations

1. qu'est-ce qui est 'planifiable'?

- * Comme déjà étudié lors du module 1, pendant les différentes étapes d'analyses conceptuelles, il convient de rappeler ici qu'on a besoin des informations appropriées et de les vérifier si on veut vraiment planifier de façon réaliste. Par ailleurs pour toutes décisions - et la planification est effectivement un processus décisif - il est nécessaire d'avoir les informations disponibles à temps. Si non, il faut inscrire dans le P.O. une (sous-)activité qui l'apportera (à un moment fixé!)

2. Qui participe au plan d'opérations?

* concernés	ZOPP (stratégie)	plan d'opérations
acteurs (Projet)	x	xx
bénéficiaires	x	(x)
décideurs nation.	xx	-
bailleurs	x	(x)
personnes de ressource	xx	(x)

xx = indispensable, très important

x = souhaitable, éventuellement représenté par une ou deux personnes

(x) = pas de permanence, p.ex. en cas de questions spéciales

- = non-souhaitable, ils sont informés du résultat

3. Comment préparer un plan d'opérations

Il s'agit là d'une tâche essentielle dans la mise en oeuvre de la stratégie du projet (TSP) du point de vue faisabilité et 'planificabilité' des actions à entreprendre sur l'axe de temps: si le tableau synoptique de planification est assez ouvert et général afin de permettre une gestion flexible (et non-administrative) pour accompagner les processus de développement envisagés, il est d'autant plus important de trouver les informations nécessaires avant l'atelier plan d'opérations. Il sera nettement plus facile de décider en plénière des sous-activités et des quantifications respectives, si les différents concernés par certains résultats ont déjà une vision du „paquet d'actions nécessaires“ à l'amont de l'atelier. L'atelier joue le rôle du vérificateur et de l'approbateur, compte tenu du moment privilégié de la rencontre en groupe durant une semaine entière. Le cadre du temps (de la phase à planifier) ainsi que le cadre financier auront déjà été décidés lors du ZOPP précédent.

Remarque:

Il va de soi que l'organisation successive d'un atelier plan d'opérations (directement après un ZOPP 4 ou 5) ne peut qu'apporter des imprécisions et des hypothèses de réussite, ce qui engendre généralement une replanification fondamentale du tout au bout d'une année „tentative“. Si en plus il a été décidé de concevoir et d'installer un système de S+E (greffé sur les activités du plan d'opérations), le blocage est vite arrivé!

4. combien de temps il faut prévoir avant et après l'atelier plan d'opérations?

La réponse peut être bien sûr : ça dépend! Ça dépend tout d'abord du type et de la complexité du projet en question. Egalement, le moment de la planification et la phase jouent des rôles déterminants.

Dans tout les cas, il faut prévoir des jours de préparation - comme déjà mentionné plus haut - et surtout assurer la disponibilité des concernés.

Cependant, le plus grand travail attend les planificateurs après l'atelier du plan d'opérations. En partant des tableaux synoptiques des sous-activités, il va falloir dégager les annexes pour les moyens de mise en oeuvre (équipements, formation, consultations, finances, etc.) ainsi que la description de postes qui se rattachent à l'organigramme, la description de tâches et plus tard les plans de travail. L'ouvrage final contient parfois 100 à 150 pages s'il se veut complet. Le temps d'élaboration peut même demander jusqu'à 6 mois après l'atelier du plan d'opérations.

5. Qui signe le plan d'opérations et pourquoi?

Le plan d'opérations est un document d'opérationnalisation d'un TSP décidé en commun et approuvé. Il est donc interne et signé par le(s) gérant(s) du projet. S'il y a différents partenaires en même niveau de la gestion (comme par exemple en cas de la coopération bi-latérale) il est recommandé de les faire signer ensemble, afin d'utiliser le plan d'opérations comme un engagement mutuel pour la mise en oeuvre. Une signature du niveau supérieur (par exemple par la GTZ à Eschborn) peut avoir le but d'impliquer les décideurs dans le suivi du projet et de créer davantage de transparence de la gestion de projet.

6. Quel cadre temporel de planification est opportun?

Généralement on opte pour la durée de la phase à planifier, quitte à en dégager des plans annuels qui portent à ce moment-là un caractère de plans de travail (niveau projet en total). Mais il peut y avoir des projets (et surtout des programmes de développement) qui se décident lors du ZOPP d'élaborer deux TSP: l'un à horizon long terme et l'autre pour la phase en cours. Dans ce cas, il est pensable aussi de dégager deux niveaux de plan d'opérations qui travaillent avec différents concernés: une fois pour trois ans et puis plus en détail pour une période plus courte, afin de planifier (au lieu de réajuster) par exemple annuellement les opérations.

7. Faut-il une colonne „coûts“ dans le tableau synoptique du plan d'opérations?

Ceci est une question délicate. certes, on peut dire, „en principe oui“! Mais est-ce que toutes les informations sont disponibles déjà au moment de la planification ou alors est-ce qu'on ne peut que supposer les prix des biens et des services nécessaires? Est-ce qu'on ne perd pas trop de temps non plus, étant donné que les participants à l'atelier du plan d'opérations sont essentiellement les premiers intéressés aussi des moyens de mise en oeuvre? Une solution pour éviter des débats débordants (et inutiles dans ce cadre) serait d'inscrire dans un des résultats une activité du genre:
 p.ex.: Act. 5.2: *„Mettre à la disposition des acteurs les moyens nécessaires pour la réalisation de ce plan d'opérations*
 et une remarque: *Voire différents plans en annexe.*

A ce moment là, on inscrit dans le tableau sous l'activité 5.2 le total des budgets Formation, Consultations, Equipements, etc. pour la phase afin de les

différencier dans des plans détaillés en annexe des tableaux et les négocier avec les décideurs.

Pour un structure permanente et dotée des moyens propres, on ne planifie dans le cadre du projet que les moyens additionnels nécessaires pour la mise en œuvre du plan d'opérations lié au projet en question.

8. *Quelle importance a la méthode METAPLAN pour le plan d'opérations?*

Dans cet exercice plus que dans tout autre, il est nécessaire de se servir des couleurs, tailles et formes des cartes METAPLAN afin de garder la supervision des résultats de travail. Il est d'ailleurs recommandé de les fixer au départ avec tous les acteurs présents à l'atelier.

9. *Qu'est-ce qui est particulièrement important chez un(e) planificateur/trice dans l'élaboration du plan d'opérations?*

A l'opposé d'un technicien engagé dans un processus de négociation avec les groupes-cible, le planificateur doit prendre du recul pour garder la vue d'ensemble du projet. Il doit aussi veiller à ce que la méthodologie soit appliquée de façon équilibré tout en étant flexible et appropriée aux exigences de chaque situation. Souvent il lui revient la médiation entre plusieurs parties intéressées. Ce n'est certainement pas toujours un rôle facile à jouer, surtout quand on envisage - comme c'est souvent le cas, - de lier la planification au S+E, même dans les structures du projet.

Enfin, l'opérationnalisation du TSP est un travail essentiel et indispensable pour la bonne conduite des projets et plus tard l'instrument essentiel pour les différentes analyses lors des contrôles d'avancement du projet.

2. LE CONTROLE: SUIVI - EVALUATION - AJUSTEMENT: S & E (&A)

2.1 Définition et fonction du S & E (& A)

2.1.1 Introduction

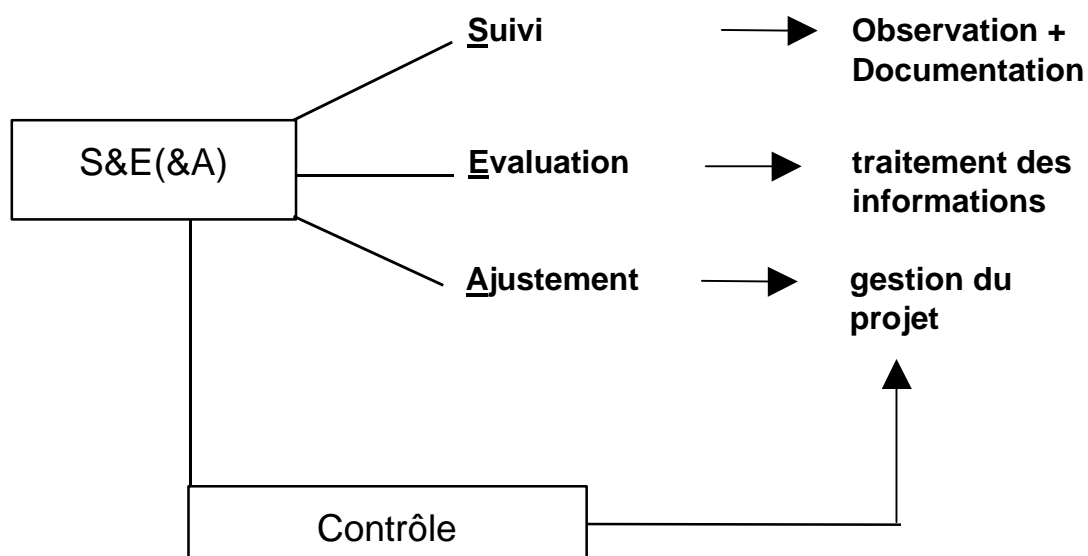
L'instrument de suivi-évaluation-ajustement (S&E(&A)) dans la gestion des processus d'exécution concerne les affaires internes d'un projet. Il est distinct de l'évaluation d'un projet par des agences externes.

Comme les projets interviennent dans des situations socio-économiques compliquées, qui sont elles-mêmes dynamiques, un plan de projet ne peut jamais prévoir avec exactitude une situation future souhaitée. Il faut donc un instrument qui fournit des informations structurées et continues sur la performance d'un projet, à tout moment. On ne suppose plus que les plans sont parfaits. Il faut, en conséquence, surveiller continuellement l'exécution du projet et l'adapter à la réalité dynamique.

S&E(&A) doit donc être orienté vers les processus décisionnels et non pas vers le rapport final.

S&E(&A) doit fournir des renseignements pour tous les décideurs qui ont un rôle dans le projet: les gestionnaires, le personnel, et aussi les organisations de coopération et les groupes cible. Les renseignements ne doivent pas être monopolisés. Le système S&E(&A) ne doit pas être un instrument de pouvoir.

Le système S&E(&A) est un moyen de soutenir le processus d'apprentissage continu de l'équipe du projet pendant l'exécution de celui-ci. Cet instrument doit s'intégrer dans les procédures organisationnelles du projet.



2.1.2 Que signifie l'acronyme S&E(&A)?

Les trois éléments du S&E(&A) interne du projet peuvent se décrire comme suit:

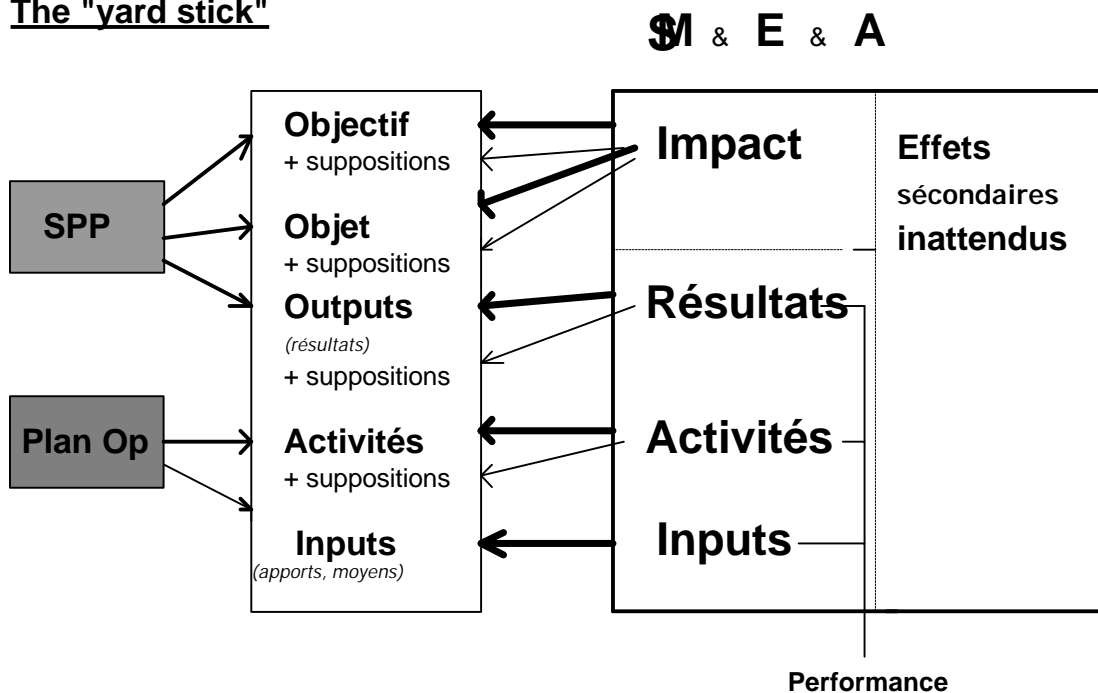
- S** - suivi veut dire l'observation et la documentation systématiques des renseignements sur l'exécution d'un projet, elles sont basées sur le plan d'opérations;
- E** - évaluation veut dire l'appréciation, à l'intérieur du projet, des renseignements recueillis par le suivi en ce qui concerne la conformité des progrès de l'exécution aux objectifs établis dans le plan d'opérations;
- A** - ajustement veut dire la direction du projet par la gestion (sur la base des faits empiriques découverts lors des processus de suivi et évaluation vérifiables, selon un système d'adaptation de projet)

Ces trois éléments sont liés inséparablement:

- la direction d'un projet doit se baser sur l'évaluation de sa performance et de ses impacts (et non pas sur des pressions externes)
- l'évaluation doit se baser sur des faits solides (et non pas sur la conjecture)
- de plus, il ne faut pas faire d'observation sans un traitement trop détaillé (pas de "cimetières de données")
- tout suivi et évaluation n'est pas une fin en soi, mais doit se traduire directement par des actions rectificatives (*ajustement*).

2.1.3 Le point de référence (angl. 'yard-stick')

Afin de pouvoir observer, évaluer et diriger de manière orientée aux objectifs, il faut des cibles clairement définies. S&E(&A) comparera les plans avec les objectifs réalisés dans la réalité. Une condition préalable pour un S&E(&A) efficace est une planification de projet logiquement cohérente et suffisamment détaillée, sous forme de schéma de planification de projet (SPP).

The "yard stick"**2.1.4 Fonctions supplémentaires du S&E(&A)**

En plus du soutien qu'il donne à la direction du projet, S&E(&A) est également utile pour la présentation et la justification de la performance du projet à des agents externes:

- aux agences qui coopèrent ou surveillent
- aux agences donatrices

Deuxièmement, le système S&E(&A) est une base pour les rapports. La mesure dans laquelle les objectifs établis ont été réalisés est le point central des rapports (et non pas seulement le déploiement des ressources et la réalisation des activités).

Troisièmement, le système S&E(&A) devient un système de référence pour les évaluations externes. Les évaluateurs externes ont besoin d'informations, mais aussi d'un aperçu des moyens de recueil de ces informations et de la manière dont le projet est dirigé, pour qu'ils puissent contribuer de manière constructive à l'ajustement du projet à moyen terme.

2.1.5 Clarification supplémentaire des trois éléments:

suivi = *observation*

évaluation = *appréciation*

ajustement = *réorientation*

S (suivi) Que faut-il observer?

Le système a trois niveaux à traiter:

1) *la performance du projet, y compris*

- le déploiement des ressources du projet sur la base des plans d'opération/ programme de travail et le personnel lié à cela, les plans d'apports et de budget, aussi bien que le système de comptabilité
- les activités, sur la base du plan d'opérations ou des programmes de travail, en comparant les bornes préconçues avec celles atteintes dans la réalité;

2) *le cadre, y compris*

- les conditions du cadre/suppositions, sur la base des indicateurs spécifiés
- les répercussions imprévues de l'intervention du projet, avec l'accent surtout sur les répercussions négatives, qui devront être établies dans le format standard du schéma de planification de projets (SPP);

3) *les impacts, y compris*

- l'utilisation attendue des résultats et de l'objectif de projet, sur la base des indicateurs spécifiés et par rapport aux sources de vérification

E (évaluation) Qu'entend-on par évaluation/ appréciation?

Evaluation ou appréciation veut dire l'analyse des observations faites lors de l'étape de surveillance des impacts, conditions cadre et facteurs de performance, pour ensuite tirer des conclusions à partir de ces observations en ce qui concerne la réalisation des objectifs de projet et la stratégie de projet en général. On peut y parvenir en posant les questions suivantes:

- a. Qu'avons-nous planifié et quelle est la situation à présent? (*comparaison des résultats planifiés avec les résultats réalisés*)
- b. Pourquoi la situation est-elle telle qu'elle est? (*analyse des causes*)
- c. Qu'apprenons-nous de cela? (*conclusions*)
- d. Quelles alternatives avons-nous pour procéder? (*options*)
- e. Comment évaluons-nous les alternatives? (*compte tenu de nos critères stratégiques/politiques*)
- f. Quelles suggestions/recommandations faisons-nous et pourquoi?

A (ajustement) Qu'est-ce qu'on entend par ajustement?

L'ajustement ou la réorientation suit l'évaluation. L'ajustement de l'exécution ne peut concerner que les domaines maîtrisables, c.à.d les ressources et activités (qui ont des résultats). Les buts du projet, le but global, ses suppositions et ses répercussions non voulues ne sont pas sous le contrôle direct de la direction d'un projet, mais il est possible d'ajuster les domaines maîtrisables afin de mieux réaliser les objectifs ou pour les adapter à des conditions changées.

L'ajustement peut consister en:

- aucun changement aux mesures du projet, si on n'observe pas de déviation intolérable par rapport au plan d'opérations;
- des changement dans les activités, si les défaillances par rapport au Plan d'Opérations peuvent se combattre en ajustant les ressources et activités;
- une adaptation du plan, si la conception du projet ne rend pas les résultats et effets attendus;
- un changement complet ou l'annulation du projet si le but s'avère irréalisable en raison des idées fausses sur les conditions du cadre ou d'une prépondérance des répercussions négatives inattendues.

L'ajustement aura comme résultat une planification du projet plus soignée dans les domaines qui sont devenus compliqués, et moins détaillée dans les domaines plus simples. Le système S&E(&A) devra être ajusté en conséquence.

2.1.6 Les participants dans le système S&E(&A)

Ce n'est ni seulement la gestion du projet qui participe, ni seulement une unité ou une personne spécialisée à laquelle on l'a confié. S&E(&A) implique la participation de:

- la gestion du projet/conseil d'administration
- la totalité du personnel d'un projet
- les groupes de bénéficiaires
- les organisations et institutions qui coopèrent.



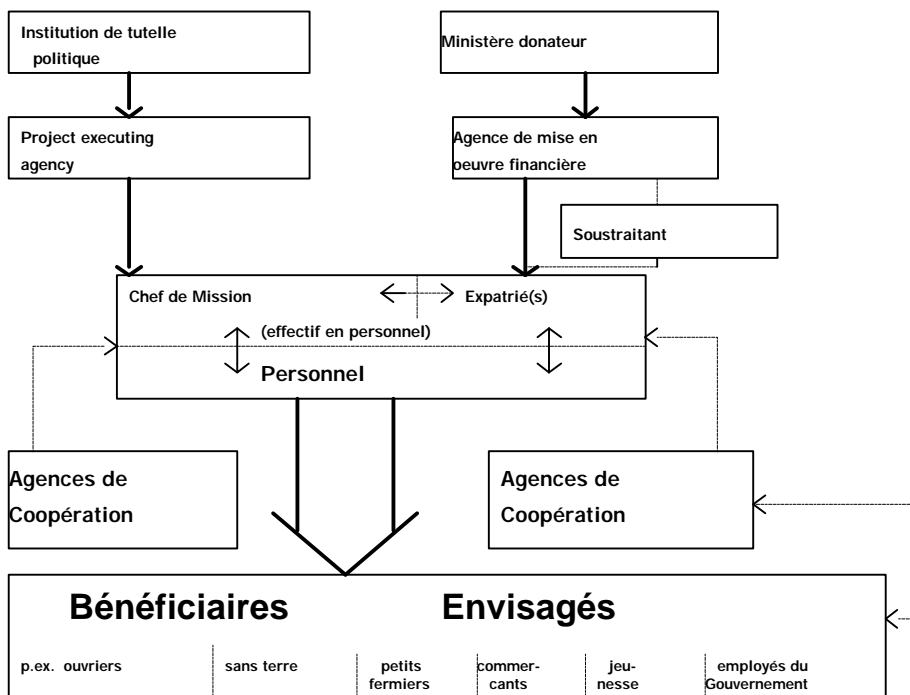


Chacun de ces groupes a des fonctions décisionnelles différentes qu'il faut prendre en compte lors de la conception du système S&E(&A).

Donc,

- il faut prendre des mesures pour permettre une participation utile des différents partis concernés;
- seuls les renseignements utiles pour les partis doivent être recueillis;
- le S&E(&A) doit être une partie intégrante du travail normal et des procédures respectives d'un projet;
- la retransmission des renseignements au processus décisionnel doit être institutionnalisée

QUI participe dans **S & E & A ?**



Plus précisément, il faut déterminer, en ce qui concerne

(a) la direction du projet:

- quelles décisions la direction se réserve pour elle-même (p.ex. décisions sur la politique, etc.)
- quelles décisions se prennent en collaboration avec le personnel?

- quelles décisions se prennent en coopération avec les autres organisations/institutions?

(b) *le personnel:*

- quels résultats du suivi et de l'évaluation influencent l'exécution du projet par le personnel?
- comment coordonner le suivi et le rapport avec les autres agences d'intervention?

(c) *les groupes de bénéficiaires envisagés:*

- dans quelle mesure les bénéficiaires envisagés coopèrent-ils avec le projet?
- comment des groupes différents peuvent-ils apporter leurs vues et impressions?

(d) *les agences qui coopèrent:*

- sur quels détails du projet et de sa performance les autres organisations et institutions qui coopèrent doivent-elles être informées? (attention aux répercussions éventuelles)
- dans quels domaines l'ajustement des procédés est-il la responsabilité exclusive du projet, et où faut-il demander la participation d'autres agences (p.ex. institutions supérieures)?

2.1.7 Les systèmes S&E(&A) ne sont pas une "agence de contre-espionnage"

Il est possible d'abuser du système S&E(&A). Si on s'en sert afin d'observer et contrôler la performance du personnel d'un projet, au lieu de fournir aux gens la possibilité d'apprendre de leurs erreurs, s'il crée la méfiance au lieu de la franchise, s'il n'est pas sous le contrôle du projet même, mais d'agents externes, alors le S&E(&A) peut faire plus de mal que de bien.

Donc,

- les objectifs doivent toujours être conçus avec une participation suffisante de ceux qui sont concernés;
- l'autocontrôle doit avoir la priorité sur les contrôles externes
- les personnes responsables pour le processus d'exécution doivent aussi participer au suivi;
- la transmission des réactions et l'évaluation des renseignements doivent être institutionnalisées;

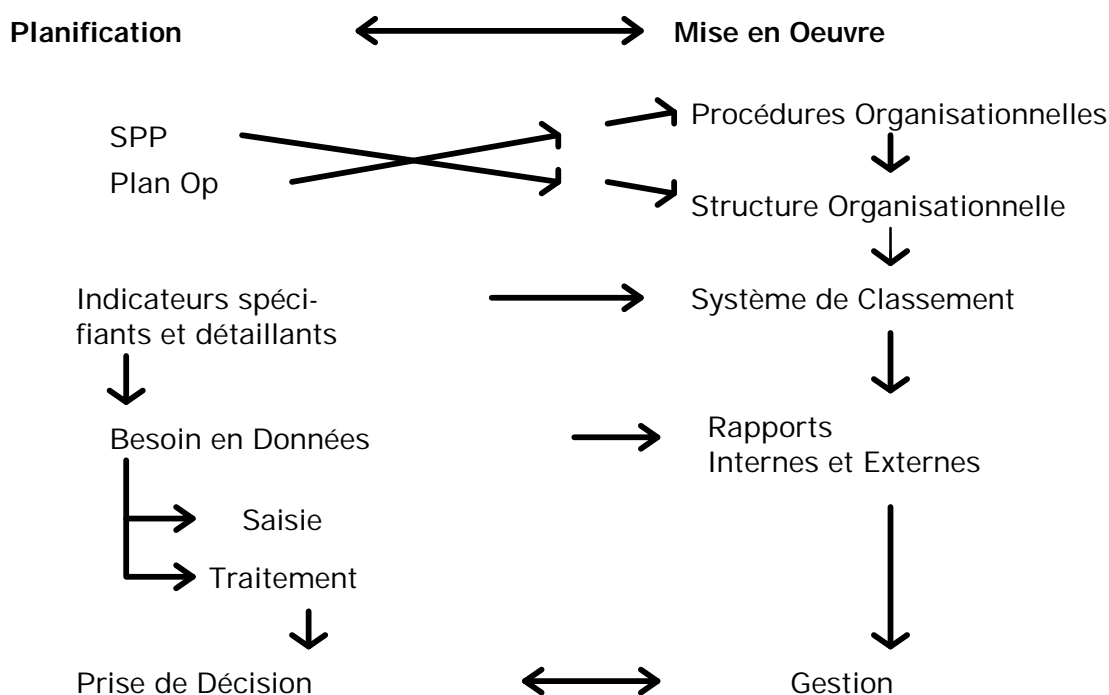


- les processus décisionnels pour l'ajustement doivent être clairs, et basés sur la participation
- il faut mettre l'accent sur l'aide mutuelle dans la conception des actions rectificatives nécessaires, et non pas sur une recherche des "coupables";
- il est important de noter que la planification irréaliste est la cause d'échecs la plus courante, non pas les erreurs ou omissions individuelles.

2.2 La Conception d'un système S&E(&A)

2.2.1 Vue d'ensemble des étapes importantes

Dans beaucoup de cas, on établit et fait fonctionner un S&E(&A) par le biais des documents de planification, p.ex. en exposant en détail les indicateurs, et ensuite en observant si le processus d'exécution respecte les plans. Les procédures d'exécution, p.ex. systèmes de classement, les processus décisionnels internes et les rapports, peuvent suivre une logique administrative distincte qui n'a pas nécessairement un lien avec la logique de la planification. Ceci n'est pas, cependant, l'approche conseillée dans la gestion du cycle d'un projet. Afin de s'assurer de la qualité d'un projet, il faut intégrer tout ce qui a été planifié, c.à.d. les indicateurs détaillés, dans les procédures et l'organisation d'un projet. Le S&E(&A) est donc étroitement lié à l'organisation.



Les procédures suivantes donnent une idée de la façon dont les caractéristiques d'un S&E(&A) peuvent être mises en pratique:

(a) *Clarifications avant de planifier un système S&E(&A)* (voir 2.2)

- examen des concepts de S&E(&A) dans les agences coopérantes, qui peuvent former la base de l'établissement d'un système (voir 2.2.1)
- clarification des procédures et structures organisationnelles du projet (voir 2.2.2)
- réexamen des documents de planification de projet, pour assurer leur cohérence (2.2.3)

(b) *Conception du système S&E(&A)* (voir 2.3)

- S&E(&A) lié au niveau de la performance (voir 2.3.1)
- S&E(&A) lié au niveau de l'impact (voir 2.3.2)
- S&E(&A) lié aux suppositions (voir 2.3.3)

(c) *Exécution d'un système S&E(&A)*

- alternatives organisationnelles dans l'exécution du S&E(&A) (voir 3.1)
- variations selon les différentes phases et cycles de vie du projet (voir 3.2.1)
- coût d'un S&E(&A) et autres questions

2.2.2 Clarifications avant de planifier un système S&E(&A)

2.2.2.1 *L'examen des concepts existants de S&E(&A) dans les agences en coopération*



La plupart des projets coopèrent avec des maîtres d'oeuvre ou soutiennent des institutions afin de réaliser les résultats/objectifs prévus. La coopération dans le S&E(&A) peut avoir deux aspects:

- Beaucoup de ces institutions ont des procédures pour la planification et le contrôle de l'exécution (on les appelle souvent "contrôle des progrès physiques et financiers", "procédure d'audit", etc.). Ce serait parfait si de telles procédures pouvaient former la base d'un S&E(&A), ou si elles pouvaient être améliorées de façon à ce qu'elles puissent être institutionnalisées en général.
- Les données des enquêtes de routine (p.ex. des enquêtes de population ou de ménages, statistiques sur l'agriculture, la santé, etc.) effectuées par l'administration locale peuvent être une source d'information pour le système de suivi. Il ne faut pas recueillir les données primaires deux fois.

2.2.2.2 *Clarification des procédures et structures organisationnelles du projet (structures décisionnelles)*

Puisqu'il faut que le S&E(&A) mène à des décisions sur la direction du projet, il est indispensable que ce système reflète la procédure organisationnelle du projet, qui est à son tour étroitement liée aux structures organisationnelles du projet. Les hiérarchies, les descriptions de postes etc. peuvent servir de fondement pour un système S&E(&A).

Spécifiquement, on peut poursuivre les étapes suivantes:

- a. Dresser la liste des "tâches de la gestion", faisant référence à la planification (continue), les rapports, et (ce qui est évidemment le plus important) les



ajustements pendant la procédure d'exécution;

- b. décrire les décisions que ces différentes tâches impliquent, en spécifiant qui prend quelles décisions et quand;

- c. déduire l'information indispensable à la structure décisionnelle de la gestion pour qu'elle puisse exercer son travail de gestion

La dernière étape de l'établissement d'un système de suivi peut être considérée comme un réexamen de la conception organisationnelle d'un projet.

2.2.2.3 Ré-examen des documents de planification



Pour que les documents de planification puissent constituer le point de référence fondamental pour le S&E(&A), il faut qu'ils soient cohérents, globaux et suffisamment détaillés. Si les documents de planification ne donnent pas d'indications claires pour le processus d'exécution (p.ex. si les relations entre les moyens utilisés et la fin voulue ne sont pas établies de manière satisfaisante, si des documents de planification différents ne correspondent pas, si les indicateurs sont insuffisamment élaborés et spécifiés), ces défauts doivent devenir le thème d'une discussion et il faut faire des ajustements pertinents. Il est possible que ces changements dépendent de l'approbation des niveaux supérieurs.

Dans le cas où il ne serait pas possible pour les diverses parties concernées (p.ex. l'agence donatrice, l'institution de tutelle, le maître d'oeuvre, la direction du projet, etc.) de convenir des documents de planification, le S&E(&A) peut se concentrer sur ces points de désaccord. Les évaluations externes auront éventuellement un rôle à jouer dans ces cas.

2.2.3 Conception du système S&E(&A)

2.2.3.1 Système S&E(&A) lié à la performance

La "performance" est liée aux domaines maîtrisables d'un projet, c.à.d. les contributions et activités

- a) En ce qui concerne les contributions:

Le recrutement opportun du personnel, l'acquisition des facteurs de production et le financement dans les quantités nécessaires et de la qualité voulue est une condition importante pour l'exécution efficace d'un projet. Il faut se pencher sur les points suivants:

- acquisition des contributions



- déploiement de celles-ci selon les plans et les objectifs
 - calculs du coût

L'acquisition des contributions est basée sur le Plan d'Opérations et les programmes de travail, qui spécifient quelles ressources sont nécessaires et à quel moment. Les procédures administratives des agences de contribution peuvent également déterminer en détails, quand et comment une personne dotée de responsabilités pertinentes traitera les ordres, l'emploi et la liquidité. Comme ces procédures peuvent varier parmi les parties contribuant à un projet (p.ex. les agences donatrices, les maîtres d'oeuvre, etc.), il y a grand besoin de coordonner les efforts de gestion des contributions.

Le déploiement des ressources financières sur la base du Plan d'Opérations et du schéma de planification de projets (SPP) n'est pas problématique, la plupart du temps (=système de comptabilité); mais souvent les renseignements nécessaires pour la bonne gestion du déploiement du personnel et les contributions matérielles sont insuffisamment détaillés. Dans ce cas, il faut avoir recours, selon la sorte d'activité, aux archives sur toutes les activités du personnel (p.ex. carte perforée), sur l'utilisation de l'équipement (p.ex. des cartes grises pour les voitures, etc.), aux registres de livraison pour les matériaux ou aux reçus des frais de soutien financier aux groupes bénéficiaires. Il faut résumer ces preuves ou justifications du déploiement des contributions afin de pouvoir tirer des conclusions pour la gestion. Il est impossible de donner des conseils généraux sur ce point, car ce résumé dépend des besoins particuliers de suivi ou des contributions différentes des projets.

La comptabilité analytique est une des deux méthodes pour juger de la viabilité économique d'un projet (l'autre méthode est la surveillance des bénéfices). La comptabilité analytique nécessite des définitions communes des centres de coûts (p.ex. sections d'un projet) et des catégories de coûts (p.ex. personnel, matériels, coûts actuels, contributions externes, dépréciation), bien que les systèmes de comptabilité financière puissent varier parmi les contributeurs différents d'un projet.

Si les coûts sont calculés par unité de coûts (ensembles d'activités ou de résultats), alors les calculs de centre de coûts doivent se distribuer selon les unités de coûts, en utilisant une clé de conversion spécifique au projet pour les centres de coûts qui ne peuvent s'attribuer à une unité de coûts.

b) En ce qui concerne les activités:

Le Plan d'Opérations et les programmes de travail sont la base pour le S&E(&A) des activités. Il n'y a pas de règle générale sur le contrôle des activités. Ceci

2.2.3.2 Système de S&E(&A) de l'impact

Le suivi des impacts des projets/programmes n'est guère pratiqué, l'appréciation des impacts n'est souvent fait qu'aux évaluations. La répercussion de cette pratique est que le projet est dirigé de l'extérieur. La direction d'un projet ne devrait donc pas avoir peur d'observer les impacts du projet. L'évaluation périodique des impacts est la meilleure occasion pour les directeurs d'un projet d'apprendre sur leurs hypothèses de développement. Si ceci se fait, la direction est considérablement renforcée par rapport aux agences coopérantes et commandantes, ainsi qu'envers les bénéficiaires.

A. Première étape de l'établissement d'un S&E(&A) des impacts: spécifier - détailler - améliorer les indicateurs

Afin de concevoir un système S&E(&A) des impacts, il faut faire référence au SCHEMA DE PLANIFICATION DE PROJETS (SPP). Mais habituellement, les indicateurs du SPP ne sont pas suffisamment différenciés, pour que le système S&E(&A) contribue de manière utile à la direction du processus d'exécution d'un projet. Dans beaucoup de projets, donc, il faudra spécifier, détailler ou améliorer les indicateurs, afin de les rendre "observables". C'est la première étape dans l'établissement d'un S&E(&A) des impacts.

La feuille d'élaboration des indicateurs suivante peut servir (éventuellement dans une forme mieux adaptée en fonction du projet) de liste de contrôle, ou de guide, pour la révision des indicateurs:

Feuille d'élaboration des indicateurs

0. Identifier les articles du schéma de planification de projets (SPP) cruciaux pour le suivi des impacts (peut-être un "objectif", une "supposition" ou une "répercussion négative" non souhaitée, identifiée ultérieurement): indiquer l'article et le niveau du SPP (objectif global, objectif de projet, résultat, même parfois les activités)
1. Identifier les paramètres importants de chacun: élaborer l'interprétation de l'article, en d'autres termes: quelle est sa logique; les suppositions qui sont plus facilement vérifiables;
2. Vérifier la validité et le détail des indicateurs existants;
- 3 Identifier tous les indicateurs nécessaires pour les paramètres:
 - a) Qu'est-ce qu'il faut mesurer, exactement?
 - b) Qui/Quel est le groupe cible? (dans les cas où cette question s'applique)
 - c) De quel domaine s'agit-il ? (dans les cas où cette question s'applique)

d) Quels sont les changements quantitatifs (cibles) envisagés (augmentation, diminution, haut, bas)?

e) Avant quelle date, combien des cibles quantitatives devraient-elles être réalisées?

année:

chiffres:

4. Justification: Pourquoi cet indicateur est-il une mesure valable du paramètre?
5. Définitions: Quelles sont les significations exactes des termes-clé dans la formulation de l'indicateur? Dans le cas où on serait parvenu à l'indicateur par le biais de calculs: indiquer la formule (sera importante pour le résumé des renseignements des archives du projet par rapport aux indicateurs du schéma de planification de projets (SPP))
6. Ciblage: Comment, par qui, sur la base de quels renseignements les résultats quantitatifs sont-ils élaborés?
7. Validité/Limitation: Sous quelles conditions l'indicateur est-il valable? Quel(s) aspect(s) de l'article n'est pas traité? Quels autres indicateurs sont liés à celui-ci afin de couvrir tous les aspects du paramètre?

B. Deuxième étape: identifier les sources de vérification

La tâche principale de cette étape (après avoir réexaminé les indicateurs) concerne l'identification des sources de vérification et sera déterminée en grande partie par la décision sur l'intégration du système S&E(&A) dans l'organisation du projet. La liste de contrôle suivante peut être utile pour procéder à cette identification (la liste est exhaustive et surchargerait le système S&E(&A) de la plupart des projets). La conception d'un S&E(&A) doit déterminer pour quels indicateurs il faut établir une table de suivi à part entière, et où des réductions sont justifiées étant donné la faisabilité et/ou les frais importants qu'un S&E(&A) entraîne.

Liste de contrôle pour l'élaboration des sources de vérification (SdV)

(a) Vérification des indicateurs

1. Validité des indicateurs: l'ensemble des indicateurs est-il solide, orienté vers les cibles, plausible, indépendant, quantifiable, vérifiable?
2. Spécification des indicateurs: l'ensemble des indicateurs est-il bien spécifique quant à la qualité, la quantité, les bénéficiaires, le lieu, le temps?

(b) La mise en oeuvre des sources de vérification

3. Statut initial: à quelle situation initiale l'indicateur est-il lié?

4. Besoins de données et d'informations: quelles données/ informations sont nécessaires pour une vérification précise de l'indicateur?
5. Méthode de recueil des informations et données: comment peut on recueillir les informations et données requises?
6. Date et fréquence du recueil de données: Quand et avec quelle fréquence faut-il recueillir les informations et données requises?
7. Responsabilité pour le recueil des informations et données: qui recueille?
8. Les frais de recueil des informations et données: quel sont les moyens (temps de travail, transports, etc.) nécessaires? Quel est le coût?

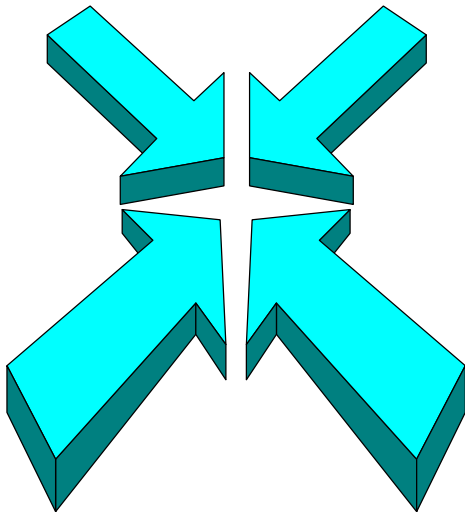
(c) *Préparation de l'évaluation des données et des informations recueillies*

9. Qualité des données et des informations: comment la qualité et la fiabilité des données et des informations peuvent-elles être évaluées?
10. Le traitement des données et des informations: Comment peut-on présenter les données et les informations, afin qu'elles reflètent l'indicateur, et facilitent l'évaluation? Qui est responsable pour ce genre de traitement/résumé?
11. Compétence d'évaluation: Qui évalue les données et informations et qui élabore les propositions pour la direction du projet sur la base de ces évaluations? Qui devra prendre les décisions? Qui devra exécuter les actions rectificatives?

Si on atteignait des seuils (spécifiés par les indicateurs et les bornes), un signe annonciateur déclencherait une investigation supplémentaire quant aux causes et implications. Des ajustements pourraient alors être nécessaires. Nous conseillons que les effets des mesures du projet sur l'environnement, l'emploi, la distribution des revenus, la situation socio-culturelle, etc., soient non seulement évalués une fois lors de la conceptualisation du projet avant qu'il ne commence, mais qu'ils soient intégrés dans le système S&E(&A).

2.2.3.3 S&E(&A) des suppositions

Un projet, en tant qu'agence, ne sera qu'une parmi plusieurs organisations qui interviennent. Il coopère, lors de l'exécution, avec d'autres institutions et agences. Il fonctionne sous des conditions cadre, spécifiées dans les suppositions. Il faut donc surveiller les agences qui coopèrent et les conditions-cadre. En plus de cela, les interventions d'un projet comprendront également les réactions aux répercussions imprévues, qu'elles soient positives ou négatives, qui pourraient découler de l'exécution.



Pour le S&E(&A), il faut donc

- spécifier les suppositions par le biais des indicateurs, et identifier les sources de vérification pour les suppositions/indicateurs (on peut appliquer la même procédure que celle décrite pour les indicateurs et sources de vérification pour l'objectif du projet), et
- ajouter une liste spéciale des répercussions imprévues, surtout négatives (le pire scénario) à la structure du schéma de planification de projets (SPP), ce qui devrait être vérifié par les indicateurs et les sources de vérification (même procédure).

Les questions à poser lors du suivi des répercussions et de l'impact sont:

- * Quelles sont les répercussions négatives non souhaitées qu'une activité/résultat pourrait avoir?
- * Qu'est-ce qui pourrait tourner mal au niveau de l'objectif?

2.2.3.4 Exemple de l'intégration des indicateurs et des sources de vérification dans la procédure organisationnelle d'un projet avec un niveau élevé d'interaction avec les bénéficiaires envisagés.

- : **Etape 1:** Elaboration des indicateurs ayant un rapport avec les objectifs, suppositions et répercussions négatives à tous les niveaux du schéma de planification de projets (SPP), après avoir exposé en détail la signification des formulations abrégées des descriptions (les mêmes renseignements qui sont nécessaires dans la planification);
- : **Etape 2:** Une liste des tâches de la direction du projet en ce qui concerne la planification (p.ex. planification triennale, replanification annuelle, budgets financiers, etc.), rapports et contrôle du processus d'exécution (p.ex. direction du projet à court terme, décisions politiques, contrôle du soutien aux bénéficiaires envisagés, décisions sur le soutien, surveillance, études des impacts, etc.)

- : **Etape 3:** Décrire les processus décisionnels des différentes tâches de la gestion en spécifiant "qui" prend "quelles décisions" et "quand";
- : **Etape 4:** Dédire le besoin d'informations en ce qui concerne seulement les tâches décisionnelles
- : **Etape 5:** Faire le lien entre les "informations requises" et les systèmes de classement et rapports internes du projet (p.ex. rapports du personnel de terrain au personnel administratif au sujet des contacts établis avec les bénéficiaires envisagés), ce qui constitue la "source d'information centrale" du projet;
- : **Etape 6:** Révision du système de classement et rapports internes afin d'intégrer tous les besoins d'information dans les rapports;
- : **Etape 7:** Concevoir des procédures adéquates pour le personnel afin qu'il puisse respecter la politique et fournir des renseignements adéquats (p.ex. des questionnaires pour des sondages parmi les bénéficiaires envisagés, des listes de contrôle pour les décisions sur les mesures de soutien octroyées aux bénéficiaires par le projet, etc.)
- : **Etape 8:** Liste des indicateurs selon la source de vérification
- : **Etape 9:** Etablissement d'un organigramme d'informations sur les délais pour l'établissement des rapports.

2.3 La mise en œuvre du système S&E(&A)



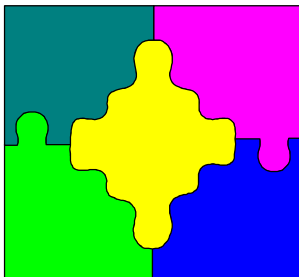
2.3.1 L'organisation de la mise en œuvre du système S&E(&A)

Remarque préliminaire:

La conception et l'établissement d'un système S&E(&A) nécessite un certain degré de connaissance spécialisée, que le projet devra éventuellement chercher à l'extérieur. La participation du personnel de projet est d'une importance égale, car ce ne sont qu'eux qui ont une connaissance intime de la réalité d'un projet. Un consultant de S&E(&A) doit donc maîtriser les techniques de direction de groupe/équipe, afin de faciliter l'élaboration du système avec le personnel.

Pour la simplicité, nous décrivons trois alternatives de base pour l'organisation de l'exécution des systèmes S&E(&A):

(a) L'équipe du projet effectue elle-même le suivi - évaluation - ajustement

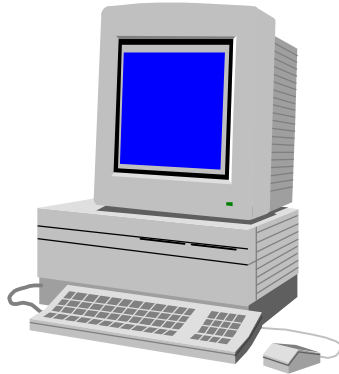


Normalement, l'exécution du système serait une partie régulière et intégrante du travail de l'équipe du projet. Ainsi, l'effet d'apprentissage des expériences acquises est optimal, et les capacités d'autodirection sont améliorées, ce qui encourage une gestion basée sur la participation. Cette approche, cependant, nécessite le fusionnement du S&E(&A) avec les procédures et les structures décisionnelles du projet. Les procédures et les formats respectifs (intégrés dans un système organisationnel de procédure) doivent incorporer les indicateurs et les bornes de manière détaillée et signifiante. L'énergie dépensée pour effectuer le S&E(&A) serait considérable pour chaque membre du personnel, et représenterait une partie non négligeable des apports disponibles.

(b) L'établissement d'une unité de S&E(&A), ou l'emploi d'un spécialiste S&E(&A)

Ceci est conseillé dans les grands projets compliqués et/ou multisectoriels. On pourrait se servir d'un spécialiste au début pour introduire le S&E(&A) dans un

projet. Pour qu'une unité S&E(&A) devienne une caractéristique permanente d'un projet, il faut donc



- qu'elle soit la plus petite possible;
- clarifier les liens en avant et en arrière (planification, ajustement);
- que l'unité ou le spécialiste doit s'assurer de rendre service à tous les secteurs et à toutes les personnes d'un projet;
- définir, avec la participation du personnel, les besoins d'information ainsi que les méthodes de suivi et d'évaluation.

(c) Des spécialistes externes au projet pour le suivi et l'évaluation

Ils seront tenus par contrat de

- introduire un système S&E(&A)
- s'occuper du suivi et l'évaluation des impacts et conditions du cadre du projet si l'équipe a trop de travail pour pouvoir le faire
- remédier aux faiblesses de la conception et de l'exécution du projet et de surmonter la "cécité de la routine" du personnel du projet, dans le cas où cela pourrait s'avérer nécessaire

2.3.2 Autres questions liées au S&E(&A)

2.3.2.1 Les variations de suivi - évaluation - ajustement en fonction des différentes phases du cycle de vie du projet

Phase d'un projet	S&E&A	S&E&A essentiellement effectué par:
<p><u>phase d'orientation:</u> des stratégies de mise en oeuvre prennent explicitement en considération aussi bien des conditions-cadre économiques, politiques, institutionnelles et écologiques que les circonstances des groupes-cible potentiels</p>	<ul style="list-style-type: none"> * réactions des différents groupes-cible à des mesures de mise en confiance * accord actuel des agences en collaboration * évaluation des changements des conditions-cadre 	le projet lui-même
<p><u>phase d'innovation:</u> des solutions techniques et institutionnelles/organisationnelles, socialement, économiquement et écologiquement adaptées sont identifiées en étroite collaboration avec les groupes-cible et les agences impliquées - les solutions sont testées sous des conditions représentatives pour le projet</p>	acceptance des solutions par différents groupes-cible et par les agences impliquées	le projet en étroite collaboration avec les groupes-cible et les agences impliquées
<p><u>phase de diffusion et d'intégration:</u> les groupes-cible et les agences impliquées ont adopté les nouvelles techniques, procédures et fonctions afin de les mettre en oeuvre de manière couvrant la demande, ce qui met les groupes-cible en mesure d'atteindre des services nécessaires, des marchés et des informations pour satisfaire les besoins les plus importants</p>	<ul style="list-style-type: none"> * accès des bénéficiaires à des services, des marchés et des informations * efficacité et efficience des agences resp. dans la fourniture de soutien aux bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> * les agences impliquées * une auto-évaluation des groupes de bénéficiaires
<p><u>phase de consultation et de consolidation:</u> les bénéficiaires et les agences impliquées sont capables de mettre en oeuvre les solutions identifiées par leur propre moyens et les agences de mise en oeuvre sont en mesure d'ajuster flexiblement des solutions pour changer les conditions-cadre, pour identifier, développer et expliquer des nouvelles solutions à des nouveaux problèmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> * coopération des bénéficiaires et des agences impliquées * conditions-cadre changent 	autorités surordonnées sont chargées de la supervision des agences de mise en oeuvre

2.3.2.2 Les frais de S&E(&A)

Il n'est pas possible de donner d'indications générales sur un coût raisonnable d'un S&E(&A), car ceci dépendrait du type de projet et de la phase en cours. Mais les agences de financement des projets considèrent qu'une moyenne de 4-10% des frais totaux du projet dépensés pour un système de S&E(&A) est justifiable.

2.4 Le suivi-évaluation participatif avec la population

2.4.1 Contexte: l'homme „centre du développement“

Dans le cadre des projets de développement intégré s'appuyant sur une démarche participative, ou même au niveau des projets sectoriels impliquant la population dans leurs objectifs, la mise en place d'une composante S&E participative avec la population-cible est logiquement nécessaire.

Cet aspect des opérations de S&E vient compléter le S&E plus conventionnel engagé généralement au sein des projets pour suivre et apprécier leurs performances et (moins fréquemment) leurs impacts.

La mise en place d'une telle „branche“ d'un système de S&E demande toutefois quelques préalables au niveau du système même du projet, que sont:

- l'orientation participative, c'est à dire l'implication active de tous les acteurs du projet, prenant part à la réalisation des activités, dans la collecte, l'analyse, l'interprétation et l'utilisation des données relevant du S&E
- l'orientation formatrice, qui considère le système S&E comme un moyen d'apprentissage facilitant les capacités de chacun pour identifier les leçons tirées des expériences (réalisations) passées et en tirer profit
- le choix de procédures simples, donnant une large part à l'information qualitative; le système devant être facilement maîtrisable par les concernés du projet au niveau de son fonctionnement et des produits qui en résultent
- l'acceptance du partage des décisions entre les concernés principalement lorsqu'il est nécessaire d'effectuer un choix d'alternatives pour réajuster le déroulement du projet.

2.4.2 Les avantages du S&E participatif avec la population: une garantie meilleure d'aller vers l'atteinte des objectifs du projet

Disposer d'un système de S&E participatif permet d'aborder l'appréciation des activités et des conséquences du projet selon la perception des groupes-cible. La vision ainsi définie peut:

- renforcer le constat d'évaluation dégagé au niveau même du projet
- mais également en être complémentaire en y apportant de nouveaux éléments d'appréciation
- ou bien parfois même divergente, demandant alors la révision de certaines conclusions préliminaires dégagées avec le S&E central.

Le système S&E avec la population joue d'autre part un rôle significatif dans le renforcement du processus de mobilisation de la participation et de l'organisation des groupes-cible.

L'approche participative posant le principe de l'implication active de la population à toutes les étapes du projet de développement, la mise en oeuvre d'une composante S&E avec et par les populations devient un élément nécessaire, s'ajoutant aux procédures de planification-programmation participative et d'exécution partagée des actions.

Le S&E avec la population s'offre alors comme un autre moyen d'apprentissage. La population développe encore plus, à un stade consécutif aux phases de planification/programmation / exécution, les procédés d'observation, d'analyse des situations/informations et de négociation, autant d'outils qui peuvent l'encourager sur le chemin de l'autogestion.

2.4.3 Le champ d'action du S&E participatif avec la population

Un système de S&E avec la population peut être élaboré pour:

1. suivre et évaluer les réalisations du projet, dans le cadre des activités menées ou décidées en commun avec le groupe-cible (comparaison des prévisions et des réalisations)
2. apprécier la mise en place des méthodes et instruments de l'approche participative et son acceptation par les populations
3. évaluer les impacts du projet au niveau socio-économique, culturel mais aussi sur le milieu naturel (effets agro-écologiques par exemple)

A) Le S&E des activités avec la population demande à ce que soit préalablement définis des indicateurs de réalisation et de participation, en commun accord avec le groupe-cible. Ces indicateurs peuvent être précisés pendant la planification locale

avec la population (plan de développement, plan d'aménagement du terroir) et lors de la programmation des activités (contrat-programme, contrat de partenariat). La population et l'équipe du projet peuvent ainsi procéder à une notification de ces indicateurs, -est-ce qu'on est près/loin de la valeur borne fixée pour l'indicateur, l'a-t-on dépassée-, en précisant les causalités/conséquences de cette notification, les perspectives qui en découlent et les suppositions à prendre en compte.

Ce type de S&E est réalisé selon la périodicité de la programmation du projet, en général annuellement.

B) Le S&E de la mise en place de l'approche s'effectue en s'appuyant sur les indicateurs de participation, liés aux méthodes d'animation et au processus de développement d'organisation à la base. Il accorde une grande importance à l'analyse qualitative de ces indicateurs. La fréquence de mise en oeuvre d'une telle opération de suivi n'est pas préalablement déterminée. Elle dépend souvent de l'identification de blocages dans le constat quotidiennement fait sur les relations entre le projet et les populations.

C) Le S&E des impacts peut être conduit en partenariat avec la population pour les centres d'intérêt suivants:

- Apprentissage de l'autogestion: développement organisationnel de la population et évolution du partenariat entre les organisations de la population, le projet et les institutions
- Prise de conscience de la nécessité de la conservation des ressources naturelles
- Amélioration de la gestion des ressources naturelles et ses conséquences sur la qualité et la disponibilité des ressources naturelles
- Augmentation de la productivité agricole et/ou extra-agricole, augmentation des revenus
- Evolution des relations entre les genres
- Appréciation de la maintenance des acquis (pérennité des activités du projet)

L'évaluation des impacts sur ces différents aspects sera d'autant facilitée que le projet disposera d'indicateurs suffisants sur la situation de référence avant projet. Ces indicateurs auront été appréciés directement, -observations directes liées à l'espace

et à son utilisation-, ou recueillis indirectement par le biais de données rapportées par des enquêtes, mesures, instruments de MARP¹.

Cette situation de référence sera évidemment plus pertinente pour le S&E participatif si la population a participé à son établissement. Dans le cas contraire, le projet aura à définir ces indicateurs-clés (et à mesurer leurs valeurs en temps 0, c'est à dire au départ) et à les discuter avec la population pour établir autour un consensus.

La fréquence de réalisation du S&E participatif est fonction de la nature du centre d'intérêt visé. Elle est souvent liée aux fins de phases du projet.

2.4.4 Les outils du S&E participatif avec la population

Une gamme d'outils diversifiés est disponible pour la mise en œuvre du S&E participatif avec la population. Un seul outil peut être choisi pour une opération précise de S&E, par exemple la matrice d'analyse d'efficacité pour la comparaison entre les prévisions et les réalisations du projet, mais, le plus souvent, il est fait recours à une combinaison de ces différents outils en alliant:

- les outils de collecte „traditionnels“, tels les enquêtes, avec les outils de MARP (entretiens semi-structuré, focus-group...)
- les informations collectées par le biais du projet avec celles apportées par le groupe-cible

Une liste de ces différents outils est présentée ci-dessous:

- enquêtes individuelles, communautaires (questions fermées, à choix multiple)
- méthode SEPO (succès, échecs, potentialités, obstacles)²
- outils de MARP tels les cartes, transects, diagrammes
- matrice d'analyse d'efficacité
- feed-back et discussion avec la population des données d'évaluation (obtenues au niveau du projet)
- analyse participative coûts / bénéfiques (pour la mise en oeuvre des activités génératrices de revenus)

Cette liste n'est pas exhaustive, d'autres outils existent, encore d'autres sont à créer...

Et il ne faudra pas oublier également que l'application de ces outils requiert d'une manière systématique de s'appuyer sur une maîtrise des techniques de communication, de facilitation et de médiation!

¹ MARP: méthode accélérée de recherche participative (PRA)

² SEPO: pour de plus amples informations sur cette méthode voir sous-module „autoévaluation“

3. EVALUATION EXTERNE

3.1 Introduction

Définition: Une évaluation est

- une examination systématique de la planification, exécution et impacts d'un projet, programme,
- qui prend en compte tous les aspects pertinents à la politique de développement,
- dans le but d'assurer l'efficacité des projets futurs par le biais de recommandations opérationnelles.

Une évaluation s'effectue

- par des tiers qui ne sont pas associés au projet, c.à.d. on suit le "principe des quatre yeux"
- au nom de l'agence commandante (p.ex. Ministère, maître d'œuvre, etc.)

Exclusions:

Les évaluations sont parfois considérées comme des moyens appropriés pour résoudre des problèmes de projet qui concernent essentiellement les secteurs (p.ex. manque de politique de secteur), le personnel (conflits au sein de l'équipe), les techniques (p.ex. la recherche de solutions techniques appropriées) ou la gestion (p.ex. système de suivi inadéquat, mauvaise comptabilité) qui se retrouvent lors du processus d'exécution. Les évaluations sont souvent considérées comme appropriées pour effectuer les activités qui auraient dû être effectuées par le projet (p.ex. une étude des sols). Cependant, une évaluation n'est pas un moyen de déléguer les tâches de gestion ou de direction aux gens de l'extérieur. Une évaluation devrait identifier ces problèmes, mais son but n'est pas d'exécuter des devoirs de façon exemplaire.

Communication:

Une évaluation n'est pas une appréciation unilatérale du projet par un siège social, ministère, etc.. C'est un processus de communication ayant certains buts, et une mission d'information entreprise par les évaluateurs en coopération avec les administrateurs et personnel du projet (y compris le personnel sur le terrain) et les bénéficiaires des services du projet.

Les objectifs:

Une évaluation a comme but de promouvoir les points forts établis du projet, d'indiquer les défauts et leurs causes, et de proposer des améliorations appropriées (recommandations). Afin d'y parvenir, l'évaluation a besoin d'aperçus sur les conditions, le cours et les impacts du travail d'un projet. L'encouragement des expériences d'apprentissage pour le personnel d'un projet et pour les autres parties est l'un des objectifs principaux d'un projet.

Recommandations - pas des décisions:

Une évaluation fournit des recommandations à ceux qui sont responsables du projet, afin qu'ils puissent prendre leurs décisions en ce qui concerne une conception future du projet (p.ex. replanification ZOPP) sur une analyse établie et un meilleur raisonnement. Ce n'est pas la tâche d'une mission d'évaluation de décider le futur d'un projet. Cela est la responsabilité de la direction.

Dans le chapitre suivant, on présente un bref aperçu des traits principaux d'une évaluation dans le cadre de la coopération technique. Ensuite, on focalise sur le "Contrôle d'Avancement des Projets" (CAP). l'instrument essentiel utilisé par la GTZ.

3.2 Tableau récapitulatif des divers types de contrôle de projet

Exécution	Suivi interne du projet	Rapport sur l'avancement du projet	Contrôle du déroulement du projet	CAP (Contrôle d'avancement du projet)	Evaluation/ Inspection
Qui	Management du projet	Management du projet	Responsable du projet	Consultants externes mandatés par la GTZ	Consultants externes mandatés par le BMZ
Comment	Selon le système de suivi et évaluation	Selon manuel d'organisation 4233	à préciser	Selon le guide: "CAP - PFK"	Selon le schéma d'évaluation du BMZ
A quel rythme	Variable selon activités et résultats	Semestriel pour la GTZ, variable pour le maître d'œuvre	une fois par an	env. tous les 2 à 4 ans	irrégulier
Quand	A des périodes précises indiquées dans le plan d'opérations	Régulièrement à des dates déterminées	En cas de poursuite du projet, sans changement de conception	Vers la fin d'une phase de projet et avant ZOPP 5	Sur décision du BMZ, programme d'évaluation central (ZEP)
Quoi	Activités, obtention de résultats partiels	Réalisation semestrielle du plan sur la base des informations du suivi et évaluation	A préciser	Degré de réalisation des objectifs du projet	Efficiency, Efficacité impact

3.3 Des procédures pour la réalisation d'un contrôle d'avancement de projet (CAP):

Les procédures d'une évaluation sont distinctes de la documentation écrite des résultats de l'évaluation. Une évaluation qui est plus qu'une simple vérification de la performance de la planification et de l'exécution d'un projet doit donner à tous les participants l'occasion d'apprendre systématiquement de leurs expériences. Il est donc une des tâches principales de l'équipe d'évaluation d'organiser le processus de communication qui facilite l'apprentissage de l'équipe du projet, les agences directrices et aussi des autorités supérieures. C'est pourquoi il est essentiel que les institutions homologues

participent pleinement à la mission d'évaluation. Il faut incorporer toutes les parties, afin de permettre au projet d'améliorer sa performance dans le futur.

Vue d'ensemble des procédures d'évaluation:

*** Une évaluation progresse de**

1. une étude des cibles et de la situation actuelle, et la mesure dans laquelle elles coïncident ou s'écartent (comparaison des réussites prévues et réelles), ensuite
2. une analyse des raisons de la divergence (ou coïncidence) des cibles et la situation actuelle
3. une évaluation de la planification, de l'état d'avancement du projet et les raisons pour la coïncidence ou la divergence des réussites prévues et réelles
4. conclusions/recommandations qui découlent des étapes précédentes.

Le procédé d'une évaluation a besoin d'être préparé et planifié en détail sur place. La première tâche d'une évaluation est donc d'établir un programme de travail avec toutes les parties concernées. Ce programme doit refléter

- les points centraux de l'évaluation du projet
- la procédure méthodologique spécifique de la mission d'évaluation: accord sur les méthodes/ priorités/ traitement de l'évaluation, étape par étape
- un échange mutuel d'information entre les membres de l'équipe
- une allocation des tâches et activités à chaque personne concernée, et un accord sur les dates
- un programme de feedback des résultats de la mission au personnel du projet, aux bénéficiaires et aux autorités supérieurs
- la documentation des résultats de l'évaluation, la préparation d'un rapport

3.3.1 L'étude des cibles et de la situation actuelle, et la comparaison des réussites planifiées et réelles:

Etape 1: Quelles étaient les cibles prévues?

Vue d'ensemble des documents de planification

	examen initial par l'agence de financement	rapport d'évaluation et son atelier ZOPP	commission d'approbation du projet	accord entre deux gouverne- ments	plan d'opérations établi lors d'un atelier ZOPP
Objectif global					
Objectif du projet (<i>Objet du Projet</i>)					
Résultats/ <i>outputs</i> (1 - n)					
Activités (1 - n)					

L'étude des cibles précédentes et actuelles aide les évaluateurs à se familiariser avec l'histoire et les intentions du projet, et tous les participants concernés par l'évaluation à connaître le processus de planification du projet. La base juridique pour l'exécution des projets de coopération internationaux est l'ordre de commande des organismes de financement respectifs et l'accord gouvernemental. Il faut considérer ces deux documents comme le cadre de référence pour l'évaluation.

On trouve souvent que les cibles établies pour le projet n'ont pas été bien formulées, ou qu'il existe des différences entre les divers documents de planification. La première tâche des évaluateurs est donc d'interpréter l'information disponible et de se mettre d'accord avec les personnes concernées sur un ensemble de cibles communes comme base de travail pour l'évaluation.

Etape 2: Qu'est-ce qui a été mis en pratique et réalisé (étude de la situation actuelle)?

Il faut recueillir des renseignements sur les activités, résultats et impacts. Les effets qui n'étaient pas planifiés doivent être enregistrés. Il faut établir également dans quelle mesure les suppositions se sont concrétisées. Dans cette étape, il faut discuter des

résultats de l'analyse avec toutes les parties concernées (Format: voir paragraphe suivant)

Etape 3: Comparaison des cibles avec la situation réelle

Comparaison des réussites planifiées et réelles

(1) SPP sommaire descriptif	(2) Indicateurs spécifiés pour le temps de l'évaluation	(3) réalisations achevées	(4) modifications (qualificatives & quantitatives)	autres effets imprévus qui se sont produits
Niveau Objectif global		<i>degré de contribution du projet à l'objectif global</i>		
Niveau Objectif du Projet (Objet du Projet)		<i>degré de contribution du projet à l'objectif du projet</i>		
Niveau Résultats/ outputs (1 - n)		<i>degré d'achèvement des résultats</i>		
Niveau Activités (1 - n)		<i>réalisation des activités</i>		

Suppositions: comparaison des documents de planification avec la situation réelle

(1) Niveau TSP	(2) Suppositions	(3) degré de réalisa- tion / nature des modifications	(4) raisonnement	(5) Evaluation ré- commandations

La comparaison des documents de planification avec la situation réelle fournit une base pour l'analyse des raisons pour la performance du projet. Il faut conclure cette étape, comme les précédentes, avec un exercice de coordination auquel toutes les parties concernées participent.

3.3.2 Analyse des raisons pour la coïncidence ou la divergence des cibles planifiées et la situation réelle

L'établissement des raisons principales pour une exécution plus ou moins conforme à la planification doit se référer directement, comme cadre de référence, à la logique verticale du SPP. L'évaluation des progrès de l'exécution du projet jusqu'à ce moment ne doit pas se servir d'autres critères que le SPP, sans parler des valeurs et cadres de référence personnels des évaluateurs.

Les raisons pour la conformité ou la déviation peuvent concerner soit la planification (p.ex. conseils sur la planification des autorités supérieures, cohérence de la planification, spécificité des plans, réalisme de la planification, détail des analyses), soit l'exécution (p.ex. ajustements aux conditions de cadre, organisations homologues, gestion interne), soit la direction du projet par des ministères et maîtres d'oeuvre (p.ex. politiques conflictuelles des différentes parties concernées).

Il faut se souvenir, cependant, que la mesure dans laquelle l'exécution d'un projet est conforme à la planification, ou en dévie, ne justifie en elle-même la classification d'un projet comme "réussite" ou "erreur". (Format: voir le paragraphe suivant)

3.3.3 Evaluation des résultats des étapes précédentes en appliquant les critères de la politique de développement et de qualité

Analyse et évaluation des raisons

(1) No	(5) expériences positives	(6) faiblesses / déficiences	(7) raisons pour (4) (5) (6)	(8) appréciation des déficiences	(9) recommandations
Niveau Obj.glob.	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur		
Niveau Obj.Proj.	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur		
Niveau Résultats	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur		
Niveau Activités	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur	en termes de lien entre Obj.glob. et l'Objectif supérieur		
	expériences	faiblesses			

Ici la planification et l'exécution du projet, et les raisons pour leur coïncidence ou déviation, sont évaluées par rapport à la mesure dans laquelle elles sont conformes aux critères de la politique de développement et de qualité du projet. L'évaluation devrait reconnaître les politiques de toutes les parties concernées (le gouvernement du pays, les organisations homologues, ministères qui coopèrent, concepts sectoriels et de politique régionale).

Les domaines d'intérêt devraient être: l'orientation de masse des impacts, leur durabilité; ceci implique l'orientation vers la pauvreté, l'efficacité économique, la pertinence des

technologies, durabilité écologique, économique et organisationnelle, y compris la promotion de l'entraide.

Il est important que les critères d'évaluation soient révélés, pour que tout le monde puisse suivre et comprendre le processus. A ce stade, encore une fois, la force directrice derrière le processus d'évaluation devrait être un échange des vues avec toutes les parties concernées.

3.3.4 Recommandations: des conclusions quant à la planification et actions futures

Les recommandations fournissent la direction du projet (y compris les participants à l'atelier-ZOPP de replanification) avec des propositions faisables pour des mesures supplémentaires à prendre par le personnel du projet. Ces recommandations doivent être empiriquement solides et acceptables du point de vue de la politique de développement.

Il n'y a pas de format général pour les recommandations de la mission d'évaluation. Souvent, une solution recommandée pour surmonter le défaut d'un projet doit se fonder sur plusieurs conclusions tirées des étapes analytiques précédentes.

Les recommandations et leur raisonnement sont souvent résumés dans le rapport préliminaire d'une mission d'évaluation (ce qui peut s'appeler "une Note d'Interprétation") Une mission d'évaluation est souvent suivie d'un atelier de replanification. Un représentant de la mission devrait y participer, mais les évaluateurs ne peuvent être responsables pour les résultats de la planification. C'est leur tâche de contribuer considérablement à la planification.

Si la replanification suit une procédure standard (p.ex.ZOPP), il est conseillé que l'équipe d'évaluation tâche de formuler les recommandations (aussi bien que leur raisonnement) dans le contexte de ce cadre (p.ex. comme analyse des problèmes et objectifs et dans les termes d'une description sommaire du SPP proposée pour la prochaine phase du projet).

3.4 Le rapport d'évaluation

La mission d'évaluation (ou Mission de Révision de l'Etat d'Avancement du Projet) doit livrer deux rapports: une "Note d'Interprétation" et un "Rapport d'Evaluation" détaillé. Les résultats essentiels de la mission d'évaluation doivent être résumés à l'écrit dans un rapport condensé avant l'atelier de replanification ZOPP. Ce résumé s'appelle une "Note d'Interprétation". Le chef de la mission d'évaluation, le directeur du projet, son homologue et un responsable de haut rang du maître d'œuvre doivent se mettre d'accord sur ce rapport, et le signer.

Table de Matières de la "Note d'Interprétation"

1. Préface
2. Description brève de l'approche du projet
3. Analyse et évaluation de la planification du projet
4. Analyse et évaluation de l'exécution du projet
5. Recommandations

La Note d'Interprétation ne devrait pas comprendre plus de 10 pages. Elle peut être incorporée dans le Rapport d'Evaluation.

4. "SEPO" - UNE MÉTHODE POUR L'AUTO-ÉVALUATION ET POUR LES PROJETS-PILOTE

4.1 Introduction

SEPO (*angl.:SWOP*) est un outil pour l'autoévaluation et pour les projets-pilote. Il a été élaboré lors de la coopération avec les projets et a démontré sa valeur dans la pratique.

L'abréviation veut dire:

Succès
Echecs
Potentialités
Obstacles

L'autoévaluation est quelque chose qui nous semble aller tellement de soi que nous en sommes pratiquement inconscients. Nous repensons constamment aux expériences du passé, nous les évaluons, et nous ajustons notre comportement futur en fonction d'elles.

L'évaluation veut dire apprendre des leçons basées sur les expériences du passé pour servir de guide aux actions futures. Nous recueillons les renseignements disponibles, et pour ce faire, nous nous fions aux indicateurs (F le suivi). Nous examinons l'information par rapport à des critères plus ou moins plausibles (F l'évaluation). Beaucoup de tentatives d'évaluation se basent sur les observations d'autres personnes et en conséquence sont lourdes et dépendent de connaissances expertes. Elles ne parviennent pas à exprimer les valeurs et les opinions des personnes concernées.

Une évaluation basée sur l'association est ambitieuse. Ce que nous faisons ensemble, nous aimerions l'évaluer ensemble. Pour ce faire, il nous faut des instruments qui facilitent le travail participatoire. En d'autres termes, nous avons besoin d'outils qui permettent à une équipe de décrire et d'apprendre à accepter les expériences, les estimations et les espoirs distincts et de discuter les conclusions qu'on puisse en tirer. On peut dire que SEPO est une méthode pour faire correspondre les expériences et les espoirs.

La procédure SEPO est simple et a l'avantage d'être compréhensible, même dans un contexte interculturel.

4.2 Utilité du SEPO?

4.2.1 Auto-évaluation

En pratique SEPO se montre une méthode flexible, capable d'être adaptée. La procédure permet l'enregistrement de perceptions différentes, et dirige l'attention de tout le monde vers l'action commune. SEPO facilite:

- la description de différentes expériences par les différentes personnes concernées
- l'évaluation participatoire des expériences et des perceptions
- le respect des expériences, des opinions et des estimations des groupes marginaux

- la découverte d'un langage commun et de solutions aux problèmes
- l'approche à l'autoévaluation et l'élaboration d'un système d'évaluation intégrée, ce qui renforce une mise à l'essai indépendante par les personnes concernées
- le lien entre l'évaluation (la révision) et l'ajustement des objectifs et de la planification.

En bref, SEPO fait des personnes concernées des partenaires et promeut une conduite responsable. Que pourrait-on espérer de plus?

4.2.2 Promotion de l'autonomie

Le débat sur les procédures d'évaluation tourne en général autour de la question des indicateurs (points de référence) et le traitement de l'information.

Dans le cas de l'autoévaluation, ces questions ne sont pas importantes. Néanmoins, ce qui est capital est qu'une équipe de projet ou un maître d'oeuvre puisse tirer de la motivation de l'autoévaluation. Celle-ci doit devenir un processus d'apprentissage planifié qui promeut l'autonomie et qui contribue donc à la pérennité du projet.

Il est évident que la procédure SEPO seule ne peut réaliser tout cela. Elle a des limites. Cependant, elle peut faciliter l'avance dans ce sens, et servir de clé pour les projets-pilotes. L'application de SEPO est basée sur les valeurs suivantes:

- nous nous fondons sur les connaissances des participants à un projet et sur leur capacité à diriger et à évaluer leur travail eux-mêmes
- nous créons la possibilité pour les acteurs de voir l'effet de leur travail à la réalisation des objectifs du projet.
- nous leur permettons d'établir si les dépenses d'énergie et l'investissement matériel sont efficaces et rentables
- nous donnons aux acteurs l'opportunité de voir le contexte dans un cadre temporel et spatial plus large et de voir au-delà des objectifs c.t. du projet.
- nous développons et renforçons la conscience de la responsabilité commune/communautaire.

Les valeurs présentées ici ne sont pas limitées à la seule procédure SEPO, bien entendu; elles caractérisent l'atmosphère générale d'un projet où la coopération se base sur des relations solides.

4.3 Planification

La procédure SEPO peut être utile lors de la planification, également:

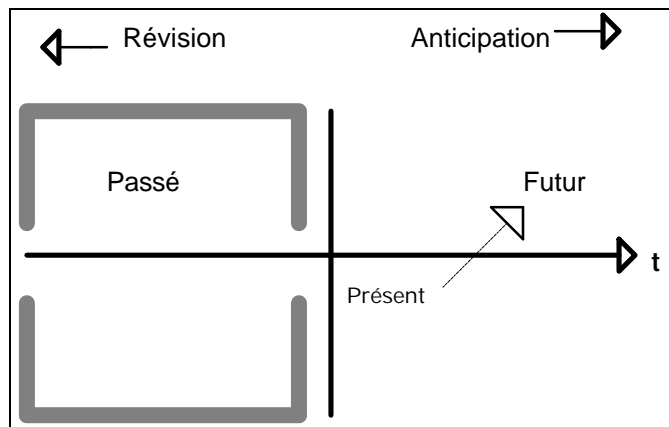
- elle facilite l'approche de la planification car elle permet aux personnes concernées d'exprimer leurs expériences, leurs déceptions, leurs espoirs et leurs peurs, en vue de changements éventuels dans le futur.
- elle révèle les diverses visions des acteurs, et les rend compréhensibles à tout le monde.
- elle facilite la recherche d'intérêts et de valeurs communs.
- elle fait le lien entre la révision du passé et le regard vers le futur, afin de mettre en oeuvre des actions communes.

4.3.1 La Fenêtre SEPO

La Fenêtre SEPO est basée sur notre capacité fondamentale de se rappeler du passé et d'anticiper le futur, et elle alloue quatre questions universelles à ces deux dimensions.

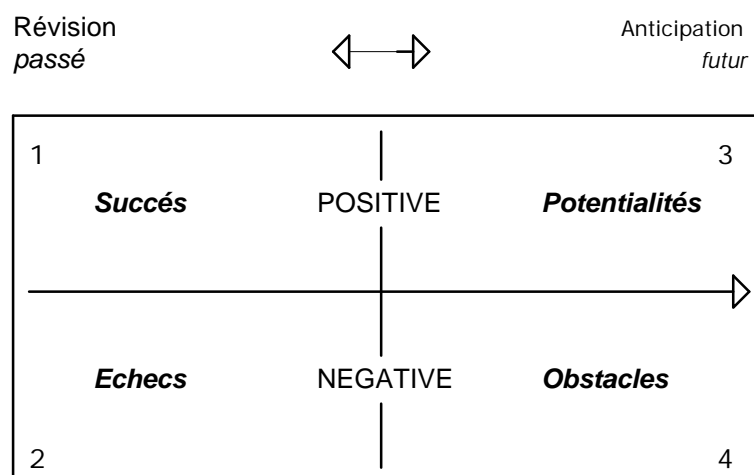
A. L'axe du temps

Tout d'abord, la fenêtre demande au participant d'éclairer une expérience ou une activité passée. Elle localise l'expérience sur l'axe du temps.



B. La fenêtre SEPO

On ajoute à la révision du passé et l'anticipation du futur un simple critère d'évaluation (positif/négatif), ce qui crée la fenêtre SEPO en quatre parties.



Selon l'évaluation individuelle, on écrira les expériences dans l'une des quatre parties de la fenêtre, par exemple:

Succès: Les réussites (qualitatives et quantitatives), les objectifs réalisés, les points forts, le plaisir, l'amusement

Echecs: Echecs, faiblesses, difficultés, goulots d'étranglement, anxiété, dépression

Potentialités: Potentialités, idées, souhaits, tendances, capacités inexploitées

Obstacles: Obstacles, résistance, conditions de cadre défavorables

Il est important de préserver la séquence des fenêtres, en commençant par les succès motivants.

C. Un exemple

Un groupe de familles dans une région montagneuse du Guatemala décide d'acheter des graines, de les semer et de vendre les surplus ensemble. Des groupes individuels sont responsables des différentes activités nécessaires pour réaliser le projet. Des réunions SEPO régulières, menées par un modérateur, se passent dans ces groupes individuels. Une forme des fenêtres SEPO sert à décrire et à résumer les expériences des membres du groupe.

Tous les mois, il y a une réunion SEPO des modérateurs, où on se sert de cartes et de paper-boards pour montrer les expériences des personnes concernées. La méthode SEPO, qui devient compréhensible à tous après une très courte période de temps, montre les perceptions et expériences différentes, facilite la découverte d'une solution logique aux problèmes, et rend un consensus plus probable.

4.4 Application

A. Visualisation

La procédure SEPO est facilitée par les supports visuels; les tableaux, les cartes, des grandes feuilles, même simplement un sol sablonneux et quelques symboles. Dans la plupart des cas, il est suffisant d'expliquer les règles bien connues de la visualisation en même temps que l'introduction à la procédure SWOP (voir "Techniques de Visualisation: des instruments de travail pour la planification, l'évaluation, le suivi et la mise en oeuvre (PESM)" publié par la SDC, en préparation)

B. Introduction

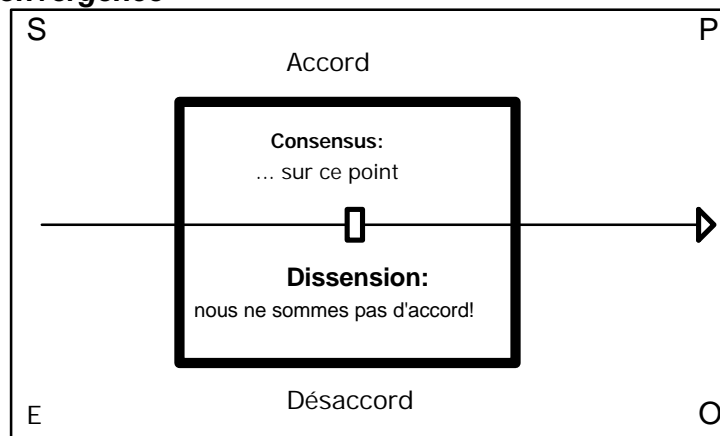
- Expliquer aux usagers de SEPO comment la fenêtre SEPO est construite
- Au début, s'en servir pour une seule activité à laquelle plusieurs acteurs participent.
- Commencer toujours par regarder vers le passé (=à gauche de la fenêtre), en commençant par les succès. Cela motive les gens, et attire l'attention sur le potentiel de développement.
- Laisser le groupe décider à quelle distance vers le passé et vers le futur le processus doit aller.
- Chaque acteur devrait exprimer ses propres expériences et perceptions
- S'assurer que toutes les expériences sont notées dans SEPO, et qu'elles sont prises au sérieux
- Demander aux participants de clarifier leurs contributions en répondant à toute question qui pourrait se poser.
- Enregistrer les aspects communs d'abord (consensus), avant de discuter des opinions contradictoires (désaccord).

- Faciliter la mise en oeuvre de SEPO en procédant selon les étapes de la planification: causes des problèmes, discussion des alternatives, accord sur les objectifs, planification des activités et des moyens (voir ci-dessous: Extension)

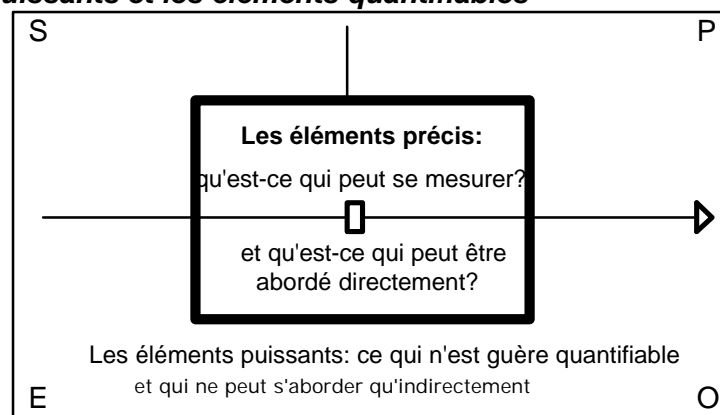
C. Comment étendre SEPO

Il existe beaucoup de possibilités pour l'application, l'extension et la combinaison de l'élément de base de SEPO. Ce sont la situation individuelle et les besoins spécifique qui déterminent quels sont les aspects supplémentaires à prendre en compte. Voici trois exemples:

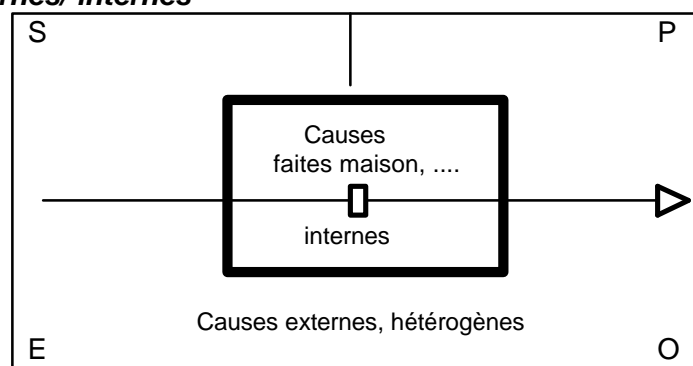
La fenêtre de convergence



Les éléments puissants et les éléments quantifiables



Les causes externes/ internes

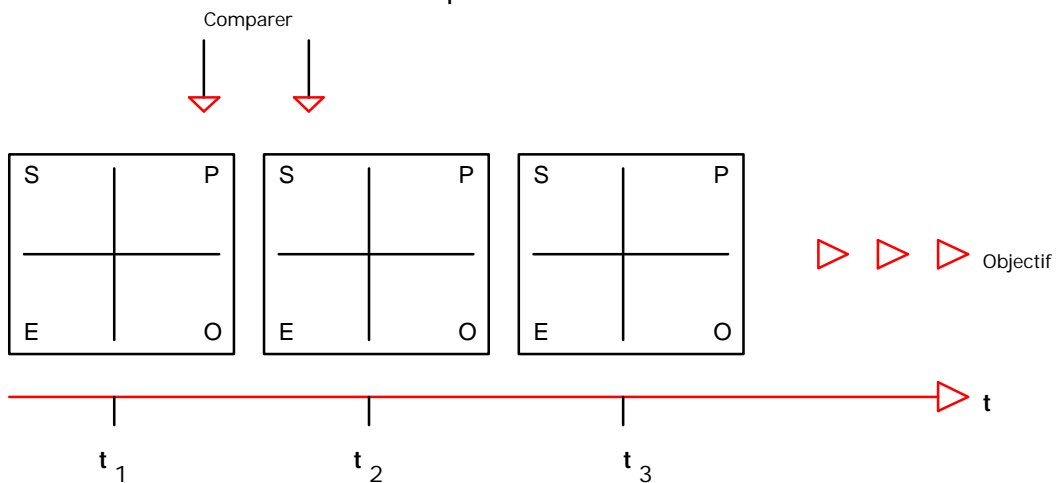


4.5 Possibilités d'extension

Si vous n'avez qu'un marteau, chaque problème a tendance à devenir un clou! Un outil ne peut remplacer la réflexion pour des solutions individuelles, locales. Voici quelques idées:

A. Séquence temporelle

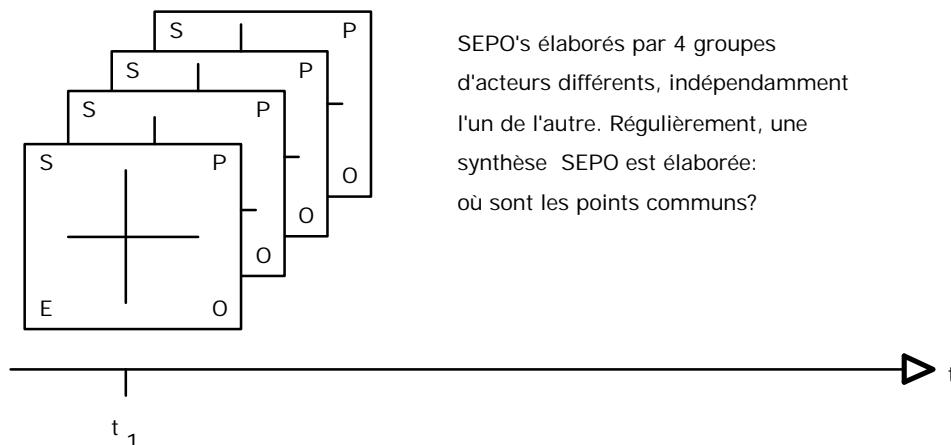
On peut placer différentes évaluation SEPO l'un à côté de l'autre sur l'axe du temps. Le côté futur (c.à.d. le côté droit de la fenêtre) devrait se refléter dans le SEPO suivant, au côté du passé (c.à.d. la gauche). Dans ce processus, les membres du groupe formulent leurs contribution indépendamment, et ensuite ils les recueillent de manière continue dans de grandes fenêtres SEPO (suivi) et les examinent périodiquement (évaluation). S'il est souvent répété, SEPO deviendra un instrument important pour la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation des expériences.



Les phases d'observation

B. Comparaison des groupes d'acteurs

Dans la pratique, il est parfois un avantage de demander aux différents acteurs d'un projet d'élaborer leurs SEPO indépendamment. La comparaison des SEPO différents conduira à des discussions fructueuses sur les différentes expériences et les possibilités.



Dans des situation caractérisées par des différences hiérarchiques majeures et une division du travail, il faudrait peut-être séparer les groupes d'acteurs, afin que les discussions des problèmes et les reproches mutuels n'entravent pas le dialogue. Le fait

de faire SEPO dans différents groupes promeut l'idée que les différentes évaluations ne sont ni correctes ni incorrectes, mais simplement l'expression des expériences et des rôles différents dans toute organisation.

C. L'incorporation des indicateurs

Afin d'observer dans quelle mesure les objectifs envisagés ont été réalisés, on peut introduire des indicateurs simples et plausibles (c.à.d. des points de référence) au côté gauche de la fenêtre SEPO. Ceci rend le lien entre la discussion des potentiels et d'obstacles et les expériences précédentes plus étroit.

Lors de la formulation des indicateurs, il est important de trouver un équilibre entre les mesures facilement quantifiables (p.ex. tonnes de graines produites, km de routes entretenues) et les éléments puissants non-quantifiables (p.ex. bien-fondé, qualité de coopération, clarté des objectifs communs).

Même dans le cas de cette extension ambitieuse, SEPO se montre un outil extrêmement efficace. On peut développer le choix de quelques indicateurs plausibles sur la base de l'application pratique de SEPO.