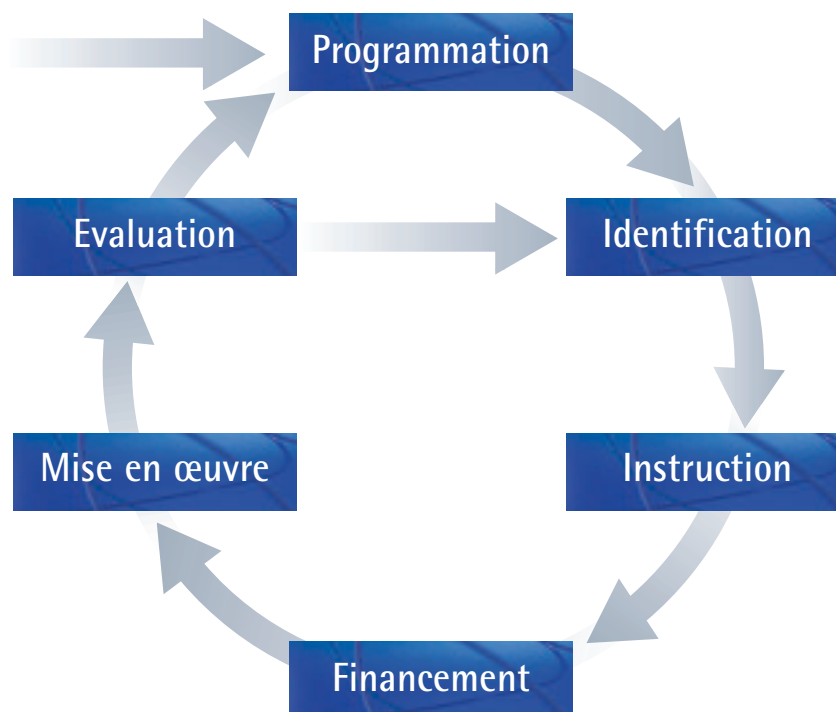




Manuel Gestion du Cycle de Projet



La première version de ce manuel a été élaborée en 1993 par un groupe de travail « ad hoc » des services de la Commission sous la direction de l'unité Evaluation en consultation avec les Etats membres et des experts ACP.

Cette seconde version, produite par l'unité Evaluation de l'Office de Coopération EuropeAid avec la contribution des services de la Commission ainsi que d'experts externes. Elle a bénéficié de l'assistance précieuse de PARTICIP GmbH, qui a coordonné les travaux préparatoires, assuré la formation et apporté son appui à la réalisation de ce manuel.

Manuel Gestion du Cycle de Projet

Table des matières

<u>1. INTRODUCTION</u>	1
<u>2. LE CYCLE DE PROJET</u>	3
<u>2.1. Définitions : Les six phases du Cycle de projet</u>	3
<u>2.2. Principes clés de la GCP</u>	5
<u>2.3. Format de base ou structure des documents de projet et de programme</u>	5
<u>2.4. Programmes sectoriels</u>	6
<u>3. LE CADRE LOGIQUE</u>	8
<u>3.1. Qu'est-ce que le cadre logique ?</u>	8
<u>3.2. Les limites du cadre logique</u>	9
<u>3.3. L'Approche du Cadre Logique : Deux étapes</u>	9
<u>3.4. Etape d'analyse : Quatre types d'analyse</u>	10
<u>3.4.1. Analyse des parties prenantes</u>	10
<u>3.4.2. Analyse des problèmes</u>	12
<u>3.4.3. Analyse des objectifs</u>	14
<u>3.4.4. Analyse des stratégies</u>	15
<u>3.5. Etape de planification</u>	17
<u>3.5.1. Elaboration du cadre logique</u>	17
<u>3.5.2. Première colonne : La logique d'intervention</u>	17
<u>3.5.3. Deuxième colonne : Les indicateurs objectivement vérifiables</u>	18
<u>3.5.4. Troisième colonne : Les sources de vérification</u>	19
<u>3.5.5. Quatrième colonne : Les hypothèses</u>	19
<u>3.5.6. Comment procéder pour identifier la logique d'intervention ?</u>	20
<u>3.5.7. Comment procéder pour identifier les hypothèses ?</u>	22
<u>4. LES FACTEURS DE QUALITÉ</u>	24
<u>4.1. Quels sont les facteurs de qualité ?</u>	24
<u>4.2. Comment assurer la qualité ?</u>	25
<u>5. LA FINALISATION DU CADRE LOGIQUE</u>	28
<u>5.1. Comment identifier les Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) et les Sources de vérification (SdV)</u>	28
<u>5.2. Comment identifier les moyens et les coûts ?</u>	31
<u>5.3. Vérification finale de la qualité</u>	31

6.	<u>LE CADRE LOGIQUE COMME POINT DE DEPART POUR ELABORER LES CALENDRIERS DES ACTIVITES ET DES RESSOURCES</u>	34
6.1.	<u>Comment élaborer un calendrier des activités ?</u>	34
6.2.	<u>Comment élaborer un calendrier des ressources ?</u>	35
7.	<u>LE CADRE LOGIQUE COMME POINT DE DEPART POUR PLANIFIER LES INTERVENTIONS COMPLEXES : LES CADRES LOGIQUES EN CASCADE</u>	36
8.	<u>GLOSSAIRE</u>	39

1. INTRODUCTION

En 1992, la Commission a adopté la « Gestion du Cycle de Projet » (GCP), un ensemble d'outils de conception et de gestion de projet basés sur la méthode d'analyse du Cadre Logique. Cette méthode était déjà largement utilisée par de nombreux bailleurs de fonds, y compris les Etats membres et encouragée par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE. Le présent manuel, qui constitue la mise à jour de la version originale de 1993, expose les principales caractéristiques de la GCP.

L'*objectif* de la GCP était, et demeure, l'amélioration de la gestion des actions – projets et programmes de tout type - de coopération extérieure en tenant mieux compte des questions essentielles et des conditions cadres dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes :

1. *Des objectifs clairs et réalistes pour les projets et programmes :*

- ⇒ distinguer de manière précise les objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre ;
- ⇒ définir de manière claire et réaliste l'objectif spécifique qui doit toujours impliquer des bénéfices durables pour le(s) groupe(s) cible(s) ;
- ⇒ identifier les risques et les hypothèses : des facteurs externes susceptibles d'influer de manière significative sur la réussite du projet.

2. *Facteurs de « qualité » qui assurent les bénéfices du projet à long terme :*

- ⇒ la nécessité d'établir un *cadre rationnel de politiques*, en particulier de politiques sectorielles appartenant au pays bénéficiaire ;
- ⇒ la nécessité de sélectionner les *technologies appropriées* ; p. ex., celles ayant recours à des ressources locales renouvelables ;
- ⇒ le respect des *valeurs socioculturelles* des personnes et populations concernées ;
- ⇒ les *capacités de gestion des institutions*, publiques et privées, sollicitées pour la mise en œuvre de projets ;
- ⇒ la *viabilité économique et financière* du financement du projet, et la durabilité des bénéfices à plus long terme ;
- ⇒ la prise en considération des questions transversales liées à la *protection de l'environnement* ;
- ⇒ la reconnaissance des différences de *genre* et la réduction des inégalités liées au genre, qui font partie intégrante des objectifs politiques cadres plus larges.

3. *Cohérence avec et contribution aux « objectifs politiques cadres plus larges » des projets et programmes :*

- ⇒ La GCP est étroitement liée au cadre plus large des actions de coopération extérieure de la CE, dont *l'objectif central est la réduction de la pauvreté*, tandis que les *axes stratégiques* découlant du Traité de Maastricht¹ sont les suivants :

¹ Voir COM (2000) 212, COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU CONSEIL ET AU PARLEMENT EUROPEEN : La politique de développement de la Communauté européenne.

- o le *développement durable*, en particulier par la promotion d'une croissance équitable, de l'investissement, de l'emploi, du développement social et humain et de la protection de l'environnement ;
 - o l'*intégration dans l'économie mondiale*, y compris l'appui à la coopération et l'intégration régionales ;
 - o la *lutte contre la pauvreté* ;
 - o la promotion de la *démocratie, des droits de l'homme et de l'Etat de droit*, et si nécessaire la consolidation de la paix et la prévention de conflits.
- ⇒ La GCP vise à prendre en compte ces aspects dès le début du cycle de projet, en essayant de faire en sorte que les projets / programmes soient conformes et contribuent aux « objectifs politiques cadres plus larges » de la coopération communautaire extérieure.

Par rapport au manuel de 1993, l'approche GCP a été élargie pour couvrir non seulement l'approche traditionnelle de projet, mais aussi les *programmes sectoriels* auxquels s'appliquent également les principes de la GCP. A cet effet, le présent manuel a recours à deux exemples illustratifs des éléments de base de l'approche GCP :

- un exemple de programme d'appui au secteur routier, qui démontre l'utilité de l'approche au niveau sectoriel,
- un exemple d'un projet plus traditionnel de routes secondaires, mettant l'accent sur l'entretien.

Ces deux exemples ont de nombreux points communs. Toutefois, le premier exemple axé sur le secteur aborde des questions plus vastes, tandis que le projet en second exemple porte sur les spécificités régionales / locales.

A un niveau plus opérationnel, la GCP vise à apporter des améliorations, à travers des études de faisabilité / d'instruction, le suivi et l'évaluation ainsi que par le biais d'une prise de décision éclairée, aux étapes clés dans la préparation et la mise en œuvre de projets et de programmes. Elle implique la participation active des parties prenantes (groupes cibles, bénéficiaires, institutions locales et décideurs) tout au long du cycle de projet ou programme.

En fin de compte, la GCP est un assemblage de concepts et de tâches ou techniques relativement simples, notamment :

- ⇒ le concept du cycle de projet ;
- ⇒ l'analyse des parties prenantes ;
- ⇒ le « Cadre Logique » comme outil de planification ;
- ⇒ les facteurs clés de qualité ;
- ⇒ les calendriers des activités et des ressources ;
- ⇒ les formats de base cohérents et standardisés des documents clés.

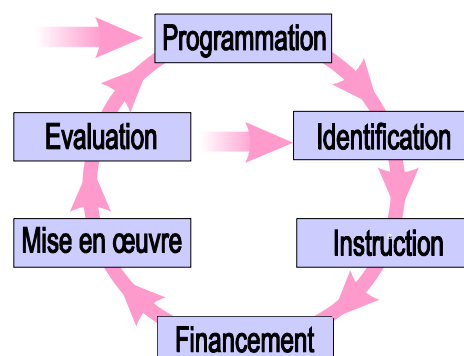
L'utilisation de ces concepts, outils et documents type tout au long de la vie d'un projet est parfois appelée « approche intégrée » de la gestion du cycle de projet.

Comme tout concept et outil, l'*utilité* de la GCP dépend de la qualité des informations disponibles (et plus précisément, celles émanant des bénéficiaires et groupes cibles) et de la qualité de son application.

2. LE CYCLE DE PROJET

La planification et la mise en œuvre des projets² suivent une séquence bien établie, qui débute par une stratégie convenue, qui mène à l'idée d'une action donnée, qui est ensuite formulée, mise en œuvre, et évaluée en vue d'améliorer la stratégie et les interventions futures.

Figure 1: Le Cycle de projet



2.1. Définitions : Les six phases du Cycle de projet

Programmation :

Définition des orientations et principes généraux de la coopération entre l'UE et un pays. Sur base de l'analyse des problèmes et des potentialités d'un pays, et en tenant compte des priorités locales et de l'UE, des actions mises en œuvre par les autres bailleurs de fonds ainsi que des capacités locales et de l'UE, *la concentration sectorielle et thématique de l'aide de l'UE est convenue, et un certain nombre d'idées de projets et programmes sont exposées dans les grandes lignes. Il en résulte un Document de Stratégie Pays ou Cadre de Stratégie Pays (ces termes sont employés comme synonymes).*

Identification :

Dans le cadre du Document de Stratégie Pays établi, les problèmes, les besoins et intérêts des parties prenantes sont analysés. Les idées de projets et d'autres opérations sont identifiées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies.

Des études sectorielles, thématiques ou de « pré-faisabilité » d'un projet peuvent être réalisées pour *permettre d'identifier, de sélectionner ou d'examiner les idées spécifiques, et de définir quelles sont les études supplémentaires éventuellement nécessaires* pour la formulation d'un projet ou d'une action. Il en résulte une décision d'étudier plus en détail ou non l'/les option(s) élaborée(s).

Instruction³ :

Tous les aspects importants de l'idée de projet sont examinés, en tenant compte des orientations du Document de Stratégie Pays, des facteurs de qualité clés (voir Point 7) et les points de vue des principales parties prenantes. Les bénéficiaires et autres parties prenantes devraient participer activement à la description détaillée de l'idée de projet. *La pertinence de l'idée de projet par rapport aux problèmes, et sa faisabilité sont des questions clés à étudier.* Des plans de travail détaillés, comportant un Cadre Logique (voir Point 3) dotés d'indicateurs des résultats escomptés et d'indicateurs d'impact (voir Point 5.1), ainsi que des calendriers des activités et des ressources (voir Point 6) devraient être produits au cours de cette phase. Il en résulte une décision de proposer ou non un financement pour le projet.

² Dans ce manuel, le terme « projet » désigne un « projet » - un groupe d'activités visant à atteindre un objectif spécifique dans un délai donné – et un « programme » - une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, aux niveaux sectoriel, national ou même international.

³ Est parfois appelée « conception », « préparation », « formulation », ou « évaluation ex ante ».

Financement :

La proposition de financement est complétée et examinée par le comité interne ou externe approprié. Il s'agit ensuite de *décider de financer ou non le projet*. Une convention formelle, énonçant les dispositions financières essentielles de mise en œuvre, est alors signée par la CE et le gouvernement partenaire ou une autre entité.

Mise en œuvre :

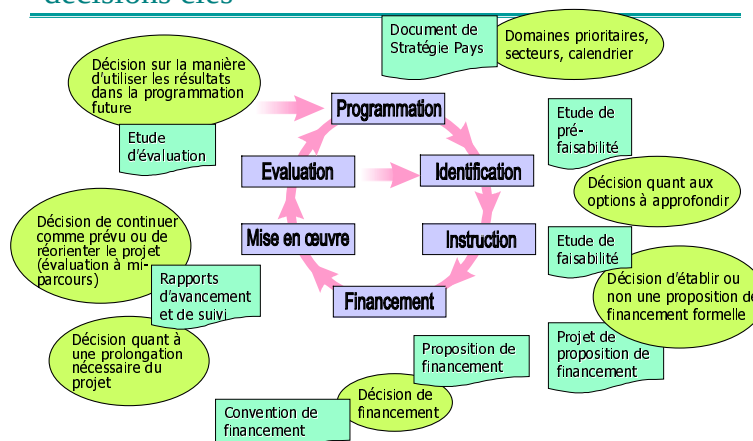
Les ressources convenues sont utilisées pour atteindre l'objectif spécifique (= le(s) groupe(s) cible(s) perçoit(vent) les bénéfices prévus) et les objectifs plus larges, globaux. *Cette phase implique généralement la passation de contrats d'études, d'assistance technique, de services ou de fournitures*. L'état d'avancement du projet fait l'objet d'un suivi régulier permettant de l'ajuster à l'évolution de la situation. A la fin de la mise en œuvre, la décision de clôturer ou de prolonger le projet devrait être prise.

Evaluation :

L'évaluation est « une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité, l'efficacéité, l'impact et la viabilité par rapport au développement. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés aux mécanismes d'élaboration des décisions tant des pays partenaires que des bailleurs de fonds ».⁴ Une évaluation peut avoir lieu au cours de la mise en œuvre d'un projet (« évaluation à mi-parcours »), à la fin d'un projet (« évaluation finale ») ou après son achèvement (« évaluation ex post »), soit pour réorienter le projet ou pour tirer les leçons pour les projets et la programmation futurs. Une évaluation doit conduire à une *décision de continuer, de rectifier ou d'arrêter un projet*. Les conclusions et recommandations doivent être prises en compte dans la planification et la mise en œuvre de projets comparables à l'avenir.

Figure 2 : Le Cycle de projet : Documents majeurs et décisions clés

Le Cycle de Projet: Documents majeurs et décisions clés



⁴ OCDE/CAD, 1991

2.2. Principes clés de la GCP

Dans la pratique, la durée et l'importance de chaque phase varient d'un projet à un autre. Toutefois, la démarche méthodologique reste la même pour tous les projets. Les principes essentiels de la GCP sont les suivants :

1. Appliquer l'*Approche du Cadre Logique* pour analyser les problèmes, et obtenir une solution valable – p. ex. dans la conception du projet.
2. Produire scrupuleusement *le ou les document(s) clé(s) de bonne qualité* afférent(s) à chaque phase, pour assurer une prise de décision structurée et éclairée.
3. Assurer, dans la mesure du possible, la *consultation et l'implication des parties prenantes clés*.
4. Formuler et centrer l'objectif spécifique de manière claire sur les *bénéfices durables pour le / les groupe(s) cible(s) prévu(s)*.
5. Tenir compte des *aspects clés de qualité* dans la conception dès le début.

La GCP regroupe des principes de gestion de l'aide communautaire, ainsi que des outils et techniques d'analyse. Elle les met en application dans le cadre du processus décisionnel structuré du cycle pour s'assurer que :

- les projets sont conformes, et contribuent, aux *objectifs politiques cadres de la CE*, tels que : le respect des droits de l'homme, la réduction de la pauvreté, ou encore les *aspects transversaux* comme l'égalité hommes / femmes, la protection de l'environnement (pertinence et compatibilité par rapport à ces questions au sens large) ;
- les projets sont pertinents vis-à-vis de la *stratégie convenue* et des problèmes réels des groupes cibles / bénéficiaires ;
- les projets sont *faits*, ce qui signifie que les objectifs peuvent être atteints de manière réaliste en tenant compte des contraintes de l'environnement opérationnel et des capacités des organismes chargés de la mise en œuvre ;
- les *bénéfices* générés par les projets sont durables.

2.3. Format de base ou structure des documents de projet et de programme

Le « format » de base suit le cadre logique (voir Point 3). On notera que le format reflète principalement les tâches impliquées dans la préparation de projets, mais ne change pas de manière significative lors de la mise en œuvre (rapport d'avancement) ou de l'évaluation.

- 1. Résumé**
 - 2. Contexte :** objectifs politiques cadres de la CE et du gouvernement partenaire, et liens avec le programme ou stratégie pays établi par la CE, engagement du gouvernement partenaire vis-à-vis des objectifs politiques cadres de la CE tels que le respect des droits de l'homme
 - 3. Analyse sectorielle et analyse des problèmes,** y compris l'analyse des parties prenantes
 - 4. Description du projet / programme,** objectifs, et stratégie pour les atteindre :
 - ⇒ Prise en compte des leçons du passé, et lien avec les activités mises en œuvre par les autres bailleurs de fonds
 - ⇒ Description de l'intervention (objectifs, et stratégie pour les atteindre, y compris l'objectif spécifique, les résultats et les activités, et les indicateurs principaux)
 - 5. Hypothèses, risques et flexibilité**
 - 6. Modalités de mise en œuvre**
 - ⇒ Moyens physiques et non-physiques
 - ⇒ Procédures organisationnelles et de mise en œuvre
 - ⇒ Calendrier de mise en œuvre
 - ⇒ Estimation des coûts et plan de financement
 - ⇒ Conditions spéciales et mesures d'accompagnement du gouvernement / des partenaires
 - ⇒ Suivi et évaluation
 - 7. Facteurs de qualité**
 - ⇒ Participation des et appropriation par les bénéficiaires
 - ⇒ Politique(s) de soutien
 - ⇒ Technologie appropriée
 - ⇒ Aspects socioculturels
 - ⇒ Égalité hommes / femmes
 - ⇒ Protection de l'environnement
 - ⇒ Capacités institutionnelles et de gestion
 - ⇒ Viabilité économique et financière
- Annexe :** Cadre logique (projet de cadre logique ou cadre complet, en fonction de la phase dans laquelle on se trouve)

2.4. Programmes sectoriels

Au cours de ces dernières années, des efforts considérables ont été déployés pour s'assurer que les projets s'inscrivent dans le cadre de la politique nationale du pays concerné et que la coordination avec les bailleurs de fonds soit améliorée. Néanmoins, une telle approche est insuffisante, particulièrement dans les pays qui disposent de capacités nationales suffisantes pour élaborer et mettre en œuvre leurs politiques nationales, et coordonner les activités des bailleurs de fonds. Cette situation a amené la communauté des bailleurs de fonds à s'engager dans un appui aux approches sectorielles (programmes sectoriels).

Une approche sectorielle vise à élargir la notion d'impact au-delà du champ d'action d'un seul bailleur de fonds. Elle sert de cadre des dépenses publiques, non seulement pour les ressources locales mais également pour les ressources externes destinées au développement et à la mise en œuvre d'une politique équitable, équilibrée et satisfaisante. Ainsi, les bailleurs de fonds peuvent passer de l'appui à des activités spécifiques au cofinancement de politiques avec le pays partenaire et les autres bailleurs de fonds. Ces efforts conjoints sont déployés sur la base d'objectifs fixés par le gouvernement et dans le cadre d'un programme cohérent de gestion des dépenses du secteur public. Dans cette optique, il va de soi que l'aide extérieure sera de plus en plus directement intégrée aux plans gouvernementaux et au budget national.

Les trois caractéristiques principales des programmes sectoriels sont :

1. Le *gouvernement engage sa responsabilité* pour élaborer des politiques, des priorités et normes applicables à toute activité publique dans un secteur donné, y compris toute activité bénéficiant d'un financement extérieur. Cet engagement se concrétise dans un document de politique et un cadre stratégique sectoriels.

2. *Tout financement significatif* destiné à un secteur soutient une politique sectorielle unique et un programme de dépenses publiques unique sous la direction du gouvernement (cadre des dépenses sectorielles et budget annuel).
3. *Les partenaires adoptent des approches communes* à l'intérieur d'un secteur et ses sous-secteurs. Ils s'orientent, si les conditions le permettent, vers un cofinancement et un appui budgétaire.

Le cycle d'un programme sectoriel est comparable au cycle de projet, le point de départ étant le Cadre de Stratégie Pays :

1. Au cours de la phase de *Programmation*, le Cadre de Stratégie Pays identifie les secteurs qui bénéficieront d'un appui de la CE. Dans un processus de dialogue entre le gouvernement, les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes aux niveaux national et sectoriel, les aspects suivants font l'objet d'une appréciation : la *situation macro-économique et budgétaire*, la *qualité de la gestion des finances publiques*, les *questions de bonne gouvernance*, les *politiques sectorielles* et l'adéquation des objectifs. On vérifie également si le cadre des dépenses ainsi que la cohérence entre plans de travail annuels et budgets annuels sont appropriés. *Il en résulte un accord sur les secteurs à soutenir.*
2. Au cours de la phase d'*Identification*, une pré-instruction du programme sectoriel est effectuée. Le gouvernement et le bailleur de fonds parviennent à un accord global sur la politique et la stratégie sectorielles (faisant également, en principe, l'objet d'un accord avec les autres bailleurs de fonds). *Il en résulte une décision de poursuivre ou non la conception conjointe d'un programme sectoriel.*
3. Au cours de la phase d'*Instruction*, on se concentre sur la conception (la plus précise possible) et sur l'établissement d'un accord sur *les principes qui régiront la mise en œuvre du programme*. De tels principes peuvent englober des aspects comme : l'allocation équitable de ressources entre administrations centrale et locale, la transparence requise du processus budgétaire et du système comptable, la mise en œuvre des réformes administratives et institutionnelles, etc. Les détails des priorités du programme, des réformes et investissements sectoriels sont clairement arrêtés (en règle générale avec le gouvernement et les autres bailleurs de fonds). Il en résulte une décision de soumettre, ou non, le programme pour un financement. Au titre de l'aspect *conditionnalité*, seul un nombre limité de conditions préalables fermes devraient être identifiées dans le cadre de l'approche sectorielle. La mise en œuvre à moyen terme devrait être soumise à des *conditions basées sur la performance et les résultats*. Le montant du financement sera alors adapté en fonction du niveau de réalisation des objectifs et de la quantité de services fournis aux bénéficiaires.
4. Au cours de la phase de *Financement*, la décision de financer ou non le programme est prise.
5. Au cours de la phase de *Mise en œuvre*, le programme sectoriel est exécuté dans le cadre du programme des dépenses du secteur public. Dans le cadre d'un dispositif de cofinancement, le suivi des dépenses ne se limite pas à la contribution de la CE mais s'étend au financement sectoriel dans son ensemble (les fonds émanant du gouvernement et d'autres bailleurs de fonds inclus). Les indicateurs des programmes sectoriels sont souvent liés à des cibles définies au niveau international (OCDE / CAD – Objectifs internationaux de développement).
6. Au cours de la phase d'*Evaluation*, on se concentre sur les conclusions et les recommandations quant aux résultats du programme, ainsi que sur les éventuelles améliorations de la politique et du programme sectoriels.

3. LE CADRE LOGIQUE

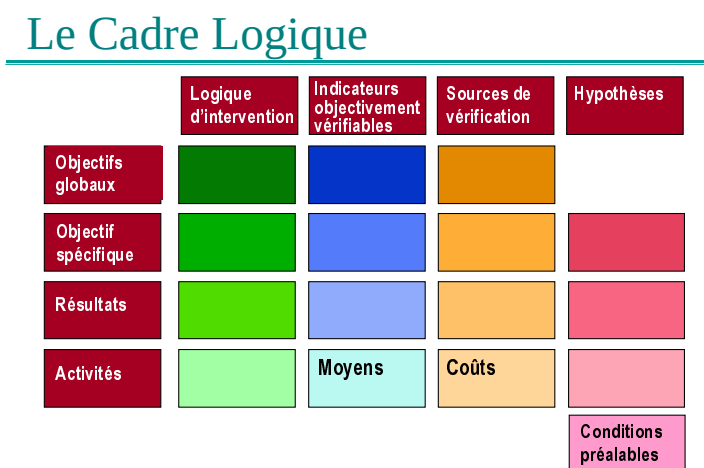
3.1. Qu'est-ce que le cadre logique ?

Le cadre logique est un outil qui a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreux organismes différents.

Cette méthode implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet / programme. La mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs, indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et définir quelles sont les hypothèses, échappant au contrôle du projet / programme, susceptibles d'influencer sa réussite.

Les résultats principaux de ce processus sont résumés dans une matrice (le « cadre logique ») qui décrit les aspects les plus importants d'un projet / programme.

Figure 3 : Le Cadre Logique



Il existe des liens étroits entre cadre logique et format de base des documents, en particulier au niveau des intitulés des chapitres / paragraphes relatifs aux objectifs globaux et à l'objectif spécifique, aux résultats, activités, moyens et coûts, hypothèses et indicateurs. L'analyse critique des *facteurs de qualité*⁵ permettra d'améliorer la qualité du cadre logique.

Outre son importance pour l'analyse et la conception, le cadre logique s'avère également utile pour la mise en œuvre et l'évaluation d'un projet / programme.

Le cadre logique a donc un rôle à jouer à chacune des phases du cycle. Lors de la phase de préparation (identification), il devra être développé sans que l'on puisse le finaliser à ce stade. C'est au cours des phases suivantes que le cadre logique sera complété progressivement. Il constitue donc l'outil de gestion de chaque phase du cycle de projet et l'« outil de référence » pour élaborer d'autres outils, le calendrier de mise en œuvre et le plan de suivi, p. ex.

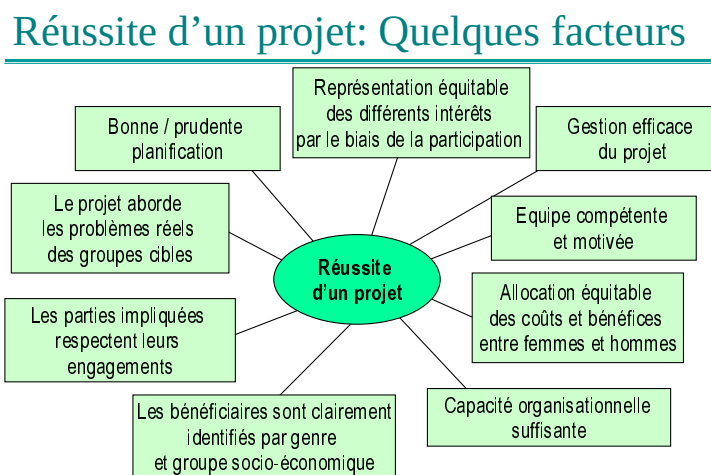
⁵ Souvent appelés « facteurs de viabilité ».

3.2. Les limites du cadre logique

Le cadre logique s'est avéré utile pour les personnes chargées de la préparation et de la mise en œuvre de projets. Il leur permet de mieux structurer et formuler leur réflexion et de l'exprimer d'une façon claire et standardisée. Si les politiques sont mal conçues, ou si la logique « ne tient pas », le cadre logique devrait en révéler les contradictions, bien qu'il ne soit pas en mesure, à lui seul, de concevoir de meilleures politiques.

Le cadre logique n'est donc qu'un outil pour améliorer la planification et la mise en œuvre. Toutefois, un outil, aussi bon soit-il, ne peut pas, à lui seul, garantir des résultats positifs. La réussite d'un projet / programme dépend de nombreux autres facteurs, tels que la capacité organisationnelle de l'équipe ou des organismes responsables de la mise en œuvre.

Figure 4 : Réussite d'un projet : Quelques facteurs



Elaborer un cadre logique ne doit pas être un simple exercice de calque. Chaque cadre logique devrait être le résultat d'une analyse approfondie et d'un processus de planification en commun dont la qualité dépend d'un certain nombre de facteurs, à savoir :

- Des informations disponibles
- La capacité de l'équipe de planification
- Une bonne consultation des parties prenantes, avec une représentation équilibrée des intérêts de chacune d'entre elles, femmes et hommes inclus
- La prise en compte consciencieuse des leçons acquises

Le cadre logique est un *outil dynamique* qu'il faut ré-évaluer et réviser au cours de la mise en œuvre du projet en fonction de l'évolution de la situation.

3.3. L'Approche du Cadre Logique : Deux étapes

L'élaboration d'un cadre logique comporte deux étapes, qui se déroulent progressivement dans les phases d'Identification et d'Instruction du cycle de projet :

1. *L'étape d'analyse*, durant laquelle la situation existante est analysée pour développer une vision de la « situation future souhaitée » et sélectionner les stratégies à utiliser pour y parvenir. L'idée clé est que les projets / programmes sont conçus pour résoudre des problèmes rencontrés par des groupes cibles / bénéficiaires, femmes et hommes, et répondre à leurs besoins et intérêts.

Il existe quatre types d'analyse à effectuer :

- ⇒ l'analyse des parties prenantes
- ⇒ l'analyse des problèmes (image de la réalité)
- ⇒ l'analyse des objectifs (image d'une situation future améliorée)
- ⇒ l'analyse des stratégies (comparaison de différentes options en réponse à une situation donnée)

2. L'*étape de planification*, durant laquelle l'idée de projet se traduit en un plan opérationnel pratique, prêt à la mise œuvre. C'est à cette étape que le cadre logique est élaboré, et que les activités et ressources sont définies et intégrées dans leurs calendriers respectifs (voir description des calendriers des activités et des ressources au Point 6).

3.4. Etape d'analyse : Quatre types d'analyse

3.4.1. Analyse des parties prenantes

On entend par partie prenante tout individu, groupe de personnes, institution ou entreprise / firme susceptible d'avoir un lien avec un projet / programme donné. Afin d'optimiser les bénéfices sociaux et institutionnels du projet / programme et de limiter ces impacts négatifs, l'analyse des parties prenantes permet d'identifier toute partie susceptible d'être affectée (de façon positive ou négative) par le projet et la manière dont elle(s) est / sont affectée(s). Il est important que l'analyse des parties prenantes soit effectuée tôt dans les phases d'Identification et d'Instruction d'un projet / programme.

Toutes les sociétés connaissent des différences dans les rôles et les responsabilités entre femmes et hommes, dans leur accès et emprise sur les ressources, et dans leur participation à la prise de décision. Les femmes et les hommes n'ont pas un accès équitable aux services (p. ex. moyens de transport, santé, éducation) et aux opportunités de la vie économique, sociale et politique. Les inégalités liées au genre entravent la croissance économique et pèsent sur le développement. En ne tenant pas compte de manière adéquate des aspects de genre, l'efficacité et la viabilité des projets et programmes peuvent être compromises. Les inégalités existantes peuvent même être involontairement exacerbées. Il est donc vital d'analyser les différences et inégalités liées au genre et de les prendre en compte dans l'intervention, dans ses objectifs, ses stratégies et l'allocation des ressources. L'analyse des parties prenantes doit donc systématiquement identifier toutes les différences de genre, ainsi que les intérêts, problèmes et potentiels spécifiques des femmes et des hommes au sein des familles de parties prenantes.

Idéalement, un projet / programme devrait être conçu lors d'un atelier participatif de planification réunissant les représentants des parties prenantes principales, avec une représentation équilibrée des intérêts des femmes et des hommes. Lorsqu'on envisage de réviser le cadre logique au cours de la vie d'un projet, l'analyse initiale des parties prenantes devrait être revue.

L'analyse des parties prenantes et l'analyse des problèmes sont étroitement liées : sans les points de vue des différentes parties prenantes sur un problème, ni la nature du problème, ni les besoins de ces parties prenantes, ni les solutions possibles n'émergeront.

Les schémas ci-après illustrent l'analyse des parties prenantes d'un programme du secteur routier et d'un projet de routes secondaires. Un certain nombre de parties prenantes sont, dans ces deux exemples, identiques tant au niveau du programme qu'au niveau du projet. Néanmoins, leur importance et leur contribution dans les deux types d'intervention sont susceptibles de varier considérablement.

Figure 5 : Exemples d'analyse des parties prenantes principales**Programme du secteur routier: Analyse des parties prenantes**

Partie prenante	Caractéristiques	Intérêts & attentes	Sensibilité et respect vis-à-vis des aspects transversaux (environnement, genre, etc.)	Potentialités & faiblesses	Implications & conclusions pour le projet
Gouvernement, Ministère de la Planification et des Finances (M dPF), niveau national	• Sociale, économique • Différences de genre • Structure, organisation, statut • Attitudes ...	• Intérêts, objectifs ... • Attentes	• L'EIE fait partie de la politique, et devrait être effectuée pour la construction d'une nouvelle route/travaux de réhabilitation d'une route	• Doté en personnel suffisant et bien équipé • Contribution: capacités de planification	• Action éventuellement nécessaire • Comment traiter avec le groupe
Gouvernement, Ministère des Transports (MDT), niveau national	• Décisions hautement centralisées quant à l'allocation des ressources • Planificateurs et ingénieurs: à 90 % des hommes	• Développement social et économique favorisé • Objectifs clairs pour le secteur routier, qui s'inscrivent dans le cadre de la politique nationale • Meilleure qualité des travaux de construction et de réhabilitation	• L'EIE fait partie de la politique • L'EIE est rarement appliquée (contraintes de temps et restrictions budgétaires) • Il y a une prise de conscience des problèmes d'environnement qui découlent des vidanges de lubrifiants • La prise en compte des aspects de genre fait partie de la politique, mais est rarement appliquée	• S'engage à jouer un rôle important et à remplir ses obligations • Enveloppe budgétaire destinée au MDT est assez limitée • Politique des transports partiellement imprécise (responsabilités, allocation des ressources, etc.) • Equipement et moyens de transport dévalorisés • Ministère récemment mis en place • Bonne connaissance des routes et des tronçons critiques • Contribution: ressources humaines au niveau central (planificateurs, ingénieurs) • Équipes de construction et de réhabilitation plutôt mal qualifiées	• Exploiter les capacités de planification du M dF pour clarifier la politique des transports • Soutenir la revue de la planification centralisée et l'allocation des ressources • Soutenir la clarification de la politique des transports • Soutenir la revue des décisions et de l'allocation des ressources centralisées • Considérer l'EIE comme une mesure obligatoire • Appuyer le développement institutionnel des efforts de qualification • Approfondir la recherche relative aux activités génératrices de fonds (fonds pour le secteur routier)
Gouvernement, MDT, niveau régional	• Dépend de décisions hautement centralisées quant à l'allocation des ressources	• Trajets sûrs et rapides • Fonds pour mieux faire le travail • Compétences et matériel améliorés pour mieux planifier et gérer le réseau routier régional • Meilleure qualité des travaux de construction et de réhabilitation	• L'EIE fait partie de la politique régionale • L'EIE n'est jamais appliquée (contraintes de temps et restrictions budgétaires) • Il y a une prise de conscience des problèmes d'environnement qui découlent des vidanges de lubrifiants • La prise en compte des aspects de genre fait partie de la politique, mais est rarement appliquée	• Allocation budgétaire aux régions restreinte et lente • Equipement obsolète et moyens de transport dévalorisés • Qualification insuffisante des équipes de construction et de réhabilitation • Bonne connaissance des routes et des sections critiques	• Développer des capacités institutionnelles au niveau régional en matière de prise de décision, de gestion des ressources, d'activités génératrices, etc. • Considérer l'EIE comme une mesure obligatoire • Revot l'approche en matière d'entretien
Propriétaires de véhicules privés (usagers privés de la route)	• Propriétaires faisant partie des classes moyennes et plus élevées: 70 % d'hommes et 30 % de femmes parmi les conducteurs • Représentés par la Fédération Nationale Automobile (FNA)	• Trajets sûrs et rapides (concerne principalement les hommes) • Multifonction et trajets sûrs à différents moments de la journée (concerne principalement les femmes) • Diminution des frais • Moins d'accidents • Plus d'abris, d'éclairage, de bornes téléphoniques et de mesures de sécurité routière (concerne principalement les femmes)	• Peuvent probablement être sensibilisés aux questions d'environnement • Entretien des véhicules souvent négligé • Lubrifiants vidangés par des garagistes qui ne déposent pas des infrastructures appropriées	• Contribution: péages plus élevés	• Envisager des abris, de l'éclairage, des bornes téléphoniques le long des routes • Stimuler l'appropriation du réseau routier, essentiellement des routes secondaires, en mettant l'accent sur les bénéfices pour les différents types d'usagers, femmes et hommes • Sensibiliser aux questions d'environnement (groupes, individus, presse, FNA, etc.) • Collaboration avec la FNA en vue de la sensibilisation en matière de sécurité des passagers et des véhicules
Familles/communautés d'agriculteurs	• Très hétérogènes • Femmes vendent des produits agricoles à petite échelle, plus périssables • En part organisées en coopératives villageoises, dominées par les hommes	• Transport le plus rapide possible, à des tarifs raisonnables, principalement de produits agricoles • Le gouvernement entretient les routes primaires et secondaires	• Prise de conscience limitée de la pollution que peuvent engendrer les moyens de transport et les lubrifiants	• Contribution: participation des équipes d'entretien • Devront payer plus de péages pour la commercialisation • Les hommes dominent les organisations villageoises	• Les sensibiliser pour renforcer les équipes d'entretien • Distinguer la contribution des hommes et des femmes pour éviter que les frais encourus par les femmes soient plus élevés
Équipes d'entretien des routes aux niveaux des villages et des communes	• Seul 50 % des villages disposent d'équipes de 30 personnes • Décisions prises par la hiérarchie (de haut en bas), p. ex. priorités, délais, etc. • Faible proportion de femmes à des postes de direction	• Permet aux villages de bénéficier de l'accès aux marchés et infrastructures (clinique) • Moyens nouveaux/supplémentaires pour faire le travail	• La majorité des zones touchées de valeur préservées sur les chantiers de réhabilitation • Les hommes sont réticents face à une plus grande présence de femmes à des postes de direction	• Matériel d'entretien souvent obsolète • Certaines équipes expérimentées et bien organisées, mais ce n'est pas toujours le cas • Connaissance insuffisante des exigences en matière d'entretien	• Stimuler leur appropriation de l'entretien des routes secondaires • Les former à la gestion, à l'entretien des routes • Faciliter la création de nouvelles équipes • Rechercher une meilleure égalité hommes/femmes
CE	• Attitude positive vis-à-vis des actions d'appui au développement social et économique • Représenté dans pays	• Échange accru et durable de marchandises (à l'intérieur et à l'extérieur de la région), développement social et économique favorisé • Réduction de la pauvreté • Utilisation transparente, efficace et efficiente des fonds	• Impact sur l'environnement à évaluer avant une éventuelle décision de financement • Attention particulière sur l'égalité hommes/femmes	• Longue expérience dans la mise en œuvre de projets et programmes du secteur des transports	• Tenir compte des leçons apprises
Etats membres, autres bailleurs de fonds principaux	• Approche commune du secteur des transports par les principaux bailleurs de fonds	• Collaboration étroite, cohérente, complémentarité, coordination régulière • Voir l'E	• Règles de l'EIE à respecter • Rechercher l'égalité hommes/femmes	• Principalement, assistance technique, peu d'assistance financière • Longue expérience en matière d'AT • Contribution: ressources humaines qualifiées pour renforcer la coordination	• Réunions et consultations organisées régulièrement
Transporteurs routiers nationaux et internationaux	• Grande variété de tailles des sociétés (de 1 à 35 camions) • Représentés par l'Organisation Nationale de Transport (ONT)	• Transport le plus rapide possible • Diminution des frais de transport et de dépréciation	• Prise de conscience limitée de la pollution que peuvent engendrer les moyens de transport et les lubrifiants (lubrifiants vidangés dans n'importe quel endroit, pollution des nappes phréatiques à plusieurs endroits le long du réseau routier) • Prise de conscience limitée des causes de VIH/SIDA, et de l'impact du comportement des camionneurs vis-à-vis des femmes	• Bonne connaissance des routes et des tronçons critiques • Contribution: connaissance de la plupart des améliorations pertinentes à apporter en matière de routes et de sécurité • Devront payer plus de péages	• Sensibilisation aux questions d'environnement (groupes, individus, presse, ONT, etc.) • Collaboration avec l'ONT pour sensibilisation, exigences et contrôle en matière de chargement, etc. • Sensibilisation au VIH/SIDA et à leur rôle vis-à-vis des femmes (et des autres conducteurs)
Secteur privé: Sociétés de transport régionales locales	• Taille des sociétés varie de 1 à 5 camions • Représentés par l'Organisation Nationale de Transport (ONT)	• Transport le plus rapide possible d'une quantité maximale de biens • Diminution des frais de transport et de la dévalorisation	• Prise de conscience limitée de la pollution que peuvent engendrer les moyens de transport et les lubrifiants (lubrifiants vidangés dans n'importe quel endroit, pollution des nappes phréatiques à plusieurs endroits le long du réseau routier) • Prise de conscience limitée des causes de VIH/SIDA, et de l'impact du comportement des camionneurs vis-à-vis des femmes	• Bonne connaissance des routes et des tronçons critiques • Contribution: connaissance de la plupart des améliorations pertinentes à apporter en matière de routes et de sécurité • Devront payer plus de péages	• Sensibilisation aux questions d'environnement (groupes, individus, presse, ONT, etc.) • Collaboration avec l'ONT pour sensibilisation, exigences et contrôle en matière de chargement, etc. • Sensibilisation au VIH/SIDA et à leur rôle vis-à-vis des femmes (et des autres conducteurs)
Secteur privé: Fabricants nationaux et internationaux	• Grandes entreprises (100 - 500 employés), faisant régulièrement appel à des transporteurs routiers • Attitude générale: "Le gouvernement est responsable des routes."	• Les marchandises sont livrées dans des délais courts et dans de bonnes conditions • La qualité des routes est améliorée et maintenue • Moins à payer pour le transport/livraison	• ??	• Contribution: plus de respect des limitations en matière de chargement	• Renforcer la prise de conscience en matière de chargement • Renforcer le contrôle des chargements, renforcer les amendes
Entreprises de construction routière	• 5 moyennes à grandes entreprises (50 - 200 employés) qui se partagent le marché • Organisées en équipes régionales • Propriété privée	• Plus de contrats • Moins de plaintes sur la qualité du travail	• Dans la majorité des cas: parcelles de biotopes sont préservées sur les chantiers de construction • Prise de conscience limitée des causes de VIH/SIDA, et de l'impact du comportement des travailleurs sur les femmes	• Capital élevé • La plupart d'entre eux travaillent depuis 20 ans • Contribution: recrutement accru de personnel local sur les chantiers de construction/réhabilitation	• Renforcer la prise de conscience en matière de recrutement de personnel local et féminin • Suivi plus étroit des travaux • Sensibilisation au VIH/SIDA et à leur rôle vis-à-vis des femmes (et des autres conducteurs)
Sociétés d'entretien des routes	• 10 - 12 petites à moyennes entreprises (20 - 50 employés), qui opèrent principalement dans la région • Propriété privée	• Plus de contrats • Moins de plaintes sur la qualité du travail • Diminution des coûts des intrants et du matériel	• Rarement: parcelles de biotopes sont préservées sur les chantiers de construction • Prise de conscience limitée des causes de VIH/SIDA, et de l'impact du comportement des travailleurs sur les femmes	• Capital généralement faible • La plupart d'entre eux travaillent depuis 5-10 ans • Contribution: recrutement accru de personnel local sur les chantiers de réhabilitation	• Renforcer la prise de conscience en matière de recrutement de personnel local et féminin • Suivi plus étroit des travaux • Sensibilisation au VIH/SIDA et à leur rôle vis-à-vis des femmes (et des autres conducteurs)
Consommateurs	• Attitude générale: "Le gouvernement et les autorités nationales sont responsables des routes" • Ne sont pas organisées en groupes de pression	• Les marchandises sont livrées dans des délais courts et dans de bonnes conditions • Les marchandises ne sont pas dévalorisées à cause du transport • Moins à payer pour le transport/livraison	• ??	• Ressources: variables • Contribution: ?	• Les informer de la situation actuelle et des améliorations apportées au réseau routier et leurs implications (radio, TV, etc.)
Police de la circulation routière	• 3000 policiers dont 30 % de femmes • Mauvais salaires & mauvaise réputation • Dépend du gouvernement régional • Représenté par le Syndicat National de la Police	• Les routes sont dans de meilleures conditions • Moins d'accidents • Moins de péages pour les usagers • Meilleure régulation du trafic • Amendes plus élevées pour les infractions • Les amendes constituent un argument pour augmenter les salaires	• Sensibilité limitée aux questions d'environnement, peut être renforcée afin de mieux mettre en pratique les réglementations en matière d'environnement liées aux transports	• Connaître les routes et les points d'engorgement • Contribution: application plus stricte de la loi	• Formation en matière de réglementations environnementales • Installer de meilleures mesures de contrôle
Sociétés de transport public	• Sociétés privées et publiques (de 3 à 40 bus de tailles différentes) • 2 sociétés opèrent au niveau national • Organisée en Association Nationale des Entreprises de Transports Publics (ANETP)	• Les personnes bénéficient d'un transport rapide et dans de bonnes conditions • Moins de frais de fonctionnement des véhicules	• Règlementation en matière de vidange de lubrifiants généralement respectée • Exclusion fréquente des femmes et leurs marchandises des bus de trafic intérieur et/ou titre de transport plus cher pour les femmes	• Ressources: 30 % des bus de moins de 3 ans, 50 % entre 3 - 10 ans • 30 % des bus techniquement usés • Contribution: plus d'investissements dans le parc automobile, si les routes sont améliorées • Formation des chauffeurs de bus	• Sensibilisation des chauffeurs de bus à un traitement équitable des passagers • Insister sur la remise en état des bus usés (?)

Projet des routes secondaires: Analyse des parties prenantes

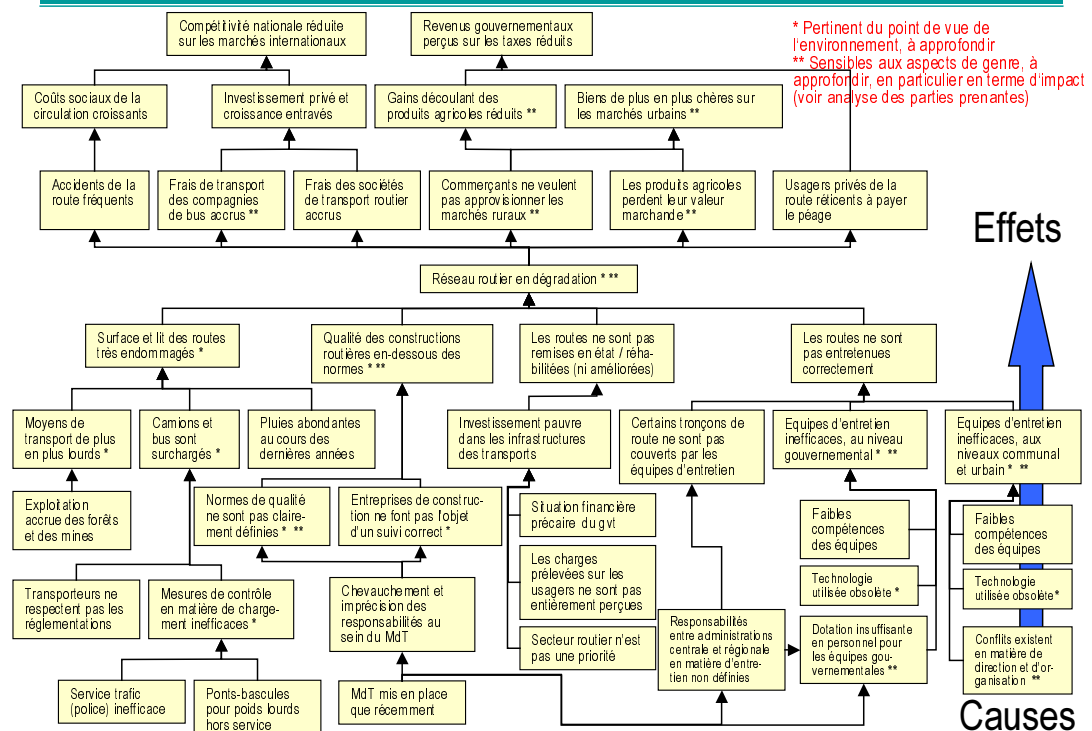
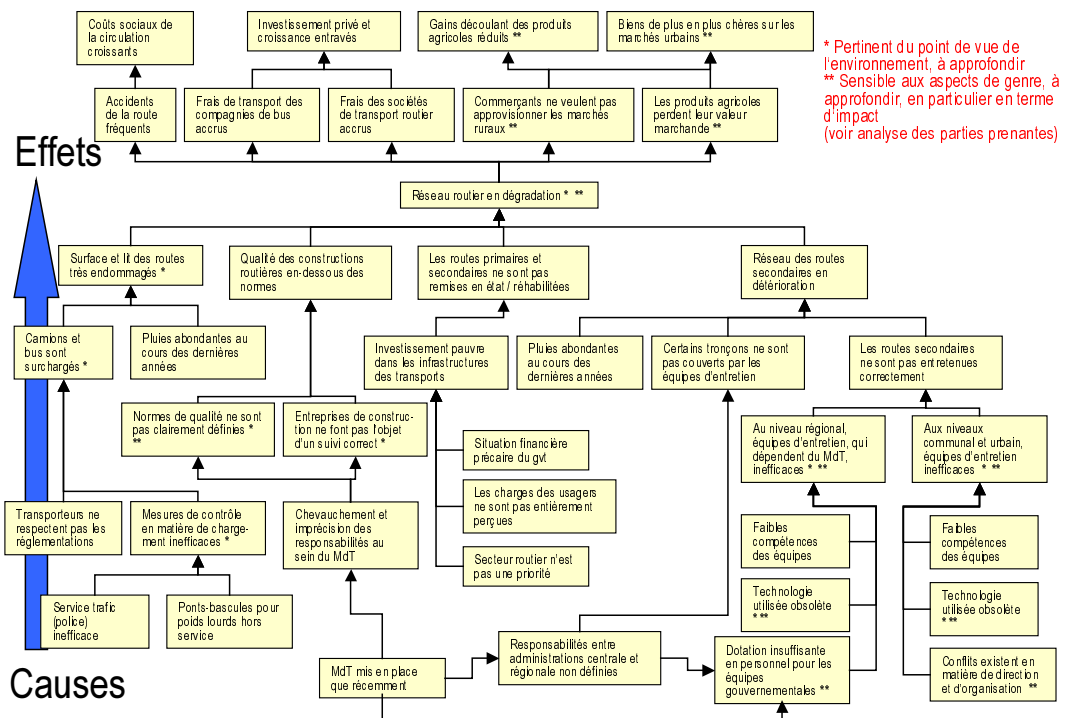
Partie prenante	Caractéristiques • Socioéconomique • Différences de genre • Structure, organisation, statut • Attitudes...	Intérêts & attentes • Intérêts, objectifs ... • Attentes	Sensibilité et respect vis-à-vis des aspects transversaux (environnement, égalité de genre, etc.)	Potentialités & faiblesses • Dotation en ressources • Connaissances, expérience ... • Contribution potentielle	Implications & conclusions pour le projet • Action éventuellement nécessaire • Comment traiter avec le groupe
Gouvernement, Ministère des Transports (MDT), au niveau national	• Décisions hautement centralisées quant à l'allocation des ressources • Planificateurs et ingénieurs: 90% d'hommes	• Échange accru et durable de biens (à l'intérieur et à l'extérieur des régions), développement social et économique favorisé • Trajets sûrs et rapides • Fonds pour mieux faire le travail • Compétences et matériel améliorés pour mieux planifier/gérer le secteur routier • Meilleure qualité des travaux de construction et de réhabilitation	• L'EIE fait partie de la politique • L'EIE est rarement appliquée (contraintes de temps et restrictions budgétaires) • Il y a une prise de conscience des problèmes d'environnement qui découlent des vidanges de lubrifiants • La prise en compte des aspects de genre fait partie de la politique, mais est rarement mise en pratique	• Enveloppe budgétaire destinée au MDT est assez limitée • Politique des transports partiellement imprécise (responsabilités, allocation des ressources, etc.) • Équipement et moyens de transport dévalorisés • Ministère récemment mis en place • Bonne connaissance des routes et des tronçons critiques • Contribution: ressources humaines au niveau central (planificateurs, ingénieurs) • Équipes de construction et de réhabilitation plutôt mal qualifiées	• Considérer la clarification de la politique des transports comme un condition préalable du projet • Soutenir la revue des décisions et de l'allocation des ressources centralisées • Réaliser une EIE • Collecter des informations et rassembler les lignes directrices/orientations en matière d'activités généralistes de fonds (fonds pour le secteur routier)
Gouvernement, MDT, au niveau régional	• Dépend de décisions hautement centralisées quant à l'allocation des ressources	• Trajets sûrs et rapides • Fonds pour mieux faire le travail • Compétences et matériel améliorés pour mieux planifier/gérer le réseau routier régional • Meilleure qualité des travaux de construction et de réhabilitation	• L'EIE fait partie de la politique régionale • L'EIE n'est jamais appliquée (contraintes de temps et restrictions budgétaires) • Il y a une prise de conscience des problèmes d'environnement qui découlent des vidanges de lubrifiants • La prise en compte des aspects de genre fait partie de la politique, mais est rarement appliquée	• Allocation budgétaire aux régions restreinte et lente • Équipement obsolète et moyens de transport dévalorisés • Qualification insuffisante des équipes de construction et de réhabilitation • Bonne connaissance des routes et des tronçons critiques	• Développer des capacités institutionnelles au niveau régional en matière de prise de décision, de gestion des ressources, d'activités généralistes, etc. • Considérer l'EIE comme une mesure obligatoire • Revoir l'approche en matière d'entretien
Propriétaires de véhicule privé (usagers privés de la route)	• Propriétaires faisant partie des classes moyenne et plus élevée: 80% d'hommes et 20% de femmes parmi les conducteurs • Représentés par la Fédération Nationale Automobile (FNA)	• Trajets sûrs et rapides (concerne principalement les hommes) • Multi-fonction et trajets sûrs à différents moments de la journée (concerne principalement les femmes) • Meilleur accès aux marchés pour vendre les produits et meilleur accès aux infrastructures sociales • Diminution des frais • Moins d'accidents • Plus d'abris, d'éclairage, de bornes téléphoniques, et de mesures de sécurité routière (concerne principalement les femmes)	• Peuvent probablement être sensibilisés aux questions d'environnement • Entretien des véhicules souvent négligé • Lubrifiants vidangés par des garagistes qui ne disposent pas des infrastructures appropriées	• Contribution: péages plus élevés	• Envisager des abris, de l'éclairage, des bornes téléphoniques le long des routes • Stimuler l'appropriation du réseau routier, essentiellement des routes secondaires, en mettant l'accent sur les bénéfices pour les différents types d'usagers, femmes et hommes • Sensibiliser aux questions d'environnement (groupes, individus, presse, FNA, etc.)
Familles communautaires d'agriculteurs	• Très hétérogènes • Femmes vendent des produits agricoles à petite échelle, plus périssables • En partie organisés en coopératives villageoises, dominées par les hommes	• Transport le plus rapide possible, à des tarifs raisonnables, principalement de produits agricoles • Le gouvernement entretient les routes primaires et secondaires	• Prise de conscience limitée de la pollution que peuvent engendrer les moyens de transport et les lubrifiants	• Contribution: participation des équipes d'entretien • Devront payer plus de péages pour la commercialisation • Les hommes dominent les organisations villageoises	• Les sensibiliser pour renforcer les équipes d'entretien • Distinguer la contribution des hommes et des femmes pour éviter que les frais encourus par les femmes soient plus élevés
Équipes d'entretien des routes aux niveaux des villages et des communes	• Seul 20% des équipes de villages/communes se compose de 15 personnes • Décisions prises par la hiérarchie (de haut en bas), p.ex. priorités, délais, etc. • Faible proportion de femmes à des postes de direction	• Permet aux villages de bénéficier de l'accès aux marchés et infrastructures (clinique) • Moyens nouveaux/supplémentaires pour faire le travail	• La majorité des zones boisées de valeur préservées sur les chantiers de réhabilitation • Les hommes sont réticents face à un plus grand nombre de femmes à des postes de direction	• Matériel d'entretien souvent obsolète • Certaines équipes expérimentées et bien organisées, mais ce n'est pas toujours le cas • Connaissance insuffisante des exigences en matière d'entretien	• Stimuler leur appropriation de l'entretien des routes secondaires • Les former à la gestion, à l'entretien des infrastructures de base, et à l'entretien des routes • Faciliter la création de nouvelles équipes • Rechercher une meilleure égalité hommes/femmes
CE	• Attitude active vis-à-vis des actions d'appui au développement social et économique • Représenté dans pays	• Échange accru et durable de marchandises (à l'intérieur et à l'extérieur de la région), développement social et économique favorisé • Réduction de la pauvreté • Utilisation transparente, efficace et efficiente des fonds	• Impact sur l'environnement à évaluer avant une éventuelle décision de financement • Attention particulière sur l'égalité hommes/femmes	• Longue expérience dans le financement des projets et programmes du secteur des transports	• Tenir compte des leçons apprises
États membres de l'UE, autres bailleurs de fonds	• Approche commune du secteur des transports par les principaux bailleurs de fonds • Un seul autre bailleur de fonds est impliqué dans la région	• Collaboration étroite, cohérence, complémentarité, coordination régulière • Voir UE	• Règles de l'EIE à respecter • Recherche l'égalité de genre	• Transmettre les leçons apprises • Apporter son appui au processus de planification	• Réunions et consultation organisées régulièrement
Sociétés régionales d'entretien des routes	• 3 petites à moyennes entreprises (20 - 50 employés), qui opèrent principalement dans la région • Propriété privée	• Plus de contrats • Moins de plaintes sur la qualité du travail • Diminution des coûts des intrants et du matériel	• Rarement: parcelles de biotopes sont préservées sur les chantiers de construction • Prise de conscience limitée des causes de VIH/SIDA, et de l'impact du comportement des travailleurs sur les femmes	• Capital: généralement faible • La plupart d'entre eux travaillent depuis 5-10 ans • Contribution: recrutement accru de personnel locaux sur les chantiers de réhabilitation	• Renforcer la prise de conscience en matière de recrutement de personnel local • Suivi plus étroit des travaux
Secteur privé: entreprises régionales et locales de transport	• Tailles des sociétés varient de 1 à 5 camions • Représentés par l'Organisation Nationale de Transport (ONT)	• Transport le plus rapide possible d'une quantité maximale de biens • Diminution des frais de transport et de la dévalorisation	• Prise de conscience limitée de la pollution que peuvent engendrer les moyens de transport et les lubrifiants (lubrifiants vidangés dans n'importe quel endroit, pollution des nappes phréatiques à plusieurs endroits le long du réseau routier) • Prise de conscience limitée des causes de VIH/SIDA, et de l'impact du comportement des camionneurs vis-à-vis des femmes	• Bonne connaissance des routes et des tronçons critiques • Contribution: connaissance de la plupart des améliorations pertinentes à apporter en matière de routes et de sécurité • Devront payer plus de péages	• Sensibilisation aux questions d'environnement (groupes, individus, presse, ONT, etc.) • Collaboration avec l'ONT pour sensibilisation, exigences et contrôle en matière de chargement, etc. • Sensibilisation au VIH/SIDA et à leur rôle vis-à-vis des femmes (et des autres conducteurs)

3.4.2. Analyse des problèmes

L'analyse des problèmes identifie les aspects négatifs d'une situation existante et établit les *relations de causes à effets* entre les problèmes existants. Cette démarche est composée de trois étapes :

1. Définir avec précision le cadre et le sujet de l'analyse.
2. Identifier les problèmes majeurs rencontrés par les groupes cibles et les bénéficiaires (quel est ou quels sont le / les problème(s) ?).
3. Visualiser les problèmes dans un diagramme, appelé « arbre des problèmes » ou « hiérarchie des problèmes » afin d'établir les relations de causes à effets.

L'analyse se présente sous forme d'un diagramme où, pour un problème donné, les effets sont placés au-dessus et les causes en-dessous. L'analyse vise à identifier les goulots d'étranglements réels que les parties prenantes considèrent comme prioritaires et qu'elles tentent de résorber.

Figure 6 : Exemples de hiérarchie des problèmes**Programme du secteur routier: Arbre des problèmes****Projet des routes secondaires: Arbre des problèmes**

Une fois complété, l'arbre des problèmes donne une image complète d'une *situation négative existante*.

Le diagramme gagne crédibilité quand il est préparé lors d'un atelier auquel participent les parties prenantes (qui, dès lors, connaissent la problématique) et qu'anime une personne (le modérateur) maîtrisant la méthode et comprenant la dynamique

de groupe. Cette démarche peut être combinée avec d'autres démarches telles que des études techniques, économiques ou sociales dont les résultats peuvent compléter l'analyse en groupe.

3.4.3. Analyse des objectifs

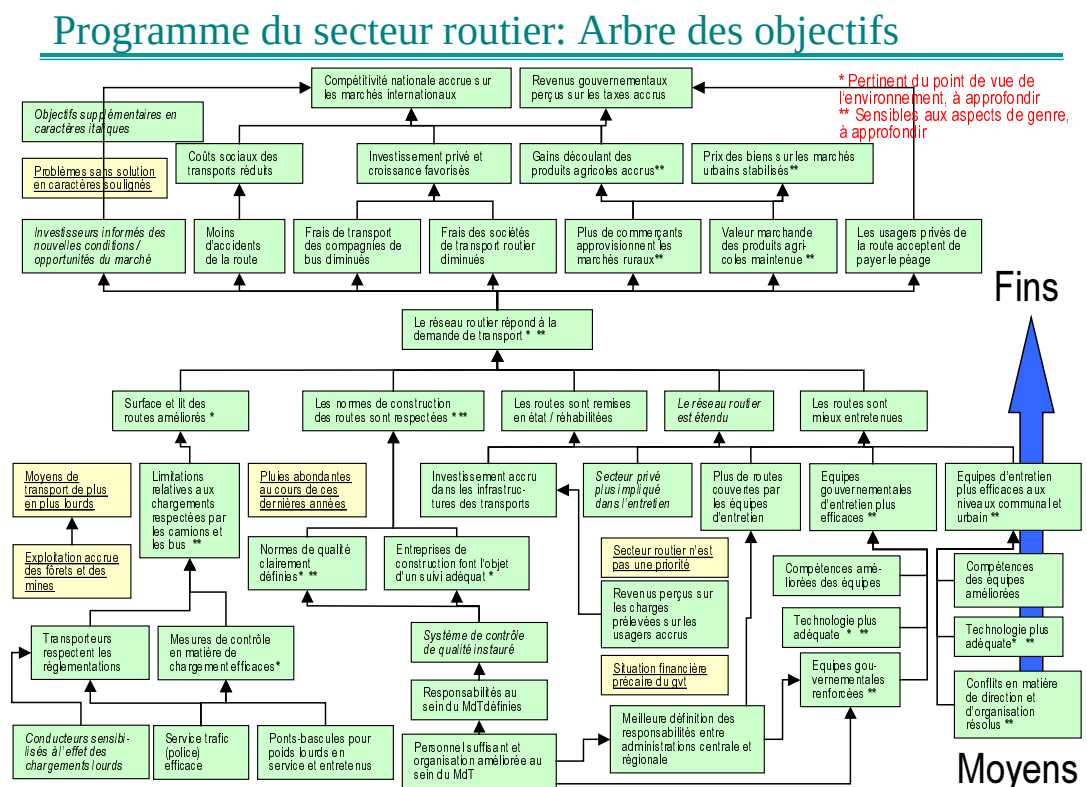
L'analyse des objectifs est une démarche méthodologique permettant :

- de décrire la situation future qui prévaudra lorsque les problèmes auront été résolus, avec la participation des parties représentatives ;
- de vérifier la hiérarchie des objectifs ;
- de visualiser les relations moyens-fins dans un diagramme.

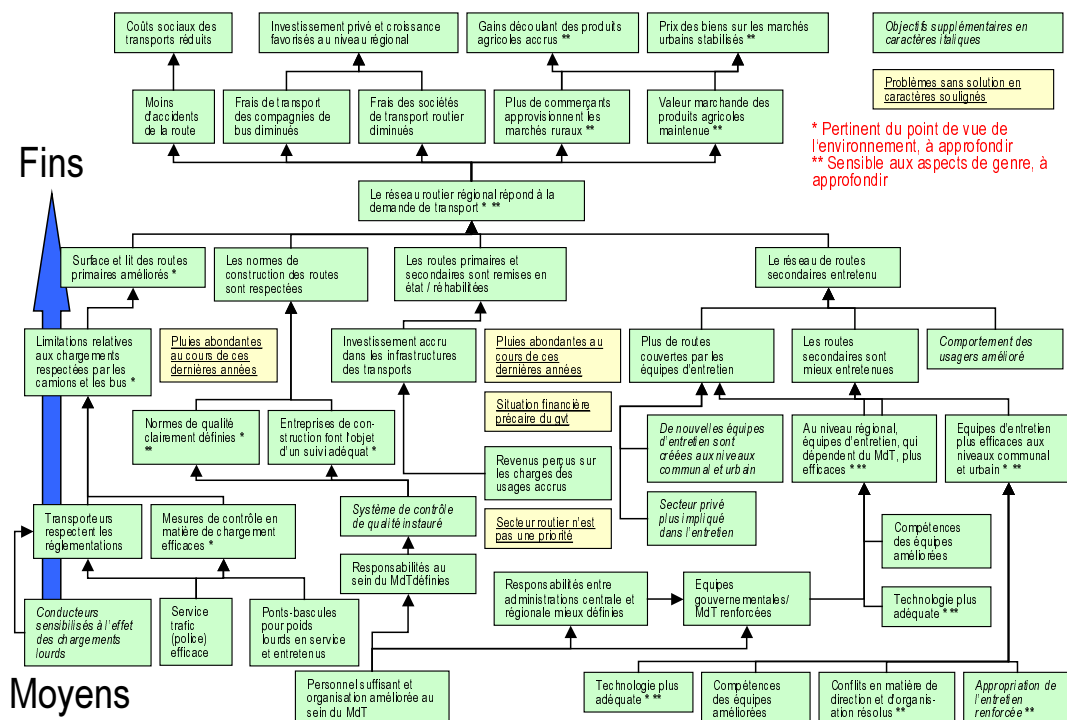
Les « états négatifs » de l'arbre des problèmes sont convertis en solutions, exprimées sous forme d'« états positifs ». Par exemple, « la production agricole est faible » est convertie en « la production agricole est améliorée ». Tous ces états positifs sont, en fait, des *objectifs*, et sont présentés dans un diagramme des objectifs, où la hiérarchie « moyens-fins » est visualisée. Ce diagramme donne un aperçu clair d'une situation future recherchée.

Un tel diagramme montre souvent certains objectifs qui ne peuvent pas être réalisés par le projet envisagé. Ils doivent donc être traités dans le cadre d'autres projets. Certains objectifs pourraient se révéler peu réalistes. Dans ce cas, il faudra soit trouver d'autres solutions, ou renoncer à une tentative de solution.

Figure 7 : Exemples de hiérarchie des objectifs



Projet de routes secondaires: Arbre des objectifs



3.4.4. Analyse des stratégies

Ce dernier type d'analyse consiste à sélectionner la (ou les) stratégie(s) qui sera/seront appliquée(s) en vue d'atteindre les objectifs souhaités. Lors de l'analyse des stratégies, il convient de décider des objectifs à inclure DANS le projet et des objectifs à garder EN DEHORS du projet, ainsi que de déterminer l'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet. Ce type d'analyse requiert :

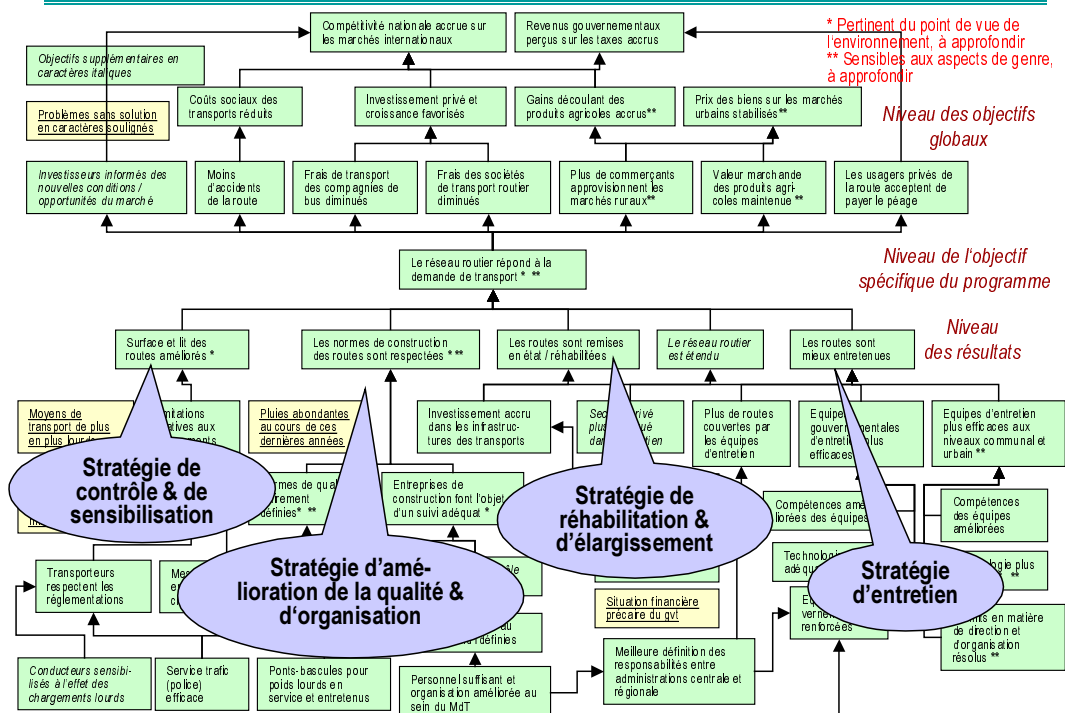
- des critères clairs qui permettent de choisir des stratégies ;
- l'identification des différentes stratégies possibles pour atteindre les objectifs ;
- le choix de la stratégie à adopter pour le projet.

Dans la hiérarchie des objectifs, les différentes « familles » d'objectifs de même nature sont appelées stratégies. Il faut choisir la (ou les) stratégie(s) de l'intervention future. La stratégie la plus pertinente et faisable est sélectionnée sur la base d'un certain nombre de critères. Parmi ces critères, on trouve par exemple : les priorités des parties prenantes (femmes et hommes), la probabilité de réussite, le budget disponible, la pertinence de la stratégie, le délai exigé, la contribution à la réduction des inégalités, y compris celles liées au genre, etc.

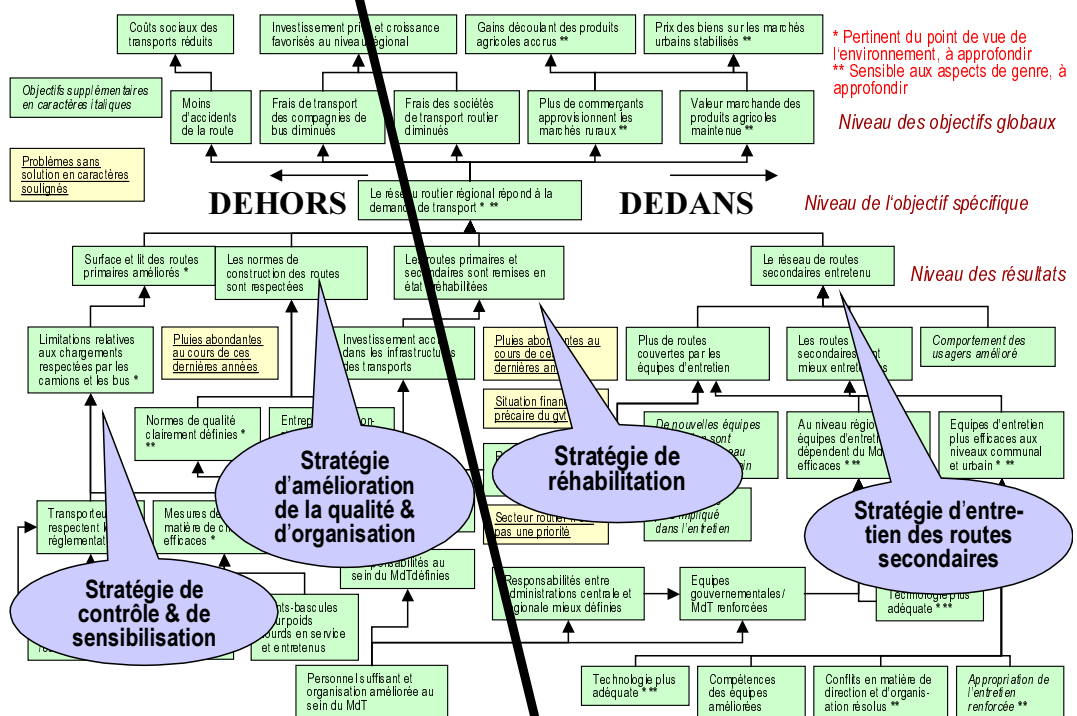
En fonction de l'étendue et de la quantité de travail impliquées, les « familles » / la stratégie retenue(s) pourrai(en)t constituer une intervention de la taille d'un projet, ou un programme composé de plusieurs projets.

Figure 8 : Exemples d'identification des stratégies

Programme du secteur routier: Analyse des stratégies



Projet de routes secondaires: Analyse des stratégies



3.5. Etape de planification

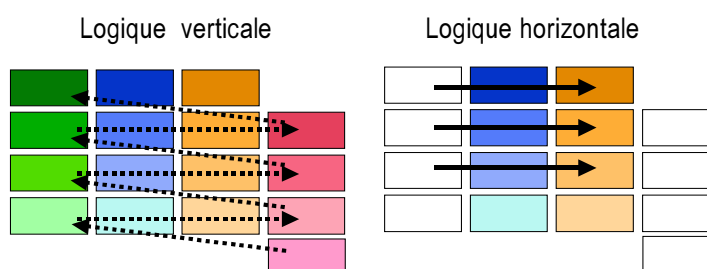
3.5.1. Elaboration du cadre logique

Le cadre logique se présente sous forme de matrice. Cette matrice permet de structurer le contenu d'un projet / programme de manière complète et compréhensible pour tous. Elle comporte 4 colonnes et 4 rangées :

- La *logique verticale* identifie ce que le projet vise à réaliser, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle du gestionnaire de projet.
- La *logique horizontale* concerne la mesure des effets du projet, et des ressources qu'il a mobilisées, en identifiant des indicateurs clés, et les sources qui permettent de les vérifier.

Figure 9 : Logique verticale et logique horizontale

Logique verticale et logique horizontale



3.5.2. Première colonne : La logique d'intervention

La première colonne du cadre logique s'intitule « logique d'intervention ». Elle indique la stratégie de base sous-jacente au projet :

- les activités et les moyens (intrants, physiques et non physiques) à mobiliser (2^{ème} colonne, rangée 4) ;
- en mettant ces activités en œuvre, les résultats sont atteints ;
- l'ensemble des résultats mène à la réalisation de l'objectif spécifique ;
- l'objectif spécifique contribue aux objectifs globaux.

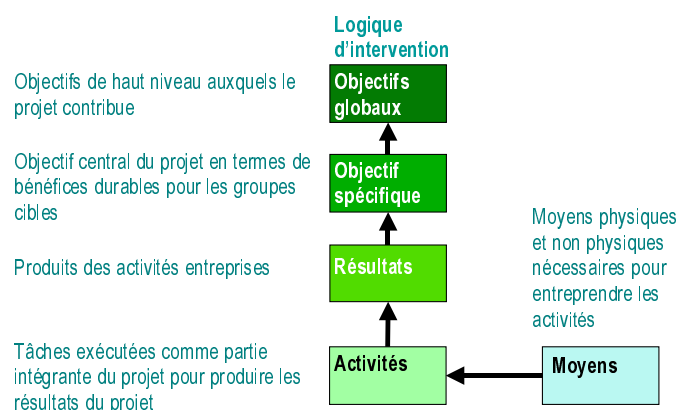
En règle générale, les résultats, l'objectif spécifique et les objectifs globaux sont désignés comme « objectifs ». Il existe quatre niveaux d'objectifs :

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

2. L'*objectif spécifique* est l'objectif à atteindre à travers la mise en œuvre du projet, susceptible de continuer après au-delà du projet. L'objectif spécifique devrait répondre au problème central et devrait être défini en termes de bénéfices durables pour les groupe(s) cible(s). Il devrait exprimer les bénéfices équitables pour les hommes et les femmes. Il ne devrait y avoir qu'un seul objectif spécifique par projet. Si un projet implique plus d'un objectif spécifique, il peut s'avérer extrêmement complexe et susciter d'éventuels problèmes de gestion. La présence de plusieurs objectifs spécifiques peut aussi révéler des objectifs vagues et conflictuels. Clarifier et identifier précisément ce qui déterminera la réussite d'un projet, constitue donc une étape critique de la conception de projets.
3. Les *résultats* sont les « produits » des activités mises en œuvre. L'ensemble des résultats contribue à la réalisation de l'objectif spécifique, à savoir le moment où les groupes cibles commencent à percevoir les bénéfices durables.
4. Les *activités* – les actions (et moyens) qui doivent être entreprises / fournies pour produire les résultats. Elles résument ce qui doit être mis en œuvre par le projet.

Figure 10 : Niveau des objectifs

Niveaux des objectifs



3.5.3. Deuxième colonne : Les indicateurs objectivement vérifiables

Les indicateurs sont des descriptions opérationnelles⁶ :

- des objectifs globaux
- de l'objectif spécifique
- des résultats

Les moyens (intrants) physiques et non physiques nécessaires pour mettre en œuvre les activités planifiées doivent figurer dans la rangée la plus basse de la deuxième colonne. Il n'y a donc pas d'indicateurs d'activités dans le cadre logique. Une estimation des ressources nécessaires devrait apparaître dans cette case. Les activités sont liées aux différents résultats. Les indicateurs d'activités sont généra-

⁶ Ils décrivent les objectifs du projet en termes de quantité, de qualité, de groupe(s) cible(s), de temps et de localisation. Un bon indicateur doit être : *Spécifique* : mesurer ce qu'il est supposé mesurer – *Mesurable* et – *Disponible* à un coût acceptable – *Pertinent* vis-à-vis d'un objectif donné et le couvrir – avoir une *Echéance*.

lement définis lors de l'élaboration du calendrier des activités, qui donne une description détaillée des activités.

3.5.4. Troisième colonne : Les sources de vérification

Les sources de vérification indiquent l'origine (lieu) et la forme sous laquelle sont disponibles les informations sur la réalisation des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats (opérationnalisés en indicateurs objectivement vérifiables).

Les coûts et sources de financement (CE, gouvernement, etc.) doivent être placés dans la rangée la plus basse de la troisième colonne.

3.5.5. Quatrième colonne : Les hypothèses

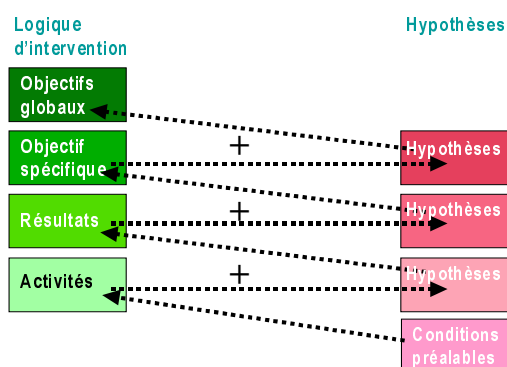
De l'étape d'analyse, il ressort de manière évidente que le projet à lui seul ne peut pas atteindre tous les objectifs identifiés dans l'arbre des objectifs. Une fois la stratégie choisie, reste à identifier les objectifs non inclus dans la logique d'intervention et autres *facteurs externes*, qui influent sur la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long terme mais échappent à son contrôle. Ces conditions doivent être remplies pour assurer la réussite du projet. Elles sont reprises en tant qu'hypothèses dans la quatrième colonne du cadre logique. Dès lors, on peut dire que les hypothèses répondent à la question suivante : « Quels sont les facteurs externes sur lesquels le projet n'a pas de prise et qui sont susceptibles d'entraver la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long terme ? »

La logique verticale du cadre logique, c'est-à-dire la relation entre les colonnes 1 et 4, fonctionne comme suit :

- Une fois les conditions préalables réunies, les activités peuvent démarrer ;
- Si les activités ont été mises en œuvre et les hypothèses se concrétisent à ce niveau, les résultats seront atteints ;
- Si les résultats sont atteints et les hypothèses se concrétisent à ce niveau, l'objectif spécifique sera atteint ;
- Si l'objectif spécifique est atteint et les hypothèses se concrétisent à ce niveau, le projet aura contribué à la réalisation des objectifs globaux.

Figure 11 : La logique verticale

Logique verticale



3.5.6. Comment procéder pour identifier la logique d'intervention ?

Une fois que les parties prenantes ont arrêté l'objectif spécifique, *les objectifs qui s'inscrivent dans le cadre du projet sont transposés de l'arbre des objectifs au cadre logique*. Les objectifs retenus pour le projet sont placés dans la première colonne du cadre logique. Il existe quatre niveaux d'objectifs. A ce stade, il est important de s'assurer que les niveaux d'objectifs sont corrects.

Tableau 1 : Comment procéder pour identifier la logique d'intervention ?

1. Identifier l'objectif spécifique

Choisir dans la hiérarchie des objectifs l'objectif qui décrit des bénéfices durables pour les groupes cibles, femmes et hommes. A cet effet, il convient de parcourir les objectifs de bas en haut. En remontant vers le sommet de l'arbre, les objectifs qui impliquent des bénéfices durables peuvent être plus facilement identifiés.

2. Identifier les objectifs globaux

Choisir un ou plusieurs objectifs situés aux plus hauts niveaux de la hiérarchie qui décrit / décrivent les bénéfices à long terme pour la société ou le secteur, auquel / auxquels le projet contribuera.

3. Identifier les résultats

Choisir dans l'arbre les objectifs qui – selon la logique « moyens-fins » - mènent à la réalisation de l'objectif spécifique, et sont dès lors, des résultats.

Ajouter d'autres résultats propices à la réalisation de l'objectif spécifique. Ces résultats peuvent être identifiés après une analyse supplémentaire des potentialités et risques dans la situation donnée.

4. Identifier les activités

- Choisir dans l'arbre les objectifs qui – selon la logique « moyens-fins » - produisent les résultats et les traduire en activités. Les activités sont formulées à l'infinitif : p. ex. « Organiser des séances de formation », « Se coordonner avec les parties prenantes principales », etc.
- Ajouter d'autres activités identifiées à l'issue d'une analyse supplémentaire des potentialités et risques dans la situation donnée. Il s'agit, par exemple, d'effectuer des études additionnelles, des discussions avec les parties prenantes (p. ex. lors d'un atelier de planification), en tenant compte des intérêts spécifiques des groupes sous-représentés.

5. Les relations moyens-fins sont examinées à nouveau. Les résultats et activités additionnelles peuvent être ajoutées, comme indiqué ci-dessous dans les cases avec astérisque.

Remarques :

- *Inscrire uniquement les activités principales dans le cadre logique*
- *Relier les activités aux résultats en les numérotant (Activité 1.1 est reliée au résultat 1, Activité 4.3 est reliée au Résultat 4). Ce système permet de maintenir les relations « moyens-fins ».*

Figure 12 : Elaboration d'un cadre logique – Identifier la logique d'intervention**Programme du secteur routier: Elaboration d'un cadre logique – Identifier la logique d'intervention**

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Compétitivité nationale accrue sur les marchés internationaux			
	Investissements accrus dans les cultures agricoles destinées à l'exportation			
	Approvisionnement en produits alimentaires stabilisé			
Objectif spécifique	Le réseau routier répond à la demande de transport			
Résultats	1. Excès de chargement des poids lourds réduit sur les routes			
	2. Les routes sont améliorées et réhabilitées			
	3. Le réseau routier est étendu			
	4. Les routes sont mieux entretenues			
Activités		Moyens	Coûts (M€)	
	1.1 Sensibiliser les conducteurs de camions et de bus à l'effet des chargements lourds			
	1.2 Améliorer les contrôles effectués par la police de la circulation routière			
	1.3 Réparer et entretenir les ponts-bascules pour poids lourds			
	1.4 Travailler en coordination avec le Ministère de l'Agriculture et des Ressources Naturelles afin de limiter les chargements de produits forestiers et miniers			
	2.1 Définir les normes de qualité pour tous les types de routes			
	2.2 Identifier les routes prioritaires à réhabiliter et élargir*			
	2.3 Superviser les travaux de réhabilitation et d'amélioration des routes			
	2.4 Améliorer la collecte des péages et taxes de circulation*			
	2.5 Elaborer et mettre en pratique un système pour promouvoir les réinvestissements			
	3.1 Identifier les priorités en matière d'expansion du réseau routier*			
	3.2 Construire de nouvelles routes*			
	3.3 Superviser de manière étroite les travaux de construction de routes			
	3.4 Améliorer la collecte des péages et taxes de circulation*			
	4.1 Revoir et améliorer l'approche d'entretien*			
	4.2 Impliquer davantage le secteur privé dans l'entretien			
	4.3 Améliorer la couverture des routes par les équipes d'entretien			
	4.4 Améliorer l'efficacité des équipes d'entretien (MdT au niveau régional, communal, urbain)			
			Conditions préalables	

Projet des routes secondaires: Elaboration d'un cadre logique – Identifier la logique d'intervention

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Approvisionnement, des marchés urbains, en produits agricoles de la région stabilisé			
	Compétitivité régionale améliorée sur les marchés nationaux et internationaux			
Objectif spécifique	Le réseau de routes secondaires répond à la demande de transport			
Résultats	1. Les routes secondaires sont réhabilitées			
	2. La qualité du réseau de routes secondaires est améliorée			
Activités		Moyens	Coûts (M€)	
	1.1 Identifier les routes secondaires prioritaires à réhabiliter*			
	1.2 Contrôler les travaux de réhabilitation des routes, y compris les abris, l'éclairage, les bornes téléphoniques, et les mesures de sécurité routière, si nécessaire			
	1.3 Améliorer la collecte des péages et des taxes de circulation*			
	2.1 Revoir et améliorer l'approche d'entretien*			
	2.2 Améliorer les compétences de toutes équipes d'entretien (MdT au niveau régional, communal et urbain)			
	2.3 Améliorer et adapter les technologies aux conditions de travail			
	2.4 Impliquer davantage le secteur privé dans l'entretien			
	2.5 Initier la mise en place de nouvelles équipes d'entretien			
	2.6 Renforcer l'appropriation de l'entretien par les différentes équipes			
	2.7 Soutenir les adaptations organisationnelles des équipes d'entretien			
	2.8 Superviser et soutenir tous les types de travaux d'entretien*			
	2.9 Renforcer l'appropriation des routes secondaires par tous les types d'utilisateurs (commerçants, hommes et femmes), y compris la sensibilisation à un meilleur comportement au volant, aux questions d'environnement, etc.*			
			Conditions préalables	

3.5.7. Comment procéder pour identifier les hypothèses ?

Un projet est exposé à de nombreux risques, dont certains seront critiques pour sa réussite tandis que d'autres seront de moindre importance. La probabilité et l'importance des conditions externes doivent être analysées. Le schéma ci-dessous permet d'évaluer plus facilement le degré d'importance des hypothèses. Une fois les hypothèses identifiées, celles-ci sont exprimées en termes de situation recherchée. De cette façon, elles peuvent être vérifiées et évaluées. Ces facteurs externes sont, ensuite, transposés au niveau approprié du cadre logique.

Figure 13 : Vérification des hypothèses

Vérification des hypothèses

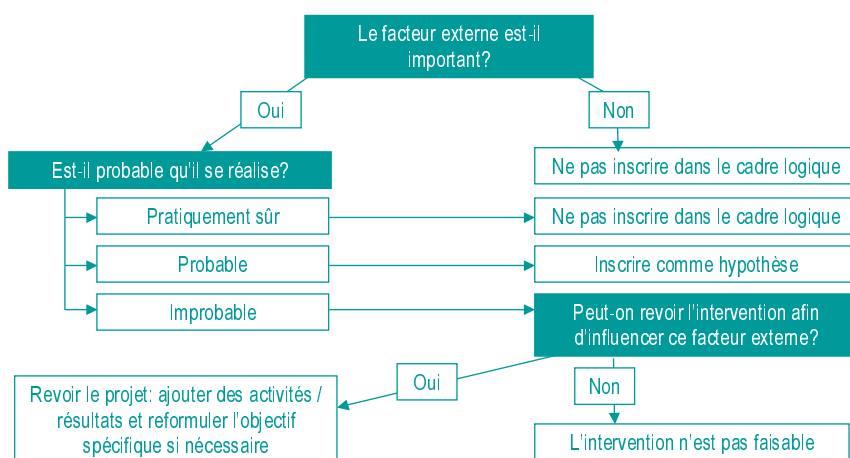


Figure 14 : Elaboration du cadre logique – Compléter les hypothèses**Programme du secteur routier: Elaboration d'un cadre logique – Compléter les hypothèses**

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Compétitivité nationale accrue sur les marchés internationaux			
	Investissements accrus dans les cultures agricoles destinées à l'exportation			
	Approvisionnement en produits alimentaires stabilisé			
Objectif spécifique	Le réseau routier répond à la demande de transport			• L'intérêt pour les produits du pays demeure stable • Les conditions climatiques restent stables • La politique des prix reste favorable.
Résultats	1. Excès de chargement des poids lourds réduit sur les routes			Le flux de circulation augmente au même rythme qu'avant.
	2. Les routes sont améliorées et réhabilitées			
	3. Le réseau routier est étendu			
	4. Les routes sont mieux entretenues			
Activités		Moyens	Coûts (M€)	
	1.1 Sensibiliser les conducteurs de camions et de bus à l'effet des chargements lourds			Conditions climatiques: les chutes de pluie ne s'intensifient pas.
	1.2 Améliorer les contrôles effectués par la police de la circulation routière			
	1.3 Réparer et entretenir les ponts-bascules pour poids lourds			
	1.4 Travailler en coordination avec le Ministère de l'Agriculture et des Ressources Naturelles afin de limiter les chargements de produits forestiers et miniers			
	2.1 Définir les normes de qualité pour tous les types de routes			
	2.2 Identifier les routes prioritaires à réhabiliter et élargir			
	2.3 Superviser les travaux de réhabilitation et d'amélioration des routes			
	2.4 Améliorer la collecte des péages et taxes de circulation			
	2.5 Elaborer et mettre en pratique un système pour promouvoir les réinvestissements			
	3.1 Identifier les priorités en matière d'expansion du réseau routier			
	3.2 Construire de nouvelles routes			
	3.3 Superviser de manière étroite les travaux de construction de routes			
	3.4 Améliorer la collecte des péages et taxes de circulation			
	4.1 Revoir et améliorer l'approche d'entretien			
	4.2 Impliquer davantage le secteur privé dans l'entretien			
	4.3 Améliorer la couverture des routes par les équipes d'entretien			
	4.4 Améliorer l'efficacité des équipes d'entretien (MdT au niveau régional, communal, urbain)			
			Conditions préalables	1. Le développement du secteur routier maintient au moins le niveau de priorité actuel 2. La police de la circulation routière s'engage à appliquer les mesures de contrôle de manière plus stricte 3. Les retours sur le capital investi sont suffisants pour garantir l'implication du secteur privé dans l'entretien

Projet des routes secondaires: Elaboration d'un cadre logique – Compléter les hypothèses

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Approvisionnement, des marchés urbains, en produits agricoles de la région stabilisé			
	Compétitivité régionale améliorée sur les marchés nationaux et internationaux			
Objectif spécifique	Le réseau de routes secondaires répond à la demande de transport			• Réseau de routes primaires remis en état et entretenus. • Intérêt pour les produits de la région au moins stable • Entreprises de construction de routes sont contrôlées de manière adéquate
Résultats	1. Les routes secondaires sont réhabilitées			
	2. La qualité du réseau de routes secondaires est améliorée			Les limitations de poids des chargements sont respectées par les camions et les bus
Activités		Moyens	Coûts (M€)	
	1.1 Identifier les routes secondaires prioritaires à réhabiliter			
	1.2 Contrôler les travaux de réhabilitation des routes, y compris les abris, l'éclairage, les bornes téléphoniques, et les mesures de sécurité routière, si nécessaire			
	1.3 Améliorer la collecte des péages et des taxes de circulation			
	2.1 Revoir et améliorer l'approche d'entretien			
	2.2 Améliorer les compétences de toutes équipes d'entretien (MdT au niveau régional, communal et urbain)			
	2.3 Améliorer et adapter les technologies aux conditions de travail			
	2.4 Impliquer davantage le secteur privé dans l'entretien			
	2.5 Initier la mise en place de nouvelles équipes d'entretien			
	2.6 Renforcer l'appropriation de l'entretien par les différentes équipes			
	2.7 Soutenir les adaptations organisationnelles des équipes d'entretien			
	2.8 Superviser et soutenir tous les types de travaux d'entretien			
	2.9 Renforcer l'appropriation des routes secondaires par tous les types d'usagers (commerçants, hommes et femmes), y compris la sensibilisation à un meilleur comportement au volant, aux questions d'environnement, etc.			
			Conditions préalables	1. Les normes de qualité pour les routes secondaires sont définies 2. Politique sectorielle claire, y compris responsabilités en matière d'entretien

4. LES FACTEURS DE QUALITÉ⁷

On peut affirmer qu'un projet / programme est viable lorsqu'il est en mesure de fournir des bénéfices aux groupes cibles durant une longue période ; une fois l'essentiel de l'aide extérieure arrivé à terme. Par le passé, faute de n'avoir pas tenu suffisamment compte d'un certain nombre de facteurs critiques de réussite, des projets ne sont pas parvenus à produire des bénéfices durables. La qualité n'est donc pas un principe à n'envisager que juste avant la fin du projet, elle doit être présente à l'esprit dès la planification.

4.1. Quels sont les facteurs de qualité ?

L'expérience montre que la viabilité à long terme des bénéfices du projet dépend des facteurs énumérés ci-dessous :

1. *Appropriation par les bénéficiaires* – la mesure dans laquelle les groupes cibles et bénéficiaires du projet / programme (femmes et hommes) participent à sa conception et sont impliqués. Le projet obtient alors leur appui et est viable une fois le financement de la CE terminé.
2. *Politique de soutien* – la qualité de la politique sectorielle en vigueur, et la mesure dans laquelle le gouvernement partenaire a prouvé son soutien pour la continuation des services du projet au-delà de la période du financement par le / les bailleurs de fonds.
3. *Technologies appropriées* – il s'agit de s'assurer que les technologies utilisées par le projet peuvent continuer de fonctionner à long terme (p. ex. la disponibilité des pièces de rechange, réglementations suffisantes en matière de sécurité, les capacités locales des femmes et des hommes en termes de fonctionnement et d'entretien).
4. *Aspects socioculturels* – il s'agit de savoir : comment le projet prendra en compte les normes et attitudes socioculturelles locales ; et quelles sont les mesures mises en place pour que les groupes bénéficiaires puissent accéder de manière appropriée aux services et bénéfices découlant du projet pendant et après la mise en œuvre.
5. *Egalité hommes / femmes* – il s'agit de savoir : comment le projet tiendra compte des besoins et des intérêts spécifiques des femmes et des hommes ; si le projet permettra aux femmes et aux hommes d'accéder de manière durable et équitable aux services et infrastructures mises en place par le projet ; et si il contribuera à atténuer les inégalités liées au genre à long terme.
6. *Protection de l'environnement* – la mesure dans laquelle le projet préserve ou nuit à l'environnement, et dès lors, favorise ou entrave la réalisation des bénéfices à long terme.
7. *Capacités institutionnelles et de gestion* – la capacité et l'engagement des organismes chargés de la mise en œuvre à mettre en œuvre le projet / programme, et à continuer à fournir les services au-delà de la période du financement par le / les bailleurs de fonds.

⁷ Ici, le terme « qualité » remplace le terme « viabilité » employé par le CAD afin de mettre en évidence le fait que la qualité est un principe qui intervient dès le début de la conception d'un projet/programme. La « viabilité » n'est, pour sa part, apparente qu'après la vie d'un projet / programme.

8. *Viabilité économique et financière* – la mesure dans laquelle les avantages additionnels du projet / programme dépassent ses coûts, et le projet représente un investissement viable à long terme.⁸

Le contenu et l'importance relative de ces facteurs dépendront du contexte et des spécificités du projet / programme. La conception du projet est susceptible de changer avec la prise en compte de ces facteurs.

4.2. Comment assurer la qualité ?

Après avoir établi la logique d'intervention (première colonne) et les hypothèses (quatrième colonne), la préparation du cadre logique se poursuit en passant en revue une série de questions relatives à la qualité du projet / programme.

Tableau 2 : Questions essentielles à se poser pour assurer la qualité

1. <i>Appropriation par les bénéficiaires</i>	Quelle preuve a-t-on quant au soutien de tous les groupes cibles (femmes et hommes) au projet ? Dans quelle mesure sont / seront-ils activement impliqués / consultés dans la préparation et mise en œuvre du projet ? A quel point sont-ils d'accord avec les objectifs du projet et s'engagent-ils à les atteindre ?
2. <i>Politique de soutien</i>	Le gouvernement a-t-il établi une politique sectorielle appropriée et complète ? Quelle preuve a-t-on que les autorités responsables apporteront l'appui suffisant pour mettre en place les politiques de soutien et allouer des ressources (humaines, financières, matérielles) nécessaires pendant et après la mise en œuvre ?
3. <i>Technologies appropriées</i>	Quelle preuve a-t-on que les technologies choisies peuvent être utilisées à des coûts raisonnables et dans des conditions et capacités locales de tous les usagers, pendant et après la mise en œuvre ?
4. <i>Protection de l'environnement</i>	Les effets néfastes sur l'environnement résultant de l'utilisation des infrastructures et des services du projet ont-ils été identifiés de manière adéquate ? Des mesures ont-elles été prises pour atténuer au maximum d'éventuels effets nuisibles pendant et après la mise en œuvre du projet ?
5. <i>Aspects socioculturels</i>	Le projet tient-il compte des normes et attitudes socioculturelles locales, y compris celles des populations autochtones ? Le projet favorise-t-il une répartition plus équitable de l'accès et des bénéfices ?
6. <i>Egalité hommes / femmes</i>	Les mesures suffisantes ont-elles été prises pour assurer que le projet réponde aux besoins et intérêts des femmes et des hommes et permette l'accès durable et équitable des femmes et des hommes aux services et infrastructures ? Dans ce sens, les mesures sont-elles suffisantes pour s'assurer que le projet contribue à atténuer les inégalités liées au genre à plus long terme ?
7. <i>Capacités institutionnelles et de gestion</i>	Quelle preuve a-t-on sur les capacités et ressources (humaines et financières) des autorités de mise en œuvre à gérer le projet de manière efficace, et de continuer à prêter les services à plus long terme ? Si les capacités sont insuffisantes, quelles sont les mesures prévues pour développer les capacités au cours de la mise en œuvre ?
8. <i>Viabilité financière et économique</i>	Quelle preuve a-t-on que les bénéfices du projet justifient les coûts en question, et que le projet constitue le moyen le plus viable en réponse aux besoins des groupes cibles, femmes et hommes ?

⁸ Le Manuel « Analyse financière et économique des projets de développement » (CE, 1997) fournit une méthodologie complète applicable aux différentes phases du cycle de projet.

Figure 15 : Elaboration d'un cadre logique – Assurer la qualité

Programme du secteur routier: Elaboration d'un cadre logique – Assurer la qualité

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Compétitivité nationale accrue sur les marchés internationaux			
	Investissements accrus dans les cultures agricoles destinées à l'exportation			
	Approvisionnement en produits alimentaires stabilisé			
Objectif spécifique	Le réseau routier répond à la demande de transport			•L'intérêt pour les produits du pays demeure stable •Les conditions climatiques restent stables. •La politique des prix reste favorable.
Résultats	1. Excès de chargement des poids lourds réduit sur les routes			Le flux de circulation augmente au même rythme qu'avant.
	2. Les routes sont améliorées et réhabilitées			
	3. Le réseau routier est étendu			
	4. Les routes sont mieux entretenues			
	5. Performance du MdT améliorée			
Activités		Moyens	Coûts (M€)	
	1.1 Sensibiliser les conducteurs de camions et de bus à l'effet des chargements lourds, à la prévention de la pollution environnementale et aux aspects de genre, p.ex. VIH/SIDA			Conditions climatiques: les chutes de pluie ne s'intensifient pas.
	1.2 Améliorer les contrôles effectués par la police de la circulation routière			Les sociétés de transport routier n'agrandissent pas la taille de leurs véhicules au-delà des limites imposées par le MdT
	1.3 Réparer et entretenir les ponts-bascules pour poids lourds			
	1.4 Travailler en coordination avec le Ministère de l'Agriculture et des Ressources Naturelles afin de limiter les chargements de produits forestiers et miniers			
	2.1 Définir les normes de qualité pour tous les types de routes			
	2.2 Identifier les routes prioritaires à réhabiliter et élargir			
	2.3 Superviser les travaux de réhabilitation et d'amélioration des routes, y compris les abris, l'éclairage, les bornes téléphoniques et les mesures de sécurité routière			
	2.4 Améliorer la collecte des péages et taxes de circulation			
	2.5 Elaborer et mettre en pratique un système pour promouvoir les réinvestissements			
	3.1 Identifier les priorités en matière d'expansion du réseau routier			
	3.2 Construire de nouvelles routes			
	3.3 Superviser de manière étroite les travaux de construction de routes			
	3.4 Améliorer la collecte des péages et taxes de circulation			
	4.1 Revoir et améliorer l'approche d'entretien			
	4.2 Impliquer davantage le secteur privé dans l'entretien			
	4.3 Améliorer la couverture des routes par les équipes d'entretien			
	4.4 Améliorer l'efficacité des équipes d'entretien (MdT au niveau régional, communal, urbain) (motivation, formation, équipement, suivi, planification, égalité hommes/femmes, environnement, etc.)			
	4.5 Renforcer l'appropriation de l'entretien du réseau des routes secondaires par les équipes villageoises/communales			
	5.1 Améliorer la politique sectorielle			
	5.2 Améliorer le dispositif organisationnel, y compris la répartition des responsabilités, aux niveaux central et régional			
	5.3 Développer un système de contrôle de qualité			
	5.4 Rédiger et publier du matériel didactique et informatif adressé à un public large			
	5.5 Former le personnel nécessaire à la planification, la gestion, l'entretien, la gestion des fonds routiers, aux questions d'environnement, à l'EIE, etc.			
	5.6 Assurer l'égalité hommes/femmes en matière de recrutement de personnel, de formation et de promotion			
	5.7 Sensibiliser les parties prenantes aux questions d'environnement, à leur rôle et contribution au développement du secteur, au rôle/impact du VIH/SIDA, aux réglementations en matière de chargements, à la sécurité des passagers et des véhicules, au traitement des passagers, etc.			
	5.8 Effectuer l'EIE requise, et mettre en pratique les recommandations			
	5.9 Assurer régulièrement la coordination avec les autres bailleurs de fonds, les ministères compétents, la police de la circulation routière, et les principales parties prenantes dans le secteur			
			Conditions préalables	1. Le développement du secteur routier maintient au moins le niveau de priorité actuel 2. La police de la circulation routière s'engage à appliquer les mesures de contrôle de manière plus stricte 3. Les retours sur le capital investi sont suffisants pour garantir l'implication du secteur privé dans l'entretien

Projet des routes secondaires: Elaboration d'un cadre logique – Assurer la qualité

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Approvisionnement, des marchés urbains, en produits agricoles de la région stabilisé			• Réseau de routes primaires remis en état et entretenus. • Intérêt pour les produits de la région au moins stable • Entreprises de construction de routes sont contrôlées de manière adéquate
	Compétitivité régionale améliorée sur les marchés nationaux et internationaux			
Objectif spécifique	Le réseau de routes secondaires répond à la demande de transport			
Résultats	1. Les routes secondaires sont réhabilitées			Les limitations de poids des chargements sont respectées par les camions et les bus
	2. La qualité du réseau de routes secondaires est améliorée			
	3. <i>Performance du MdT améliorée</i>			
Activités		Moyens	Coûts (M.)	
	1.1 Identifier les routes secondaires prioritaires à réhabiliter			
	1.2 Contrôler les travaux de réhabilitation des routes, y compris les abris, l'éclairage, les bornes téléphoniques, et les mesures de sécurité routière, si nécessaire			
	1.3 Améliorer la collecte des péages et des taxes de circulation			
	1.4 <i>Elaborer et mettre en pratique un système pour promouvoir les réinvestissements</i>			
	2.1 Revoir et améliorer l'approche d'entretien			
	2.2 <i>Améliorer les compétences de toutes équipes d'entretien</i> (MdT au niveau régional, communal et urbain) (formation, équipement, suivi, planification, environnement, etc.)			
	2.3 Améliorer et adapter les technologies aux conditions de travail			
	2.4 Impliquer davantage le secteur privé dans l'entretien			
	2.5 Initier la mise en place de nouvelles équipes d'entretien			
	2.6 Renforcer l'appropriation de l'entretien par les différentes équipes			
	2.7 Soutenir les adaptations organisationnelles des équipes d'entretien			
	2.8 Superviser et soutenir tous les types de travaux d'entretien			
	2.9 Renforcer l'appropriation des routes secondaires par tous les types d'usagers (commerçants, hommes et femmes), y compris la sensibilisation à un meilleur comportement au volant, aux questions d'environnement, etc.			
	2.10 <i>Favoriser l'égalité hommes/femmes au sein des équipes d'entretien et dans le processus de prise de décision</i>			
	3.1 <i>Améliorer le dispositif organisationnel du MdT, y compris la répartition des responsabilités, aux niveaux central et régional</i>			
	3.2 <i>Développer un système de contrôle de qualité</i>			
	3.3 <i>Former le personnel nécessaire à la planification, la gestion, l'entretien, la gestion des fonds routiers, aux questions d'environnement, etc.</i>			
	3.4 <i>Assurer l'égalité hommes/femmes en matière de recrutement de personnel, de formation et de promotion</i>			
	3.5 <i>Sensibiliser les parties prenantes aux questions d'environnement, à la sécurité des passagers et des véhicules, etc.</i>			
	3.6 <i>Effectuer l'EIE requise, et mettre en pratique les recommandations</i>			
	3.7 <i>Gérer les revenus découlant des charges prélevées sur les usagers</i>			
	3.8 <i>Assurer régulièrement la coordination avec les ministères compétents dans la région, les communes, la police de la circulation routière, les autres bailleurs de fonds, etc.</i>			
			Conditions préalables	1. Les normes de qualité pour les routes secondaires sont définies 2. Politique sectorielle claire, y compris responsabilités en matière d'entretien

5. LA FINALISATION DU CADRE LOGIQUE

5.1. Comment identifier les Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) et les Sources de vérification (SdV)

Les indicateurs objectivement vérifiables sont les descriptions opérationnelles (quantité, qualité, groupe(s) cible(s), temps et localisation) des objectifs d'un projet. Préciser les IOV permet d'analyser les chances de réalisation des objectifs, ce qui sert de base au système de suivi du projet. Les IOV doivent être mesurables d'une façon fiable à un coût acceptable.

Les sources de vérification sont les documents, rapports, et autres dans lesquels sont puisées les informations nécessaires pour formuler les IOV.

Un bon indicateur doit être :

- Spécifique : mesurer ce qu'il est censé mesurer
- Mesurable
- Disponible à un coût acceptable
- Pertinent par rapport à l'objectif concerné
- et avoir une Echéance

Les indicateurs situés au niveau des résultats ne devraient pas résumer ce qui est indiqué au niveau des activités, mais devraient décrire les conséquences. Il est souvent nécessaire de recourir à *plusieurs indicateurs pour un seul objectif*. La combinaison d'indicateurs permet d'obtenir des informations fiables concernant la réalisation des objectifs. Il ne faut pas pour autant tomber dans le piège d'inclure trop d'indicateurs.

Les IOV devraient être définis lors de l'Identification et de l'Instruction. Très souvent, ils sont détaillés au cours de la mise en œuvre, une fois que les informations plus précises sont disponibles et les besoins du suivi se manifestent. Il convient de veiller tout particulièrement à ce que les IOV relatifs à l'objectif spécifique du projet – le « centre de gravité » du projet – couvrent effectivement la notion de « bénéfices durables pour le groupe cible ».

Figure 16 : Un exemple d'indicateurs

Un exemple d'indicateurs

Objectif: Accès amélioré aux marchés ruraux/régionaux

Choisir l'indicateur: Durée moyenne du trajet jusqu'au marché le plus proche

Définir les cibles:

- **Définir la quantité:** La durée moyenne du trajet jusqu'au marché le plus proche est réduite de 25 % par rapport à celle de l'année x ...
- **Définir la qualité:** ... durant la saison des pluies ...
- **Déterminer le groupe cible:** ... , pour tous les voyageurs, femmes et hommes, disposant d'un véhicule privé ...
- **Définir la localisation :** ... dans la région de la Montagne Bleue ...
- **Déterminer la période:** ... et ce, 5 ans après le démarrage du projet

Figure 17 : Elaboration d'un cadre logique – Identifier les IOV et leurs sources de vérification

Programme du secteur routier: Elaboration d'un cadre logique – Identifier les IOV et leurs sources de vérification

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Compétitivité nationale accrue sur les marchés internationaux	Quantité des exportations agricoles passées de X à Y tonnes en 2015	Statistiques relatives à l'exportation	
	Investissements accrus dans les cultures agricoles destinées à l'exportation	Prêts bancaires destinés aux investisseurs privés accrus de 30 % en 2015	Registre des prêts bancaires	
	Approvisionnement en produits alimentaires stabilisé	Prix des produits agricoles (aliments de base et légumes) sur les marchés urbains et ruraux diminué de 10 % en 2015	Statistiques nationales du marché et des prix	
Objectif spécifique	Le réseau routier répond à la demande de transport	Frais de fonctionnement des véhicules réduits pour les sociétés de transport, des compagnies de bus, des commerçants, et des propriétaires privés de 10 % d'ici 2006, et de 15 % d'ici 2010	Calculs des sociétés et de la AAN	• L'intérêt pour les produits du pays demeure stable • Les conditions climatiques restent stables. • La politique des prix reste favorable.
		En 2010, la durée moyenne d'un trajet du point X au point Z est réduite: - de 15 % pour sociétés de transport et de bus à l'intérieur du pays - de 20 % pour les conductrices disposant d'un véhicule privé - et de 15 % pour les conducteurs disposant d'un véhicule privé	Rapports d'enquêtes menées auprès des usagers en 2001 et en 2010	
		En 2010, les pertes de la valeur marchande des produits agricoles durant le transport vers les marchés urbains sont réduites de 30 % pour les cultures destinées à l'exportation et de 40 % pour les denrées périssables produites par les femmes	Enquêtes sur le marché	
Résultats	1. Excès de chargement des poids lourds réduit sur les routes	Nombre de véhicules surchargés sur les ponts-basculés et en infraction lors des contrôles routiers est réduit de 60 % à 20 % en 2008	Rapports de la police de la circulation	Le flux de circulation augmente au même rythme qu'avant.
	2. Les routes sont améliorées et réhabilitées	Routes hautement prioritaires pour le trafic international sont conformes aux normes agréées par le MdT d'ici 2006, y compris aux mesures standards de sécurité routière	Rapports d'inspection finale des travaux de construction et de réhabilitation Rapports d'enquête sur les conditions des routes menées par le MdT	
		Routes primaires sont réhabilitées conformément aux normes agréées par le MdT: 50 % d'ici 2006, 90 % d'ici 2008		
		Routes secondaires sont réhabilitées conformément aux normes agréées par le MdT: 50 % d'ici 2007, 90 % d'ici 2009		
	3. Le réseau routier est étendu	400 km de routes primaires hautement prioritaires sont construits d'ici 2005, conformément aux normes agréées par le MdT 1 000 km de routes secondaires prioritaires sont construits d'ici 2006, conformément aux normes agréées par le MdT	Rapports d'inspection finale des travaux de construction et de réhabilitation Rapports d'enquête sur les conditions des routes menées par le MdT	
Activités	4. Les routes sont mieux entretenues	La longueur des routes primaires entretenues au moment nécessaire est augmentée de 40 % entre 2001 et 2010, conformément aux normes agréées du MdT, dont Y % par les entrepreneurs privés La longueur des routes secondaires entretenues au moment nécessaire est augmentée de 30 % entre 2001 et 2010, conformément aux normes agréées par le MdT, dont X % par les équipes villageoises et Y % par les entrepreneurs privés	Rapports d'enquête sur les conditions des routes menées par le MdT Contrats avec des entrepreneurs privés Rapports d'enquête sur les conditions des routes menées par le MdT Contrats avec des entrepreneurs privés Rapports du MdT, Antennes régionales	
	5. Performance du MdT améliorée	Normes de qualité pour l'entretien, la réhabilitation et la construction de routes contrôlées au minimum 1 fois durant les travaux et à la fin des travaux à partir de 2004 Planification sectorielle et budget annuel préparés conformément aux normes énoncées par le MdF, dans les délais prévus, pour 2004	Rapports de suivi de terrain produits par le MdT Correspondance avec le MdF, procès-verbaux des réunions avec le MdF	
		Moyens	Coûts (M€)	
	1.1 Sensibiliser les conducteurs de camions et de bus à l'effet des chargements lourds, à la prévention de la pollution environnementale et aux aspects de genre, p.ex. VIH/SIDA			
	1.2 Améliorer les contrôles effectués par la police de la circulation routière			
	1.3 Réparer et entretenir les ponts-basculés pour poids lourds			Conditions climatiques: les chutes de pluie ne s'intensifient pas. Les sociétés de transport routier n'agrandissent pas la taille de leurs véhicules au-delà des limites imposées par le MdT
	1.4 Travailler en coordination avec le Ministère de l'Agriculture et des Ressources Naturelles afin de limiter les chargements de produits forestiers et miniers			
	2.1 Définir les normes de qualité pour tous les types de routes			
	2.2 Identifier les routes prioritaires à réhabiliter et élargir			
	2.3 Superviser les travaux de réhabilitation et d'amélioration des routes, y compris les abris, l'éclairage, les bornes téléphoniques et les mesures de sécurité routière			
	2.4 Améliorer la collecte des péages et taxes de circulation			
	2.5 Elaborer et mettre en pratique un système pour promouvoir les réinvestissements			
	3.1 Identifier les priorités en matière d'expansion du réseau routier			
	3.2 Construire de nouvelles routes			
	3.3 Superviser de manière étroite les travaux de construction de routes			
	3.4 Améliorer la collecte des péages et taxes de circulation			
	4.1 Revoir et améliorer l'approche d'entretien			
	4.2 Impliquer davantage le secteur privé dans l'entretien			
	4.3 Améliorer la couverture des routes par les équipes d'entretien			
	4.4 Améliorer l'efficacité des équipes d'entretien (MdT au niveau régional, communal, urbain) (motivation, formation, équipement, suivi, planification, égalité hommes/femmes, environnement, etc.)			
	4.5 Renforcer l'appropriation de l'entretien du réseau des routes secondaires par les équipes villageoises/communales			
	5.1 Améliorer la politique sectorielle			
	5.2 Améliorer le dispositif organisationnel, y compris la répartition des responsabilités, aux niveaux central et régional			
	5.3 Développer un système de contrôle de qualité			
	5.4 Rédiger et publier du matériel éducatif et informatif adressé à un public large			
	5.5 Former le personnel nécessaire à la planification, la gestion, l'entretien, la gestion des fonds routiers, aux questions d'environnement, à l'EIE, etc.			
	5.6 Assurer l'égalité hommes/femmes en matière de recrutement de personnel, de formation et de promotion			
	5.7 Sensibiliser les parties prenantes aux questions d'environnement, à leur rôle et contribution au développement du secteur, au rôle/impact du VIH/SIDA, aux réglementations en matière de chargements, à la sécurité des passagers et des véhicules, au traitement des passagers, etc.			
	5.8 Effectuer l'EIE requise, et mettre en pratique les recommandations			
	5.9 Assurer régulièrement la coordination avec les autres bailleurs de fonds, les ministères compétents, la police de la circulation routière, et les principales parties prenantes dans le secteur			
Conditions préalables				1. Le développement du secteur routier maintient au moins le niveau de priorité actuel 2. La police de la circulation routière s'engage à appliquer les mesures de contrôle de manière plus stricte 3. Les retours sur le capital investi sont suffisants pour garantir l'implication du secteur privé dans l'entretien

Projet des routes secondaires: Elaboration d'un cadre logique – Identifier les IOV et leurs sources de vérification

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Approvisionnement, des marchés urbains, en produits agricoles de la région stabilisée	Nombre total et taille des fournisseurs de produits périssables destinés aux marchés urbains augmenté de 15 % en 2015	Enquêtes sur le marché régional	
	Compétitivité régionale améliorée sur les marchés nationaux et internationaux	Nombre total et taille des petits fournisseurs de produits périssables destinés aux marchés urbains au moins maintenu d'ici 2015	Statistiques relatives à l'exportation au niveau régional	
Objectif spécifique	Le réseau de routes secondaires répond à la demande de transport	Quantité accrue des produits agricoles exportés de la région de x à y tonnes d'ici 2015	Rapports d'enquêtes menées auprès des usagers en 2001 et en 2010	* Réseau de routes primaires remis en état et entretenus. * Intérêt pour les produits de la région au moins stable * Entreprises de construction de routes sont contrôlées de manière adéquate
		En 2010, la durée moyenne d'un trajet à partir de n'importe quel point sur le réseau des routes secondaires réhabilitées et entretenues est réduite vers un tronçon de la route primaire suivante: - de 15 % pour les commerçants - de 20 % pour les conductrices disposant d'un véhicule privé - et de 15 % pour les conducteurs disposant d'un véhicule privé En 2010, les pertes de la valeur marchande des produits agricoles durant le transport vers les marchés urbains sont réduites de 20 % pour les cultures destinées à l'exportation et de 30 % pour les denrées périssables produites par les femmes	Enquêtes sur le marché	
Résultats	1. Les routes secondaires sont réhabilitées	Routes secondaires prioritaires réhabilitées conformément aux normes approuvées par le MdT: 400 km d'ici 2007, 1.000 km d'ici 2009	Rapports d'inspection finale des travaux de construction et de réhabilitation Rapports d'enquête sur les conditions des routes menée par le MdT	Les limitations de poids des chargements sont respectées par les camions et les bus
	2. La qualité du réseau de routes secondaires est améliorée	D'ici 2005, 40 % des routes secondaires sont entretenues au moment nécessaire, conformément aux normes agréées par le MdT, dont un minimum de 40 % par des équipes communales et urbaines, et 10 % par des entrepreneurs privés D'ici 2008, 90 % des routes secondaires sont entretenues au moment nécessaire, conformément aux normes agréées par le MdT, dont un minimum de 55 % par des équipes communales et urbaines, et 20 % par des entrepreneurs privés	Rapports d'enquête sur les conditions des routes menée par le MdT Contrats avec des entrepreneurs privés Rapports du MdT, Antennes régionales et départementales	
	3. Performance du MdT améliorée	Normes de qualité pour la réhabilitation et l'entretien de routes contrôlées au minimum 1 fois durant les travaux et à la fin des travaux à partir de 2004 Planification sectorielle et budget annuel au niveau régional préparés conformément aux normes énoncées par le MdPF, dans les délais prévus, pour 2004	Rapports de suivi sur le terrain produits par le MdT, Correspondance avec le MdPF, procès-verbaux des réunions avec le MdPF	
Activités		Moyens	Coûts (M)	
	1.1 Identifier les routes secondaires prioritaires à réhabiliter			
	1.2 Contrôler les travaux de réhabilitation des routes, y compris les abris, l'éclairage, les bornes téléphoniques, et les mesures de sécurité routière, si nécessaire			
	1.3 Améliorer la collecte des péages et des taxes de circulation			
	1.4 Elaborer et mettre en pratique un système pour promouvoir les réinvestissements			
	2.1 Revoir et améliorer l'approche d'entretien			
	2.2 Améliorer les compétences de toutes équipes d'entretien (MdT au niveau régional, communal et urbain) (formation, équipement, suivi, planification, environnement, etc.)			
	2.3 Améliorer et adapter les technologies aux conditions de travail			
	2.4 Impliquer davantage le secteur privé dans l'entretien			
	2.5 Initier la mise en place de nouvelles équipes d'entretien			
	2.6 Renforcer l'appropriation de l'entretien par les différentes équipes			
	2.7 Soutenir les adaptations organisationnelles des équipes d'entretien			
	2.8 Superviser et soutenir tous les types de travaux d'entretien			
	2.9 Renforcer l'appropriation des routes secondaires par tous les types d'usagers (commerçants, hommes et femmes), y compris la sensibilisation à un meilleur comportement au volant, aux questions d'environnement, etc.			
	2.10 Favoriser l'égalité hommes/femmes au sein des équipes d'entretien et dans le processus de prise de décision			
	3.1 Améliorer le dispositif organisationnel du MdT, y compris la répartition des responsabilités, aux niveaux central et régional			
	3.2 Développer un système de contrôle de qualité			
	3.3 Former le personnel nécessaire à la planification, la gestion, l'entretien, la gestion des fonds routiers, aux questions d'environnement, etc.			
	3.4 Assurer l'égalité hommes/femmes en matière de recrutement de personnel, de formation et de promotion			
	3.5 Sensibiliser les parties prenantes aux questions d'environnement, à la sécurité des passagers et des véhicules, etc.			
	3.6 Effectuer l'EIE requise, et mettre en pratique les recommandations			
	3.7 Gérer les revenus découlant des charges prélevées sur les usagers			
	3.8 Assurer régulièrement la coordination avec les ministères compétents dans la région, les communes, la police de la circulation routière, les autres bailleurs de fonds, etc.			
			Conditions préalables	1. Les normes de qualité pour les routes secondaires sont définies 2. Politique sectorielle claire, y compris responsabilités en matière d'entretien

Les sources de vérification doivent être précisées parallèlement à la formulation des indicateurs. Elles devraient préciser les points suivants :

- le *format* de présentation de l'information (p. ex. rapports intermédiaires, comptabilité du projet, registres du projet, statistiques officielles, etc.) ;
- *qui* devrait fournir les informations ;
- la *régularité* avec laquelle les sources devraient être fournies (p. ex. mensuellement, trimestriellement, annuellement, etc.).

Les sources de vérification extérieures au projet doivent être évaluées en termes d'accessibilité, de fiabilité et de pertinence. Le travail et les coûts induits par la collecte des informations à produire par le projet-même devraient également être estimés et les moyens adéquats mis à disposition. Il existe souvent un lien direct entre la complexité de la source de vérification (à savoir le degré de facilité de collecte et d'analyse des données) et leurs coûts. Si un IOV s'avère trop onéreux ou son accès trop compliqué, il devrait être remplacé par un IOV plus simple, moins coûteux et souvent indirect (« proxy »). Ainsi, au lieu de mener une enquête détaillée sur les revenus des ménages d'exploitants agricoles, il conviendrait d'examiner les changements des dépenses au niveau des ménages, qui s'expriment, par exemple, dans les ventes réalisées par les fournisseurs dans le domaine vétérinaire et par les pharmacies, ou dans les ventes d'ustensiles ou de biens ménagers (vêtements, fours à économie d'énergie, etc.).

5.2. Comment identifier les moyens et les coûts ?

Les cases « Moyens » et « Coûts » remplacent les IOV et les SdV au niveau des activités. Ces derniers ne sont donc pas précisés pour les activités dans le cadre logique. Toutefois, ils peuvent être identifiés lors de la préparation du calendrier des activités.

Les moyens sont des *ressources physiques et non physiques* (« inputs » ou « intrants ») qui sont nécessaires pour exécuter les activités planifiées et pour gérer le projet. On distingue :

- les ressources humaines
- les ressources matérielles.

Les coûts sont la traduction en termes financiers de toutes les ressources (moyens) identifiées. Ils devront être présentés selon un format standardisé indiquant la contribution de la CE, du gouvernement et de toute autre partie, telle que les groupes cibles et bénéficiaires. Les activités doivent être suffisamment détaillées pour qu'il soit possible d'estimer les moyens physiques et non physiques nécessaires, y inclus les moyens et coûts nécessaires aux activités de gestion. Les coûts engendrés par la collecte des données relatives aux IOV doivent faire l'objet d'une attention particulière. Cette estimation doit être complétée à la fin de la phase d'Instruction.

5.3. Vérification finale de la qualité

Une fois que les moyens et les coûts sont déterminés, le cadre logique est complet. Il est nécessaire de le revoir une dernière fois afin de vérifier si :

- la logique verticale est complète et correcte ;
- les indicateurs et sources de vérification sont accessibles et fiables ;
- les conditions préalables sont réalistes ;
- les hypothèses sont réalistes et complètes ;
- les risques sont acceptables ;
- la probabilité de réussite est suffisamment forte ;
- les facteurs de qualité ont été pris en considération, et le cas échéant, traduits en activités, résultats ou hypothèses ;
- les bénéfices justifient les coûts ;
- d'autres études seront nécessaires.

Cette vérification devrait être réalisée une première fois à l'issue d'un atelier de planification au cours de l'Instruction. Toutefois, indépendamment d'un tel exercice, elle peut être faite par des personnes n'ayant pas établi le cadre logique, plus spécifiquement par des fonctionnaires de la CE et des pays partenaires.

Vous trouverez ci-après les exemples de cadre logique complet respectifs au programme du secteur routier et au projet de routes secondaires.

Programme du secteur routier: Elaboration d'un cadre logique – Le cadre logique complet

32

Projet des routes secondaires: Elaboration d'un cadre logique – Le cadre logique complet

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification			Hypothèses	
Objectifs globaux	Approvisionnement, des marchés urbains, en produits agricoles de la région stabilisé	Nombre total et taille des fournisseurs de produits périssables destinés aux marchés urbains augmenté de 15 % en 2015	Enquêtes sur le marché régional				
		Nombre total et taille des petits fournisseurs de produits périssables destinés aux marchés urbains au moins maintenu d'ici 2015					
	Compétitivité régionale améliorée sur les marchés nationaux et internationaux	Quantité accrue des produits agricoles exportés de la région de x à y tonnes d'ici 2015	Statistiques relatives à l'exportation au niveau régional				
Objectif spécifique	Le réseau de routes secondaires répond à la demande de transport	En 2010, la durée moyenne d'un trajet à partir de n'importe quel point sur le réseau des routes secondaires réhabilitées et entretenues est réduite vers un tronçon de la route primaire suivante: - de 15 % pour les commerçants - de 20 % pour les conductrices disposant d'un véhicule privé - et de 15 % pour les conducteurs disposant d'un véhicule privé	Rapports d'enquêtes menées auprès des usagers en 2001 et en 2010			• Réseau de routes primaires remis en état et entretenus. • Intérêt pour les produits de la région au moins stable • Entreprises de construction de routes sont contrôlées de manière adéquate	
		En 2010, les pertes de la valeur marchande des produits agricoles durant le transport vers les marchés urbains sont réduites de 20 % pour les cultures destinées à l'exportation et de 30 % pour les denrées périssables produites par les femmes	Enquêtes sur le marché				
Résultats	1. Les routes secondaires sont réhabilitées	Routes secondaires prioritaires réhabilitées conformément aux normes approuvées par le MdT: 400 km d'ici 2007, 1.000 km d'ici 2009	Rapports d'inspection finale des travaux de construction et de réhabilitation Rapports d'enquête sur les conditions des routes menée par le MdT			Les limitations de poids des chargements sont respectées par les camions et les bus	
	2. La qualité du réseau de routes secondaires est améliorée	D'ici 2005, 40 % des routes secondaires sont entretenues au moment nécessaire, conformément aux normes agréées par le MdT, dont un minimum de 40 % par des équipes communales et urbaines, et 10 % par des entrepreneurs privés	Rapports d'enquête sur les conditions des routes menée par le MdT Contrats avec des entrepreneurs privés Rapports du MdT, Antennes régionales et départementales				
		D'ici 2008, 90 % des routes secondaires sont entretenues au moment nécessaire, conformément aux normes agréées par le MdT, dont un minimum de 55 % par des équipes communales et urbaines, et 20 % par des entrepreneurs privés					
	3. Performance du MdT améliorée	Normes de qualité pour la réhabilitation et l'entretien de routes contrôlées au minimum 1 fois durant les travaux et à la fin des travaux à partir de 2004	Rapports de suivi sur le terrain produits par le MdT, Correspondance avec le MdPF, procès-verbaux des réunions avec le MdPF				
		Planification sectorielle et budget annuel au niveau régional préparés conformément aux normes énoncées par le MdPF, dans les délais prévus, pour 2004					
Activités		Moyens	Coûts (M)				
	1.1 Identifier les routes secondaires prioritaires à réhabiliter	Ressources humaines (expertise en matière d'entretien, de fonds routiers, etc.)	180 personnes/mois	EC	Gvt.	Total	
	1.2 Contrôler les travaux de réhabilitation des routes, y compris les abris, l'éclairage, les bornes téléphoniques, et les mesures de sécurité routière, si nécessaire	Investissements (véhicules, équipement, logement, bureau, etc.)		1,5	0,2	1,7	
	1.3 Améliorer la collecte des péages et des taxes de circulation	Entretien	120 mois	2,0	1,0	3,0	
	1.4 Elaborer et mettre en pratique un système pour promouvoir les réinvestissements	Frais de fonctionnement	120 mois	1,0	0,5	1,5	
	2.1 Revoir et améliorer l'approche d'entretien	Fonds de roulement		1,0	0,2	1,2	
	2.2 Améliorer les compétences de toutes équipes d'entretien (MdT au niveau régional, communal et urbain) (formation, équipement, suivi, planification, environnement, etc.)	Imprévus	10 %	0,8	0,2	1,0	
	2.3 Améliorer et adapter les technologies aux conditions de travail	Total		9,0	2,1	11,1	
	2.4 Impliquer davantage le secteur privé dans l'entretien						
	2.5 Initier la mise en place de nouvelles équipes d'entretien						
	2.6 Renforcer l'appropriation de l'entretien par les différentes équipes						
	2.7 Soutenir les adaptations organisationnelles des équipes d'entretien						
	2.8 Superviser et soutenir tous les types de travaux d'entretien						
	2.9 Renforcer l'appropriation des routes secondaires par tous les types d'usagers (commerçants, hommes et femmes), y compris la sensibilisation à un meilleur comportement au volant, aux questions d'environnement, etc.						
	2.10 Favoriser l'égalité hommes/femmes au sein des équipes d'entretien et dans le processus de prise de décision						
	3.1 Améliorer le dispositif organisationnel du MdT, y compris la répartition des responsabilités, aux niveaux central et régional						
	3.2 Développer un système de contrôle de qualité						
	3.3 Former le personnel nécessaire à la planification, la gestion, l'entretien, la gestion des fonds routiers, aux questions d'environnement, etc.						
	3.4 Assurer l'égalité hommes/femmes en matière de recrutement de personnel, de formation et de promotion						
	3.5 Sensibiliser les parties prenantes aux questions d'environnement, à la sécurité des passagers et des véhicules, etc.						
	3.6 Effectuer l'EIE requise, et mettre en pratique les recommandations						
	3.7 Gérer les revenus découlant des charges prélevées sur les usagers						
	3.8 Assurer régulièrement la coordination avec les ministères compétents dans la région, les communes, la police de la circulation routière, les autres bailleurs de fonds, etc.						
				Conditions préalables			1. Les normes de qualité pour les routes secondaires sont définies 2. Politique sectorielle claire, y compris responsabilités en matière d'entretien

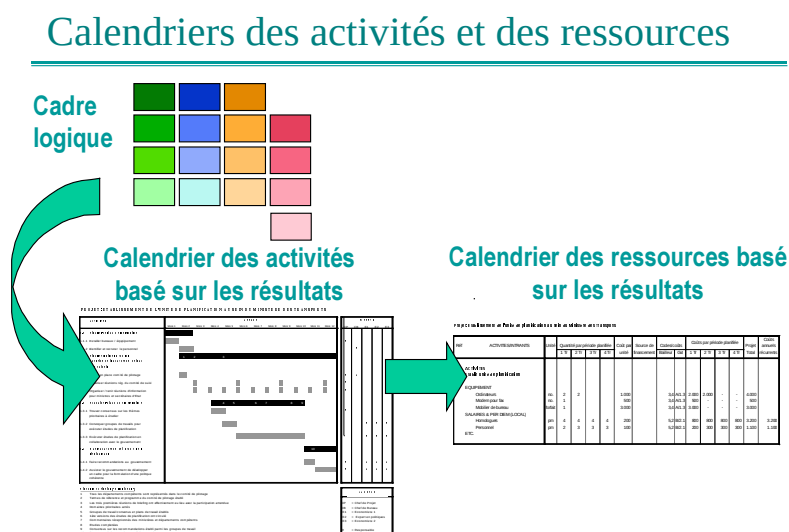
6. LE CADRE LOGIQUE COMME POINT DE DEPART POUR ELABORER LES CALENDRIERS DES ACTIVITES ET DES RESSOURCES

Le cadre logique d'un projet décrit souvent les activités à entreprendre de manière globale. Une fois le cadre logique complet (généralement lors de la phase d'Instruction) la planification peut continuer pour ajouter les détails opérationnels.

Un calendrier des activités est un outil méthodologique présentant les activités du projet et identifiant leur séquence logique ainsi que leur interdépendance. Le calendrier sert de base à la répartition des responsabilités de gestion pour mener à bien chaque activité. Une fois le calendrier des activités préparé, les ressources et les moyens peuvent être définis plus en détail. Les calendriers des activités et des ressources devront être élaborés dans le cadre de l'étude de faisabilité. Le cas échéant, des informations détaillées relatives aux implications des coûts récurrents nets du projet peuvent entraîner la reformulation de la portée et de l'ambition du projet.

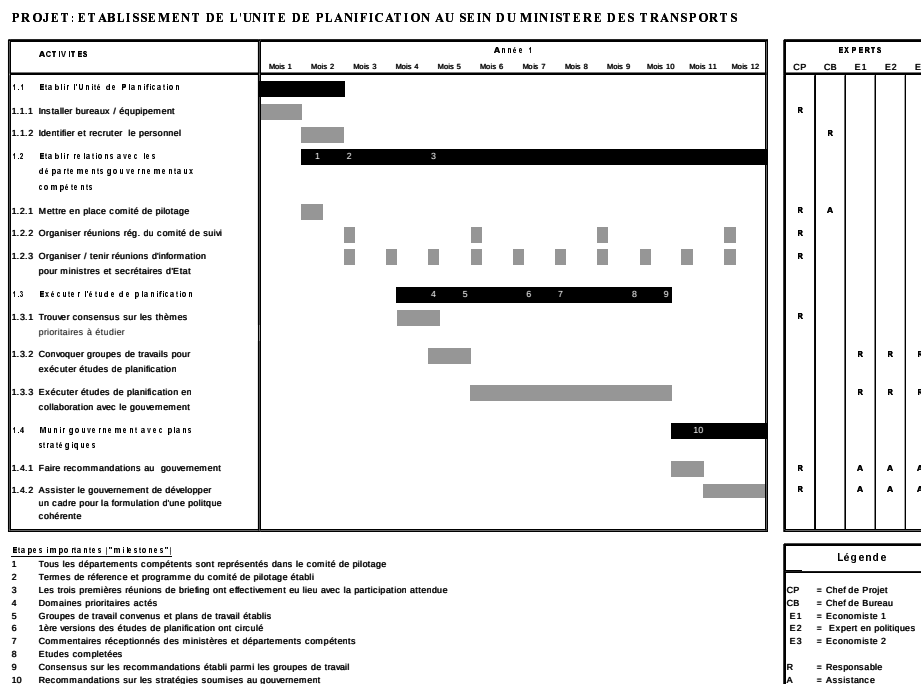
Le calendrier global d'activités (parfois appelé « calendrier de mise en œuvre ») est mis à jour. Les calendriers détaillés des activités et des ressources doivent être préparés au cours des premiers mois de mise en œuvre du projet (phase de démarrage).

Figure 19 : Calendriers des activités et des ressources



6.1. Comment élaborer un calendrier des activités ?

Toutes les informations d'un calendrier des activités peuvent être résumées sous forme graphique (« *Gantt Chart* », en anglais). Vous trouverez ci-dessous un exemple de calendrier des activités. Le schéma peut être adapté en fonction de la durée prévue du projet. Un calendrier global du projet ne peut contenir que les activités mensuelles ou trimestrielles, tandis qu'un plan de travail trimestriel individuel peut se présenter sous forme hebdomadaire.

Figure 20 : Exemple de calendrier des activités

6.2. Comment élaborer un calendrier des ressources ?

Les estimations de coûts doivent se faire sur base d'un budget préparé de manière réfléchie et consciencieuse. Ils auront un impact significatif sur la décision d'investissement à prendre lors de l'instruction du projet et, ensuite, sur la bonne marche du projet si le feu vert a été accordé. La liste des activités doit à nouveau être transcrite dans un format de calendrier des ressources et des moyens. Chaque activité de cette liste devrait, ensuite, être passée en revue pour s'assurer que les moyens nécessaires à l'exécution de l'activité donnée sont dûment prévus. Cette liste peut être très détaillée.

Il convient, ensuite, de préciser les moyens nécessaires pour entreprendre les activités. Les informations relatives aux coûts devront probablement être regroupées ou résumées. La budgétisation du projet devrait permettre d'allouer les coûts aux différentes sources de financement de manière à ce que chaque partie ait une idée claire de sa contribution.

Une fois les *coûts totaux* calculés, il est important de se rappeler que l'organisme chargé de la mise en œuvre devra assumer tout coût récurrent pour poursuivre la fourniture des services au-delà de la vie du projet. Les coûts récurrents peuvent être couverts (entièrement ou partiellement) par le biais des revenus accrus générés par les activités du projet. Que ce soit le cas ou non, les implications des coûts récurrents nets du projet doivent être clairement spécifiées afin de déterminer l'impact futur sur le budget de l'organisme chargé de la mise en œuvre.

Figure 21 : Exemple de calendrier des ressources

Projet: Etablissement de l'unité de planification au sein du Ministère des Transports

Réf	ACTIVITES/INTRANTS	Unité	Quantité par période planifiée				Coût par unité	Source de financement	Codes/coûts		Coûts par période planifiée				Projet Total	Coûts annuels récurrents
			1 Tr	2 Tr	3 Tr	4 Tr			Bailleur	Gvt	1 Tr	2 Tr	3 Tr	4 Tr		
	ACTIVITES															
1.1	Etablir unité de planification															
	EQUIPEMENT															
	Ordinateurs	no.	2	2			1.000		3,4	A/1.3	2.000	2.000	-	-	4.000	
	Modem pour fax	no.	1				500		3,4	A/1.3	500	-	-	-	500	
	Mobilier de bureau	forfait	1				3.000		3,4	A/1.3	3.000	-	-	-	3.000	
	SALAIRES & PER DIEM (LOCAL)															
	Homologues	pm	4	4	4	4	200		5,2	B/2.1	800	800	800	800	3.200	3.200
	Personnel	pm	2	3	3	3	100		5,2	B/2.1	200	300	300	300	1.100	1.100
	ETC.															

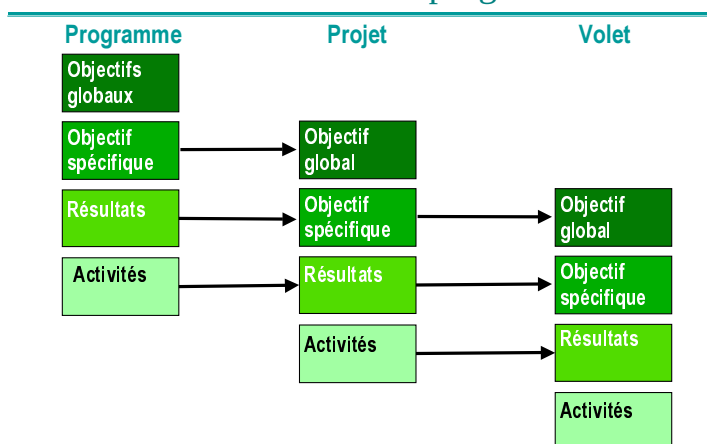
7. LE CADRE LOGIQUE COMME POINT DE DEPART POUR PLANIFIER LES INTERVENTIONS COMPLEXES : LES CADRES LOGIQUES EN CASCADE

Les interventions complexes comportant plusieurs volets ou projets sont généralement appelées « programmes ». Il peut s'agir de programmes sectoriels, nationaux, ou régionaux couvrant plusieurs secteurs pertinents. Les principes de l'ACL s'appliquent également à ce type d'intervention, en ce sens que, pour les planifier correctement, il faut passer par les étapes d'analyse et de planification.

En principe, chaque cadre logique peut être détaillé en sous-cadres logiques. Chaque sous-cadre logique décrit un volet du « cadre logique de référence » avec précision.

Figure 22 : Niveaux de l'intervention : De programme à volet

Niveaux d'intervention: De programme à volet



Le système de subdivision du « cadre logique de référence » est utile pour mettre en évidence la cohérence des volets d'un programme ou projet et développer chaque volet avec plus de précision.

Toutefois, en préparant des cadres logiques en cascade, il convient de définir clairement « objectif spécifique » ou « résultat » et d'identifier les groupes cibles et bénéficiaires.

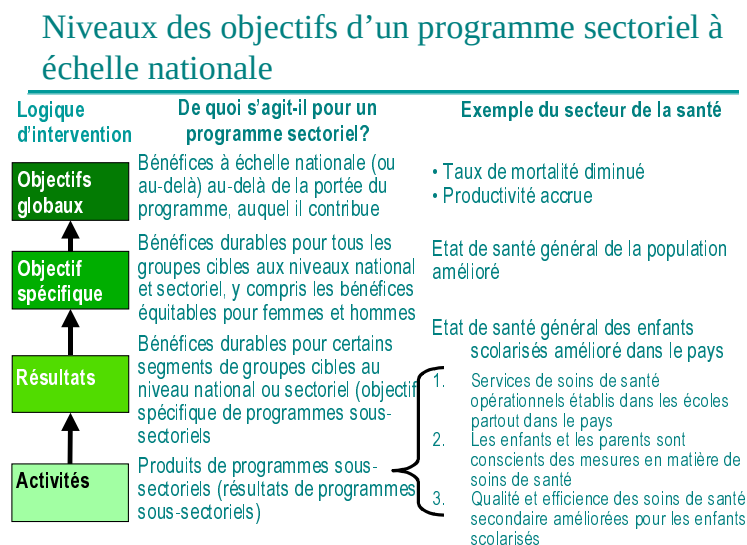
Tableau 3 : Niveaux de l'intervention : De programme à volet

Programme du secteur routier	Projet d'entretien	Volet relatif au secteur privé
Objectifs globaux : Compétitivité nationale accrue sur les marchés internationaux Investissements accrus dans les cultures agricoles destinées à l'exportation Approvisionnement en produits alimentaires stabilisé		
Objectif spécifique : Le réseau routier répond à la demande de transport	Objectifs globaux : Le réseau routier répond à la demande de transport	
Résultats : 1. Excès de chargement des poids lourds réduit sur les routes 2. Les routes sont améliorées et réhabilitées 3. Le réseau routier est étendu 4. Les routes sont mieux entretenues 5. Performance du MdT améliorée	Objectif spécifique : 4. Les routes sont mieux entretenues	Objectifs globaux : 4. Les routes sont mieux entretenues
Activités : 4.1 Revoir et améliorer l'approche d'entretien 4.2 Impliquer davantage le secteur privé dans l'entretien 4.3 Améliorer la couverture des routes par les équipes d'entretien 4.4 Améliorer l'efficacité des équipes d'entretien 4.5 Renforcer l'appropriation de l'entretien du réseau des routes secondaires par les équipes villageoises / communales	Résultats : 4.1 Approche d'entretien revue et améliorée 4.2 Implication du secteur privé dans l'entretien est efficace 4.3 Couverture des routes par les équipes d'entretien améliorée 4.4 Efficacité améliorée des équipes d'entretien 4.5 Appropriation de l'entretien du réseau des routes secondaires renforcée	Objectif spécifique : 4.2 Implication du secteur privé dans l'entretien est efficace
	Activités : 4.1.1 4.2.1 Identifier les compétences des sociétés privées d'entretien 4.2.2 Elaborer et mettre en œuvre les mesures visant à développer les capacités des sociétés privées 4.2.3 Mettre en place des mesures d'incitation en vue de créer des sociétés 4.2.4 Soumettre les travaux d'entretien à un appel d'offres 4.2.5 Superviser régulièrement les travaux 4.3.1	Résultats : 4.1.1 4.2.1 Compétences des sociétés privées d'entretien identifiées 4.2.2 Mesures visant à développer les capacités des sociétés privées élaborées et mises en œuvre 4.2.3 Mesures d'incitation en vue de créer des sociétés mises en place 4.2.4 Travaux d'entretien soumis à un appel d'offres 4.2.5 Travaux supervisés régulièrement
		Activités : 4.1.1.1 ... 4.2.1.1 Enumérer les sociétés existantes 4.2.1.2 Elaborer une enquête 4.2.1.3 Réaliser l'enquête 4.2.1.4 Tirer les conclusions 4.2.2.1

Les éléments suivants devraient faciliter la définition des différents niveaux des *objectifs d'un programme sectoriel à échelle nationale* :

- des bénéfices mondiaux, continentaux, et nationaux au-delà de la portée du programme au niveau des *objectifs globaux*, se référant aux objectifs politiques cadres de la CE ;
- des bénéfices durables pour tous les groupes cibles et bénéficiaires au niveau national et pour l'ensemble d'un secteur, y compris les bénéfices équitables pour les femmes et les hommes, au niveau de l'*objectif spécifique* ;
- des bénéfices durables pour certains groupes cibles à échelle sectorielle, nationale ou régionale, au niveau des *résultats*.

Figure 23 : Niveaux des objectifs d'un programme sectoriel à échelle nationale



Les *objectifs d'un des éventuels projets dans le cadre du programme sectoriel à échelle nationale* devraient correspondre aux niveaux des objectifs énoncés au Chapitre 3.5.2 (« Première colonne : Logique d'intervention »), comme suit :

- des bénéfices durables pour tous les groupes cibles et bénéficiaires à échelle nationale et pour l'ensemble d'un secteur, au niveau des *objectifs globaux*. Ces *objectifs* doivent s'inscrire, si applicable, dans le cadre des objectifs politiques cadres de la CE, y compris en matière d'égalité hommes / femmes ;
- des bénéfices durables pour certains segments au sein des groupes cibles à échelle sectorielle, nationale ou régionale, y compris les bénéfices équitables pour les femmes et les hommes, au niveau de l'*objectif spécifique* ;
- les « produits » des activités entreprises (fins) dans le secteur à échelle nationale ou régionale, au niveau des *résultats*.

Le cadre logique s'avère donc être un outil utile pour la planification et la gestion de projet (qu'il s'agisse de vastes programmes sectoriels ou de petites interventions) dans la mesure où il n'est pas utilisé uniquement comme calque. En tant qu'*outil dynamique*, les cadres logiques doivent être ré-évalués et révisés en fonction de l'évolution du projet et des changements de son environnement.

8. GLOSSAIRE

Activités	Les actions (et moyens) qui doivent être entreprises / fournies pour produire les résultats. Elles résument ce qui doit être mis en œuvre par le projet.
Analyse de genre	La politique de l'UE en matière de genre dans le cadre de la coopération au développement exige que l'analyse de genre à tous les niveaux (macro, méso, et micro) soit intégrée tout au long du cycle de projet. L'analyse de genre permet d'identifier et d'intégrer des dynamiques de changements relatifs aux disparités entre femmes et hommes et suivre leur évolution. L'analyse de genre porte davantage sur les différents rôles (en matière de production, de reproduction et de décision) des femmes et des hommes ; leur accès aux ressources et leur utilisation des ressources, ainsi que leurs besoins spécifiques, leurs intérêts et problèmes ; les obstacles à la pleine et équitable participation de toutes les femmes et tous les hommes aux activités du projet et au partage juste des bénéfices entre femmes et hommes.
Analyse des objectifs	Identification et vérification des situations futures souhaitées, prioritaires pour les bénéficiaires. L'arbre / la hiérarchie des objectifs résulte de cette analyse.
Analyse des parties prenantes	L'analyse des parties prenantes permet d'identifier toutes les parties prenantes susceptibles d'être affectées (de façon positive ou négative) par l'intervention proposée. Elle permet également d'identifier et d'analyser leurs intérêts, leurs problèmes, potentialités, etc. Les conclusions de cette analyse sont, ensuite, intégrées dans la conception du projet.
Analyse des problèmes	Examen structuré des aspects négatifs d'une situation existante afin d'établir des relations causes-effets.
Analyse des stratégies	Appréciation critique de différentes alternatives pour atteindre les objectifs, et sélection d'une ou de plusieurs alternatives à inclure dans le projet.
Analyse SEPO	Analyse d'une organisation en termes de Succès, d'Échecs / faiblesses, de Potentialités, et d'Obstacles qu'elle rencontre. Elle constitue un outil applicable à toutes les phases du cycle de projet.
Approche du cadre logique (ACL)	Méthodologie de planification, de gestion et d'évaluation des programmes et projets, basée sur l'analyse des parties prenantes, des problèmes, des objectifs, des stratégies, ainsi que sur la préparation du cadre logique en soi, et des calendriers des activités et des ressources.
Approche intégrée	Appréciation continue d'un projet à travers toutes les phases du cycle de projet, pour assurer sa pertinence, sa faisabilité et sa viabilité.
Arbre des objectifs	Représentation, sous forme de diagramme, des relations « moyens-fins » des interventions du projet proposé, planifiées de manière logique, sur la base de l'analyse des problèmes.
Arbre des problèmes	Représentation, sous forme de diagramme, des relations causes à effets des états négatifs d'une situation existante.
Assistance technique	Experts, consultants, formateurs, conseillers, etc. engagés pour le transfert de savoir-faire et de compétences, ainsi que la création et le renforcement des institutions.
Bénéficiaires	Ceux qui bénéficient d'une manière ou d'une autre de la mise en œuvre du projet. Il convient de distinguer les groupes suivants : (a) Partenaires du projet / bénéficiaires directs : ceux qui bénéficient d'un financement communautaire en vue de gérer la conception et la mise en œuvre d'un projet. Il s'agit généralement des ministères, des organismes chargés de la mise en œuvre, etc. ; (b) Bénéficiaires intermédiaires : ceux qui bénéficient d'un appui dans le cadre du projet en vue de mieux fournir les services au(x) groupe(s) cible(s). Il s'agit, par exemple, du personnel de vulgarisation agricole, qui bénéficie de mesures de formation pour mieux conseiller les femmes et les hommes des ménages d'exploitations agricoles ;

	(c) Groupe(s) cible(s) : groupe / entité qui sera affecté(e) de manière positive par le projet au niveau de l'objectif spécifique et qui travaillera en étroite collaboration avec le projet, et inversement. Dans le cas du projet de vulgarisation agricole, p. ex., il s'agit « des femmes et des hommes des ménages d'exploitations agricoles ». (d) Bénéficiaires finaux : ceux qui, au-delà des groupes cibles, bénéficient du projet à long terme au niveau de la société ou du secteur au sens large, p. ex. : les « enfants » grâce aux dépenses accrues dans les domaines de la santé et de l'éducation, les « consommateurs » grâce à l'amélioration de la production et la commercialisation agricoles, ou encore l'« état » en tant que tel dû aux revenus accrus de l'exportation générés par l'amélioration de la production et la commercialisation agricoles.
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE (Organisation de Coopération et Développement Economiques)
Cadre de Stratégie Pays	Synonyme de Document de Stratégie Pays (DSP)
Cadre logique	Matrice qui représente la logique d'intervention, les hypothèses, les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification d'un projet.
Calendrier des ressources	Ventilation du budget estimatif du projet. Le calendrier relie les moyens et coûts aux activités sur une période de temps donnée, et les décrit avec précision.
Calendrier des activités	Représentation graphique, qui couvre le calendrier, la séquence et la durée des activités du projet. Il peut également identifier les étapes importantes (« milestones », en anglais) pour le suivi de l'avancement du projet et indiquer les responsabilités liées à la réalisation de ces étapes importantes.
Commission	La Commission européenne.
Commission européenne	Bras exécutif de l'Union européenne. Elle initie la politique de l'Union européenne et met en oeuvre les programmes et politiques établis par les autorités législatives et budgétaires de l'UE.
Conditions préalables	Conditions qui doivent être réunies avant le commencement du projet, à savoir le démarrage des activités. Les conditions préalables (si conditions préalables il y a) sont liées à la fourniture de l'aide.
Contractant	Organisation publique ou privée, consortium ou personne physique avec laquelle l'autorité contractante conclut un contrat. Société, individu ou consortium qui se voit attribué un contrat.
Convention de financement	Document signé entre la Commission européenne et le ou les pays partenaire(s) suite à la décision de financement, qui formalise l'engagement formel de l'Union européenne et du pays partenaire à financer les mesures énoncées. La Convention de financement comprend la description du projet ou programme à financer.
Coût	Traduction en termes financiers de toutes les ressources identifiées (« moyens »).
Coûts récurrents	Coûts opérationnels et frais d'entretien qui persisteront au-delà de la période de mise en œuvre du projet.
Critères de viabilité	Voir « facteurs de qualité ».
Cycle de projet	Le cycle de projet suit la vie d'un projet, de l'idée initiale à son achèvement. Il sert de cadre pour assurer la consultation des parties prenantes, définir les décisions clés, les exigences en termes d'informations, et les responsabilités relatives à chaque phase pour prendre des décisions manière éclairées à chaque phase de la vie d'un projet. Le cycle se sert de l'évaluation pour tirer des leçons à prendre en compte dans la conception de programmes et projets futurs.

Délégation	Représentation diplomatique de la Commission européenne accréditée auprès des pays ou institutions internationales au niveau d'une ambassade. Le Chef de Délégation est souvent appelé « Délégué » ou « Ambassadeur ».
Documents de Stratégie Pays (DSP)	Les Documents de Stratégie Nationale servent à orienter, gérer et revoir les programmes d'aide de la CE. Ils ont pour but de constituer un cadre pour les programmes de l'aide de la CE conformément aux objectifs de l'UE / la CE. Ils sont rédigés sur la base de l'agenda politique du gouvernement du pays partenaire, d'une analyse de la situation du pays partenaire, et des activités des autres partenaires principaux. Les DSP existent pour l'ensemble des pays ACP, MED (à l'exception de Chypre, de Malte et de la Turquie) et ALA.
Efficacité	Mesure dans laquelle les résultats ont contribué à la réalisation de l'objectif spécifique. L'efficacité prend en compte la mesure dans laquelle les hypothèses ont affecté les accomplissements du projet.
Efficience	Le fait que les résultats aient été atteints à des coûts raisonnables. Mesure dans laquelle les moyens et les activités ont été convertis en résultats, et la qualité des résultats atteints.
Egalité hommes / femmes	Il est vital d'encourager l'égalité hommes / femmes en termes d'accès aux infrastructures et services sociaux et économiques, et aux bénéfices du développement. Le but est de réduire les disparités entre femmes et hommes, y compris dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'emploi, de l'activité économique, et dans le processus décisionnel à tous les niveaux. Tous les programmes et projets devraient contribuer activement à la réduction des disparités de genre dans leur domaine d'intervention.
Engagement	Décision formelle prise par la Commission de réserver une certaine somme d'argent à des fins spécifiques. Les dépenses encourues ne peuvent pas excéder le montant autorisé.
Etapes importantes (« milestones », en anglais)	Type d'IOV relatif aux objectifs (généralement aux activités) à court et à moyen termes qui permet de mesurer les accomplissements tout au long du projet plutôt qu'à la fin. Les « milestones » indiquent également quand il serait opportun de prendre les décisions ou quand une action devrait être achevée.
Etude de faisabilité	Etude de faisabilité, effectuée au cours de la phase d'Instruction, qui permet de s'assurer que le projet proposé est bien fondé, et susceptible de répondre aux besoins des groupes cibles / bénéficiaires prévus. Elle devrait décrire la conception du projet dans tous ses détails opérationnels, en tenant compte de tous les aspects politiques, techniques, économiques, financiers, institutionnels, environnementaux, socioculturels, de gestion, de l'égalité hommes / femmes. L'étude de faisabilité fournit à la Commission européenne et au gouvernement du pays partenaire les informations suffisantes pour justifier l'approbation, la modification ou le refus du projet proposé en vue d'un financement.
Etude de pré-faisabilité	Etude effectuée au cours de la phase d'Identification qui permet de s'assurer que tous les problèmes sont identifiés, que les solutions alternatives ont été analysées et que la meilleure alternative a été retenue sur la base des facteurs de qualité. L'étude de pré-faisabilité fournit à la Commission européenne et au gouvernement du pays partenaire les informations suffisantes pour justifier l'approbation, la modification ou le refus du projet proposé en vue d'une instruction ultérieure.
Evaluation	Appréciation périodique d'un projet en termes d'efficience, d'efficacité, d'impact, de viabilité et de pertinence dans le cadre des objectifs fixés. Elle se fait généralement comme analyse indépendante portant sur le contexte, les objectifs, les résultats, les activités et moyens déployés en vue de tirer des leçons susceptibles d'orienter la prise de décision.

Facteurs de qualité	Critères connus pour leur impact significatif sur la viabilité des bénéfices générés par les projets dans le passé. Ils devraient être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de chaque projet (appelé « facteurs de viabilité » antérieurement). Ces facteurs sont : appropriation par les bénéficiaires, politique de soutien, facteurs économiques et financiers, aspects socioculturels, égalité hommes / femmes, technologies appropriées, protection de l'environnement, capacités institutionnelles et de gestion.
Faisabilité	Répond à la question de savoir si les objectifs du projet peuvent réellement être atteints.
Genre	Différences sociales imputées et acquises auprès des femmes et des hommes, et qui évoluent avec le temps et diffèrent d'une société (ou groupe) à une autre. Le genre doit être distingué du sexe, qui se réfère aux différences biologiques entre femmes et hommes.
Gestion du cycle de projet	Méthodologie de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation des projets et programmes basée sur l'approche intégrée et sur l'approche du cadre logique.
Groupe(s) cible(s)	Groupe / entité qui sera affecté(e) de façon positive par le projet au niveau de l'objectif spécifique et qui travaillera en étroite collaboration avec le projet et auquel, et inversement.
Hierarchie des objectifs	Représentation sous forme de diagramme, sur la base de l'analyse des problèmes, des relations « moyens-fins » des interventions du projet proposé, planifiées de manière logique. Synonyme : arbre des objectifs.
Hypothèses	Facteurs externes susceptibles d'influencer la réussite du projet, qui échappent au contrôle direct du gestionnaire de projet. Ils figurent dans la quatrième colonne du cadre logique et sont formulés à la forme positive, p. ex. « Réforme des procédures pénales mise en place avec succès ».
Impact	Effet du projet sur son environnement plus large, et sa contribution aux objectifs sectoriels plus larges résumés dans les objectifs globaux du projet, et sur la réalisation des objectifs politiques cadres de la CE.
Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Indicateurs mesurables qui montrent si les objectifs ont été atteints aux trois plus hauts niveaux du cadre logique. Les IOV servent de point de départ à la mise en place d'un système de suivi approprié.
Inputs	Voir « Moyens ».
Instruction (formulation)	Analyse d'un projet proposé en termes de qualité et de cohérence par rapport aux critères établis. Il s'agit de la dernière étape avant de prendre la décision de financement. Elle permet de vérifier si le projet est faisable par rapport à la situation sur le terrain, si les objectifs fixés sont appropriés et si les coûts sont raisonnables. Les termes « étude de faisabilité » et « évaluation ex ante » sont souvent considérés comme des synonymes d'« Instruction ».
Logique d'intervention	Stratégie sous-jacente au projet. Description du projet à chacun des quatre niveaux de la « hiérarchie des objectifs » reprise dans le cadre logique.
Moyens	Les cases « Moyens » et « Coûts » remplacent les IOV et les SdV au niveau des activités. Il existe des ressources physiques et non physiques (souvent appelées « Inputs » ou « Intrants ») nécessaires à l'exécution des activités planifiées et à la gestion du projet. On distingue les ressources humaines et matérielles.
Objectif	Description d'un but d'un projet ou programme. Le concept générique d'« objectif » englobe les activités, les résultats, l'objectif spécifique et les objectifs globaux.
Objectif spécifique	Objectif central du projet. L'objectif spécifique devrait répondre au problème central et devrait être défini en termes de <u>bénéfices durables pour le(s) groupe(s) cible(s)</u> . Il devrait également exprimer les bénéfices <u>équitable</u> s pour les hommes et les femmes. Il ne devrait y avoir qu'un <u>seul objectif spécifique</u> par projet.

Objectifs globaux	Les objectifs globaux d'un projet / programme décrivent l'importance du projet pour la société, en termes de <u>bénéfices à plus long terme pour les bénéficiaires finaux ainsi que les bénéfices plus larges pour d'autres groupes</u> . Ils permettent de s'assurer de la conformité du programme avec les politiques régionales / sectorielles du gouvernement, des organisations concernées et de la CE, ainsi qu'avec des objectifs politiques cadres de la coopération de la CE. Le projet à lui seul ne permet pas d'atteindre les objectifs globaux ; il ne fera qu'y contribuer, d'autres programmes et projets devront y contribuer également.
Parties prenantes	Tout individu, groupe de personnes, institution ou société susceptible d'avoir un lien avec un projet / programme donné. Ces parties peuvent – de manière directe ou indirecte, de façon positive ou négative – affecter ou être affectées par le processus et les résultats des projets ou programmes. En règle générale, différents sous-groupes doivent être envisagés.
Période de démarrage	Période qui va du lancement du projet à la rédaction du rapport de démarrage. Elle dure généralement deux à trois mois.
Pertinence	Le caractère approprié des objectifs du projet par rapport aux problèmes réels, aux besoins et priorités des groupes cibles et bénéficiaires envisagés auxquels le projet est supposé répondre, ainsi que par rapport à l'environnement physique et politique dans lequel le projet est mis en œuvre.
Phase d'Evaluation	Sixième et dernière phase du cycle de projet, au cours de laquelle le projet est examiné en fonction de ses objectifs. Les leçons apprises servent à influencer les actions futures.
Phase d'Identification	Seconde phase du cycle de projet. Première élaboration d'une idée de projet, exprimée en termes d'objectifs, de résultats et d'activités afin de déterminer s'il faut, ou non, procéder à l'étude de faisabilité.
Phase d'Instruction	Troisième phase du cycle de projet. Détermination de tous les aspects détaillés d'un projet sur la base d'une étude de faisabilité ; examen interne à la CE sur la qualité du projet et sa cohérence avec les politiques sectorielles.
Phase de Financement	Quatrième phase du cycle de projet au cours de laquelle les projets sont approuvés pour financement.
Phase de Mise en œuvre	Cinquième phase du cycle de projet au cours de laquelle le projet est mis en œuvre, et l'état d'avancement du projet par rapport aux objectifs fait l'objet d'un suivi régulier.
Phase de Programmation	Première phase du cycle de projet au cours de laquelle le programme indicatif est préparé. Voir « Programmes indicatifs ».
Plan de travail	Calendrier décrivant les activités et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats et l'objectif spécifique du projet.
Programme	Série de projets ayant un objectif global commun.
Programmes indicatifs	Programmes préparés par la Commission européenne en coordination avec les gouvernements des pays partenaires. Ils définissent, d'une manière générale, les orientations et principes de la coopération de l'UE. Ils définissent la concentration sectorielle et thématique au niveau d'un pays ou région et peut contenir un certain nombre d'idées de projets.
Projet	Série d'activités avec des objectifs précis, conçues pour produire un résultat spécifique dans un délai donné.
Proposition de financement	Projets de documents, soumis par les services concernés de la Commission au Comité de financement compétent pour avis. Elles décrivent le contexte général, la nature, la portée, les objectifs, et les modalités d'exécution du projet ou programme proposé ; et elles indiquent le budget prévu. Sur avis favorable du Comité de financement, les propositions de financement sont soumises à la Commission pour décision de financement. De cette décision, résulte une Convention de financement signée avec le pays partenaire.

Rapport d'avancement	Rapport intérimaire faisant état de l'avancement du projet soumis par le gestionnaire du projet / contractant à l'organisation partenaire et à la Commission dans un délai précis. Il comporte des chapitres sur les accomplissements techniques et financiers du projet.
Rapport de démarrage	Premier rapport produit à l'issue de la période de démarrage. Il met à jour la conception du projet et / ou les termes de référence, et présente le plan de travail pour le reste du projet.
Résultats	« Produits » des activités mises en œuvre. L'ensemble des résultats contribue à la réalisation de l'objectif spécifique, à savoir le moment où les groupes cibles commencent à percevoir les bénéfices durables.
Risques	Voir « hypothèses ». Facteurs et événements externes susceptibles d'affecter la bonne marche ou la réussite du projet et qui ont de fortes chances de ne pas se réaliser. Ils sont formulés à la forme négative, p. ex. « la réforme des procédures pénales échoue ».
Sources de vérification	Elles figurent dans la troisième colonne du cadre logique. Les sources de vérification indiquent l'origine (lieu) et la forme sous laquelle sont disponibles les informations sur la réalisation des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats (opérationnalisés en indicateurs objectivement vérifiables).
Suivi	Collecte, analyse et utilisation systématiques et continues d'informations au service de la gestion et de la prise de décision.
Termes de Référence	Les termes de référence définissent les tâches assignées au contractant. Ils décrivent le contexte du projet, ses objectifs, les activités prévues, les moyens et les résultats escomptés, le budget, les échéances ainsi que le profil du contractant recherché.
Viabilité	Probabilité que les bénéfices produits par le projet continuent à être perçus une fois la contribution financière externe terminée