



La matrice cadre logique (MCL) et l'approche cadre logique (ACL)

Christelle Monier– Cirad

13ème école qualité en recherche et en enseignement supérieur du 14 au 16 septembre 2015

QuaRES,

pour la Qualité

en Recherche et en Enseignement Supérieur

QuaRES

Association pour la Qualité
en Recherche et en Enseignement Supérieur

www.quares.fr

Qui a déjà élaboré un cadre
logique (CL) ?



Qu'est-ce que pour vous le
CL ?



1. Éléments de contexte

« **Chercheurs d'or des temps modernes... Trouver les bons filons !** »

Quelque soit le statut de notre organisme/institut, besoin de finances pour mener à bien vos activités, pour consolider et développer notre structure, pour fonctionner.

« **Faire mieux... Avec moins** »

Le financement des activités passe de plus en plus par des appels à projets **compétitifs, avec mise en concurrence** : diminution des subventions directes (Etat, dons...), limitation du gré-à-gré, réduction des enveloppes...

« **C'est celui qui paie qui... Décide !** »

Règles, critères en fonction du mandat, des attentes, des agendas...

Choix des opérateurs par les bailleurs basé sur des grilles d'indicateurs (garantir l'atteinte des objectifs)

Propositions systématiquement évaluées (plusieurs étapes, plusieurs évaluations...)

I. POURQUOI PARLER CADRE LOGIQUE ?



1. Éléments de contexte

Extrait : « Il faudra du temps, du travail et de la sueur, voire même des larmes, avant de voir les sourires arriver sur le visage de la population mahoraise... l'Europe peut-être généreuse si on sait s'y prendre.

La Réunion a compris le message depuis des années et maîtrise parfaitement la technique des fonds européens... »

La P'tite Roussette
Je vious de passer le week-end le plus terrible de ma carrière. Figurez-vous qu'avec la visite de Lurel et Hahn, je risquais la mort à chaque coup d'aile tellement les millions volaient bas. Je me suis dit qu'en prenant de l'altitude, j'en risquais pas d'être touché par ces paquets de fric. Mais au contraire, les sommes étaient tellement élevées...

Les Nouvelles de Mayotte
Quotidien d'informations générales
Lundi 21 octobre 2013 N° 2043

Conduite
Hamada Ali Achira meilleur conducteur de bus de Mayotte P. 9

Mayotte à Victorin Lurel et Johannes Hahn: "Par ici la monnaie"



Deux d'un coup ça fait beaucoup ! La visite de Victorin Lurel ministre des outre-mer et de Johannes Hahn, commissaire européen chargé de la politique régionale qui sont arrivés en même temps samedi pour une visite éclair mais dense, a été l'occasion de mesurer son pas la popularité des deux hommes. L'accueil traditionnel mahorais est toujours souriant mais leur façon d'appréhender Mayotte et son avenir. D'un côté, le ministre venu prendre la température et de l'autre, un commissaire grand argentier de l'Europe, venu s'inquiéter de voir comment Mayotte allait pouvoir faire face à son entrée dans l'Union Européenne le premier janvier prochain, mais aussi mesurer les l'étendue des besoins pour Mayotte, car les agences sont partout. Cette partition jouée à deux était une première pour Mayotte et, au-delà de l'aspect symbolique de cette visite, c'est l'importance de l'attention apportée par l'Union Européenne à Mayotte qu'il faut retenir. Depuis le temps qu'on en parle des ces RUP. Dans 70 jours, Mayotte y entrera de plain-pied. Et alors, les choses vont-elles changer le 1er janvier prochain ? Certainement pas ! Il faudra du temps, du travail et de la sueur, voire même quelques larmes, avant de voir les sourires arriver sur le visage de la population mahoraise qui n'appréhende visiblement pas totalement pas la réalité des changements qui se produiront d'ici 2020. Car l'Europe peut-être généreuse, si on sait s'y prendre. La Réunion a déjà compris le message depuis des années et maîtrise parfaitement la technique des fonds européens. La route des Tamarins en est l'exemple frappant. Mayotte devra apprendre dans un premier temps à se familiariser avec les finances européennes, avant de les maîtriser parfaitement et donc de pouvoir en tirer le maximum. Il faut reconnaître que la gestion des fonds européens demande une solide formation et la partition concernant cette première programmation devra être jouée en parfaite harmonie entre le Conseil Général et

(suite page 2)

exclusif avec Johannes Hahn P. 2

DERNIERE COTATION Euro/Dollar 1,3675 CAC 40 : -0,33%



2. L'approche « projet »

Contexte compétitif qui demande :

- de se conformer à certains **formalismes et demandes spécifiques** (traduction des lignes directrices, appropriation du vocabulaire...);
- d'être réactif, innovant (plus, vite, mieux)

→ Fonctionnement en « **mode projet** » : se distingue du fonctionnement en « mode processus » en ce sens qu'une activité conduite en mode projet n'est généralement pas destinée à être répétée (côté « inédit et unique »). De plus, un processus est destiné à durer et n'a pas, en général de date de fin prévue.

 **Un projet, c'est :**

Un ensemble d'actions coordonnées faisant appel à diverses compétences et ressources pour atteindre un but

La satisfaction d'un besoin spécifique, particulier (par opposition à une production de série)

Un objectif autonome (il y a un début et une fin, des délais, un budget donné)

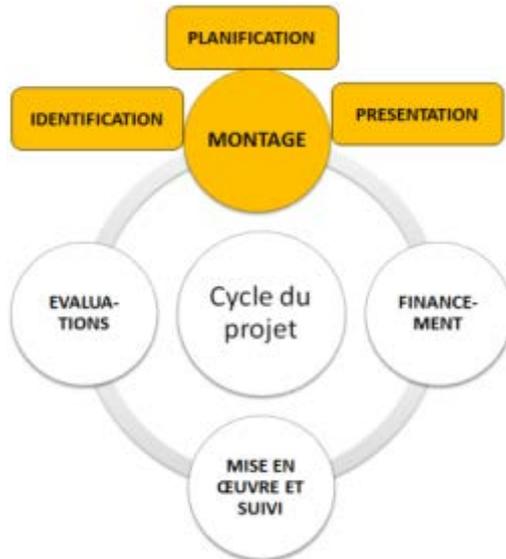
Une novation, même partielle (technique, dimensionnelle, organisationnelle...)

 **Cycle du projet = succession d'étapes qui jalonnent la vie d'un projet de l'émergence de l'idée initiale aux leçons tirées de son évaluation**

I. POURQUOI PARLER CADRE LOGIQUE ?



2. L'approche « projet »



= donner de la consistance à une idée qui deviendra un projet concret et durable via trois étapes :

L'identification = tester et préciser les contours de votre idée initiale

La planification = concrétiser votre idée en un projet réalisable ;

La présentation = élaborer un dossier de projet et identifier les sources de financement

Objectif = aboutir à un document projet à soumettre aux financements

Ce document projet pourra ensuite être adapté aux modalités de présentation de chaque bailleur (formulaire).

Ce formulaire, spécifique à l'appel d'offres et aux attentes du bailleur, présente toutefois des sections communes, récurrentes.

1. TITRE / ACRONYME
2. FICHE RESUME / SYNTHESE
3. JUSTIFICATION ET PERTINENCE
Contexte du projet
Situation de départ – enjeux
4. DESCRIPTION GENERALE DU PROJET
Objectifs
Cibles
Partenariat
5. ORGANISATION DU PROJET
Activités, Résultats
Calendrier / Chronogramme
6. BUDGET
7. SUIVI-EVALUATION ET DURABILITE



3. Les enjeux

Document projet

- = produit attendu par le bailleur : exercice obligatoire 'normé'
- = base/support de l'évaluation (notation)
- = à la fois générique et spécifique

Anticiper, être prêt et éviter les soumissions à la dernière minute...

Réflexion stratégique en amont : thématiques prioritaires, pertinence du partenariat mobilisable, diagnostics...

Elaboration de pré-projets : souples, transposables... Production d'un document synthétique qui peut être disséminé, traduit, envoyé aux partenaires : support de réunions de W, présentation. GAIN DE TEMPS.

*"If you don't know where you are going,
Any road will take you there."*

**Cadre logique = savoir où l'on va, choisir le chemin
Outils de l'amont et non de l'aval (derniereemin.com)**

QuaRES,

pour la Qualité

en Recherche et en Enseignement Supérieur

QuaRES

Association pour la Qualité
en Recherche et en Enseignement Supérieur

www.quares.fr

ETAPE 1 : IDENTIFIER LE PROJET



1. Le constat initial – le diagnostic participatif

= réfléchir aux problèmes que **vous et les parties prenantes** considérez comme **prioritaires**.

→ Etape ouverte, sans idée préconçue, ou plus délimitée, en précisant un problème ou objectif « connu » d'importance sur la base d'une analyse préliminaire de l'information existante ou des consultations initiales provenant des intéressés.

Lors du diagnostic, mais aussi lors de la planification du projet il est recommandé d'utiliser une "**démarche participative**" associant le plus grand nombre d'acteurs, plutôt qu'une "approche directive", afin de bénéficier du **soutien** et de l'**adhésion** lors de sa mise en œuvre.

Il est important de **préciser le contexte**, c'est-à-dire à l'ensemble des caractéristiques sociales, économiques, géographiques, institutionnelles/légales, environnementales du milieu dans lequel vous souhaitez intervenir et qui justifient la stratégie que vous allez adopter pour la construction de votre projet.

C'est aussi l'occasion de vous **renseigner sur les projets qui ont déjà été réalisés par d'autres acteurs, sur la même thématique**.



2. Le constat initial – l'idée de projet

« Les chercheurs ne disposent pas de moyens suffisants pour mener à bien leurs travaux »



Améliorer la compétitivité des équipes de R ? Diversifier les sources de financement ? Mettre en place un lobbying ? Faire des économies d'infrastructures en central ? Levier RH

?...



Tester l'idée de projet et en préciser les contours :

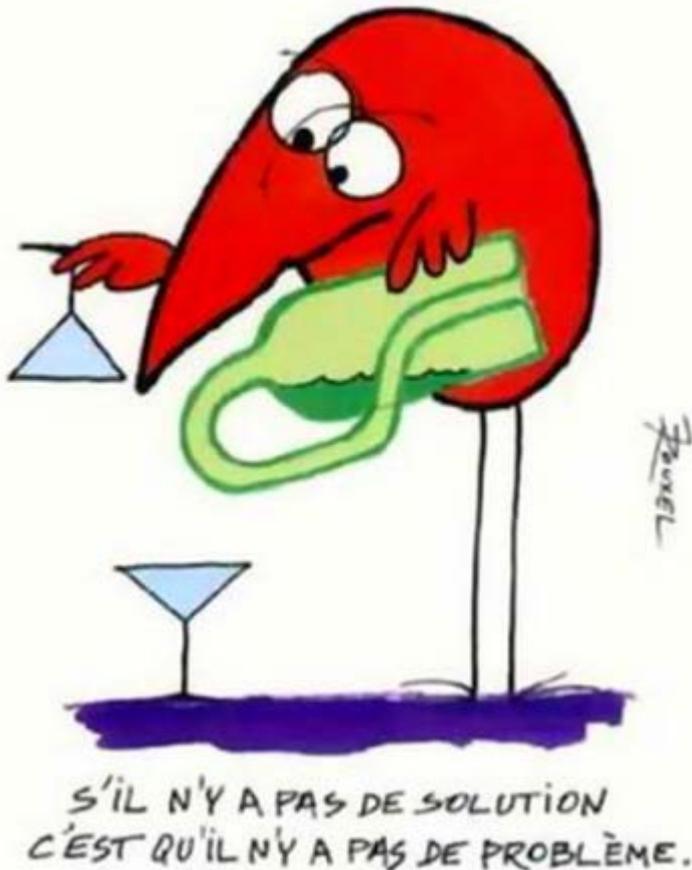
Est-ce que notre idée de projet est adaptée au contexte, à la situation d'aujourd'hui ?

Quels problèmes existent et qui concernent-ils (directement ou indirectement) ?

A quels problèmes notre organisation peut-elle apporter des solutions ?

3. L'arbre à problèmes, à palabres

Les devises Shadok



Votre idée de projet vise à répondre à un problème rencontré (constat initial).

Afin d'identifier des solutions adaptées, vous devez d'abord analyser ce problème, c'est-à-dire, **réfléchir à ses causes et conséquences.**

 **Problème** = situation insatisfaisante actuelle/présente, besoin insatisfait ou risquant de l'être, situation ressentie comme négative, conflit, menace, etc.

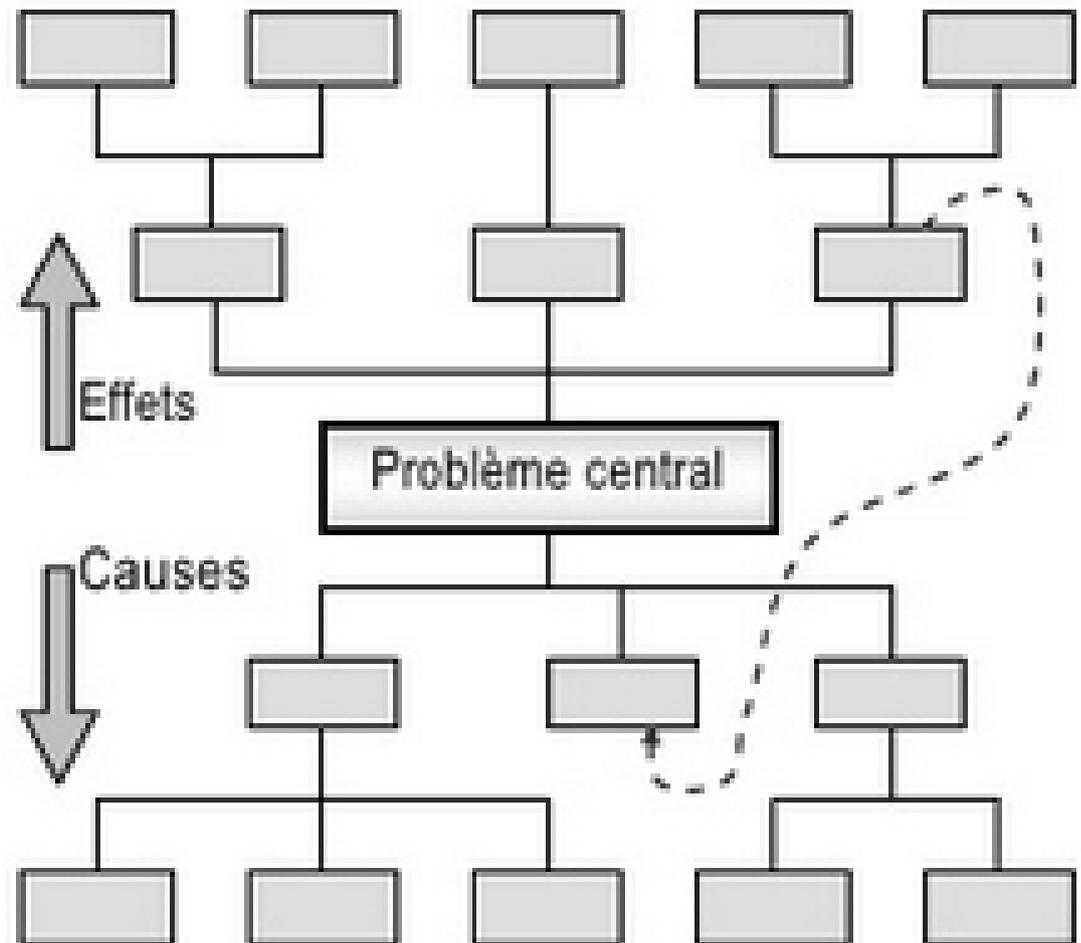
3. L'arbre à problèmes, à palabres...

ET ALORS ? (conséquences)

Qu'est-ce que cette situation entraîne comme conséquences (court/moyen/long termes) ?

POURQUOI (causes) ?

Quelles sont les raisons de cette situation ?



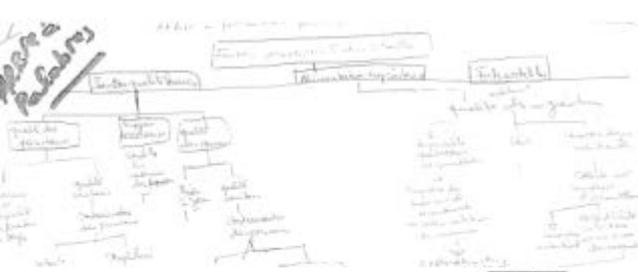
II. IDENTIFIER LE PROJET



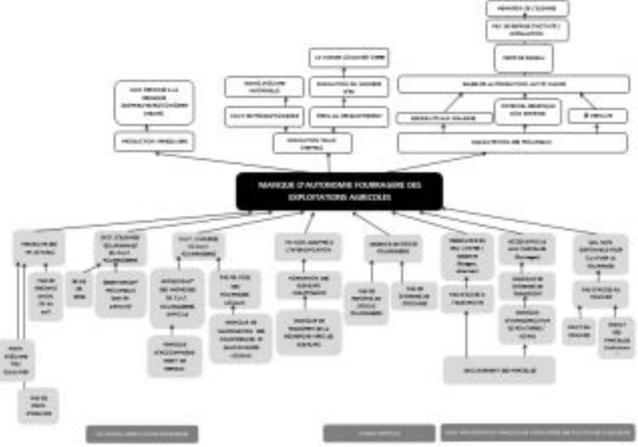
3. L'arbre à problèmes, à palabres...



ET ALORS ?



« Les chercheurs ne disposent pas de moyens suffisants pour mener à bien leurs travaux »



POURQUOI ?



3. L'arbre à problèmes, à palabres...

Ne confondez pas problèmes, causes et conséquences ! Un problème est la situation insatisfaisante à laquelle vous souhaitez remédier. La cause est l'origine de ce problème. La conséquence est l'effet engendré par ce problème.

Ne confondez pas non plus problèmes et solutions présupposées ! Vous avez sûrement déjà votre idée sur les solutions à mettre en place mais il est essentiel de ne pas les présenter à ce stade. Ne projetez pas les solutions que vous avez déjà en tête sur l'analyse des problèmes.

Il est important d'éviter de réfléchir en termes de solutions absentes :

« Les employés du département n'ont pas suivi de formation en comptabilité » 🖱
« Manque de compétence comptable dans le département » 🖱

Un problème (*« les acteurs n'ont pas accès à ... »*) se distingue d'un état stationnaire (*« les revenus sont faibles »*) de situations tendanciennes (*« les revenus sont en régression constante »*)

Il est important de voir large, dépasser les capacités d'intervention et ne pas écarter tout problème pour lequel le(s) projet(s) potentiel(s) ne pourra pas apporter de solutions



4. Groupes cibles, bénéficiaires finaux

- **A qui sont destinées les activités qui seront mises en place ?**

 **Groupes cibles** : groupes/entités pour lesquels le projet , par ses actions et ses résultats, aura eu un **apport direct et positif au vu de l'objectif fixé.**

Institutions, personnes, organismes recevront les résultats du projet (ex : seront présentes au séminaire final) ; Ils acceptent ou refusent les résultats ; Peu nombreux ; Identifiables/ désignables par un nom (Minagri, Coopérative des producteurs de riz de Yagoua...) ;

- **Qui verra sa situation modifiée indirectement par le projet (effet multiplicateur, transfert...) ?**

 **Bénéficiaires finaux** : sur lequel le résultat du projet exerce une influence. Le bénéficiaire ne perçoit pas nécessairement une subvention. Il peut même ne pas être associé directement au projet. Il peut en outre valoriser les résultats de celui-ci pour poursuivre des objectifs qui lui sont propres = **ceux qui bénéficieront du projet à long terme au niveau de la société ou d'un secteur**

Décrits sous une forme générique ; Devraient recevoir les résultats du projets à longs et moyens termes grâce aux actions des groupes cibles ;



5. Les objectifs – l'objectif spécifique

Quel est l'objectif concret (et chiffré) à atteindre grâce au projet ?

Utiliser un verbe actif, à l'infinif.



Formuler l'objectif précis que vous souhaitez atteindre grâce au projet à partir du problème central que vous souhaitez résoudre



5. Les objectifs – l'objectif spécifique

- En principe **unique**
- C'est la **carte d'identité** / le **code barre** du projet
- Se reflète dans le **nom** du projet
- C'est **l'amélioration concrète** qui sera atteinte grâce au projet
- Les partenaires du projets sont **RESPONSABLES** de cet objectif et **s'ENGAGENT** à l'atteindre dans un délai, avec des moyens donnés.
- Ecrire l'objectif spécifique en **une seule phrase** sans « et » ni « ou »
- Prendre un **verbe actif** exprimant un résultat AUGMENTER, AMELIORER, CONNAÎTRE, RESOUDRE...

1 projet = 1 idée = 1 contribution à l'amélioration de la situation présente = 1 objectif spécifique

→ Améliorer, quantitativement (x%) et qualitativement (diversification, ciblage), les sources de financement des 5 équipes de R du site de Montpellier



5. Les objectifs – l'objectif spécifique

Les qualités d'un bon objectif spécifique.

SMART

Un objectif doit être :

S*Spécifique* : un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée. Un objectif ne peut pas à la fois concerner la nutrition et l'alphabétisation. Choisissez ce sur quoi vous allez agir. Améliorer la condition des femmes est un objectif général, leur apprendre à lire est un objectif spécifique.

M*esurable* : un bon objectif est chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation (300 femmes alphabétisées, 1.000 personnes qui ont accès à l'eau potable).

A*ceptable* : un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux (on ne pourra pas fournir l'accès à l'eau à tous les habitants de Nouadhibou, mais seulement à 500 ménages d'un quartier périphérique).

R*éaliste* : un bon objectif nécessite des moyens disponibles sur place (si, par exemple, vous voulez former des femmes en informatique, êtes vous sûr que le village a accès à l'électricité ?).

T*emporel* : un bon objectif est inscrit dans le temps et il pourra être atteint au terme du projet (un projet de formation de jeunes filles en coiffure étalé sur 1 an leur permettra d'acquérir suffisamment de savoir-faire pour trouver un emploi dans un salon de coiffure).



5. Les objectifs – les objectifs globaux

Quelles sont les conséquences à long terme que le projet va améliorer ?

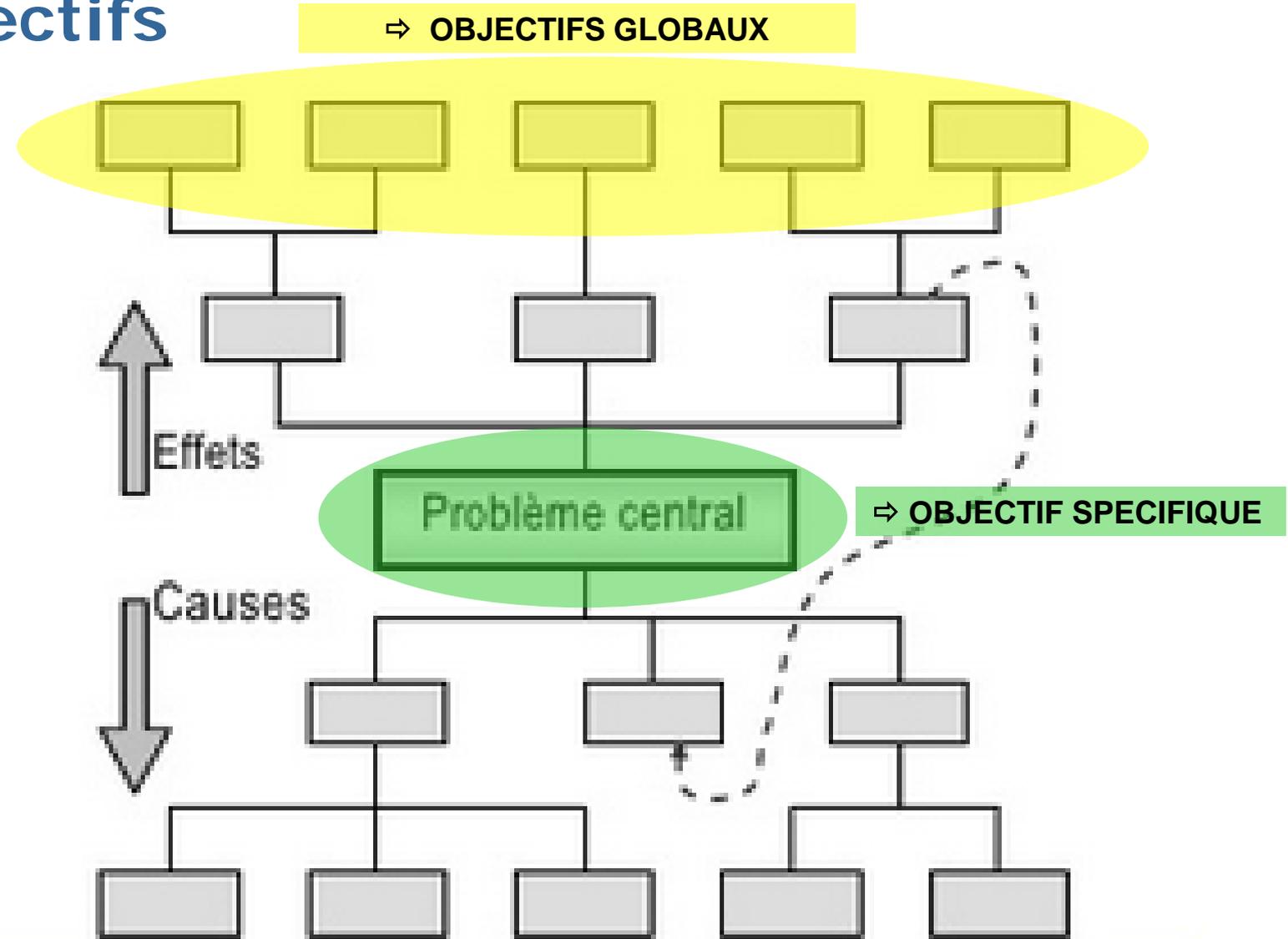
Utiliser l'expression «Contribuer à ...»



Formuler les objectifs plus généraux, auxquels contribuera votre projet.

- **Améliorations générales** de la situation à laquelle le projet contribue. S'inscrit dans une politique nationale ou locale, un programme territorial, une dynamique...
 - = **Contributions** à des objectifs globaux plus larges, notamment « politiques » (ex : 17 Objectifs de développement durable - ODD)
- Résoudre les problèmes des **bénéficiaires finaux**
- Confirme la **PERTINENCE** du projet

5. Les objectifs





5. Les objectifs – erreurs

Objectif spécifique	L'objectif du projet est -d'améliorer les modes de prospection des animaux porteurs du virus de la grippe aviaire et -de les traiter afin - de protéger la population
Objectifs globaux	Mettre au point un nouveau système de culture adapté au changement climatique au Mali : too focused => objectif spécifique
Objectif spécifique	*cartographier les zones agricoles du Mali *caractériser les profils pluviométriques *rechercher des variétés résistantes au stress hydrique = activités



5. Les objectifs – terminologie alternative

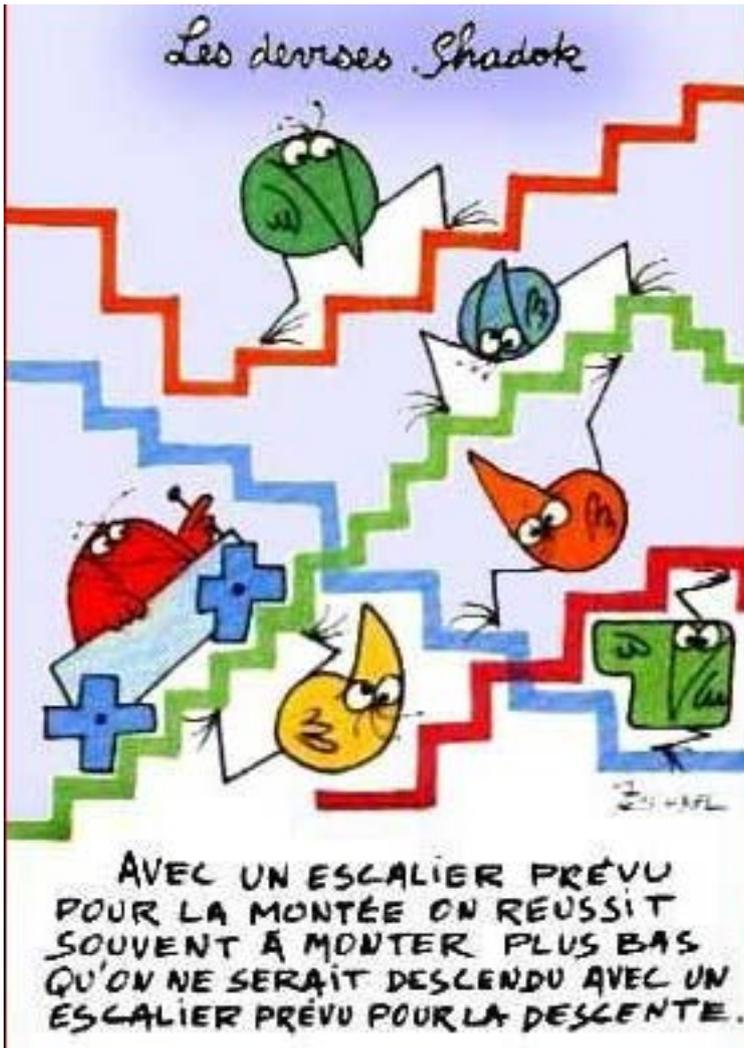
TERMINOLOGIE D'ORIGINE (Europeaid, FAO, USAid, AFD...)	TERMINOLOGIE ALTERNATIVE RENCONTREE
Objectifs globaux	Contexte, problématique
Objectif spécifique	Objectif global
Résultats	Objectifs spécifiques
Activités	Activités



5. Les objectifs x cibles

Type d'objectifs	Responsabilité Du projet	Bénéficiaires	Date des résultats	Indicateurs
Objectif spécifique	Responsable	Groupe Cible	Fin de projet	Efficacité
Objectifs globaux	Non responsable	Bénéficiaires finaux	A longs et moyens termes	Impact

6. Le champ d'action du projet

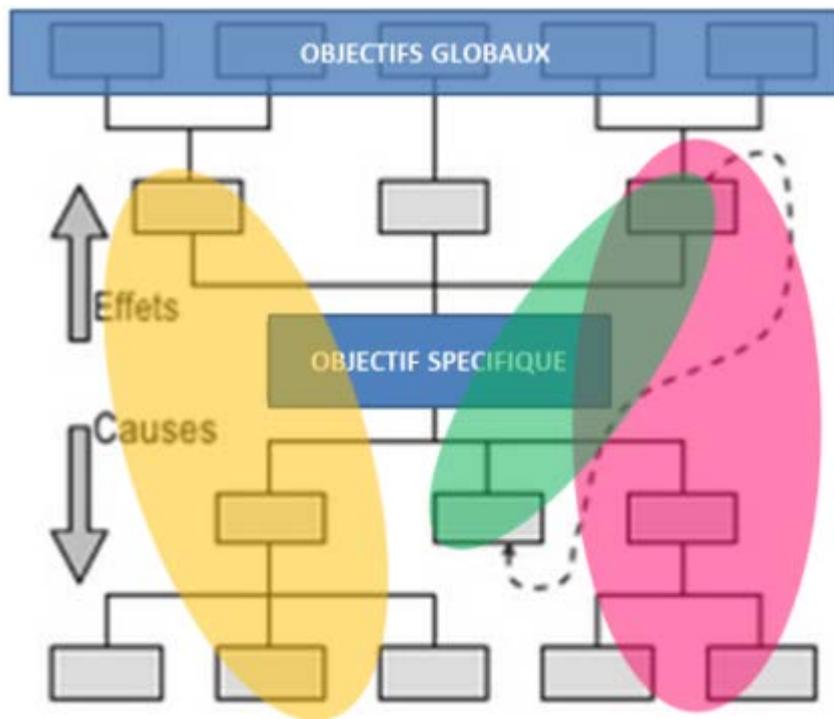


Vous avez construit un arbre à problèmes à partir de votre idée initiale... **Mais vous ne pourrez pas tout résoudre avec un seul projet.**

L'arbre à problèmes présente l'ensemble des causes de la situation à améliorer et fournit différentes voies pouvant contribuer à l'atteinte de l'objectif spécifique.

De plus, **l'appel à projets**, de par ses **thématiques** et son **calibrage** (durée, enveloppe disponible, partenariat), impose de définir un périmètre réaliste et réalisable pour votre projet.

6. Le champ d'action du projet



La ou les voies choisies pour atteindre l'objectif spécifique de votre projet définissent l'ambition et le périmètre du projet, qui doivent être en adéquation avec le calibrage et les thématiques de l'AAP.

La délimitation du projet par les résultats à atteindre = étape difficile

- Synthèse d'un grand nombre d'informations
- Construction d'un jugement complexe sur la meilleure stratégie de mise en œuvre

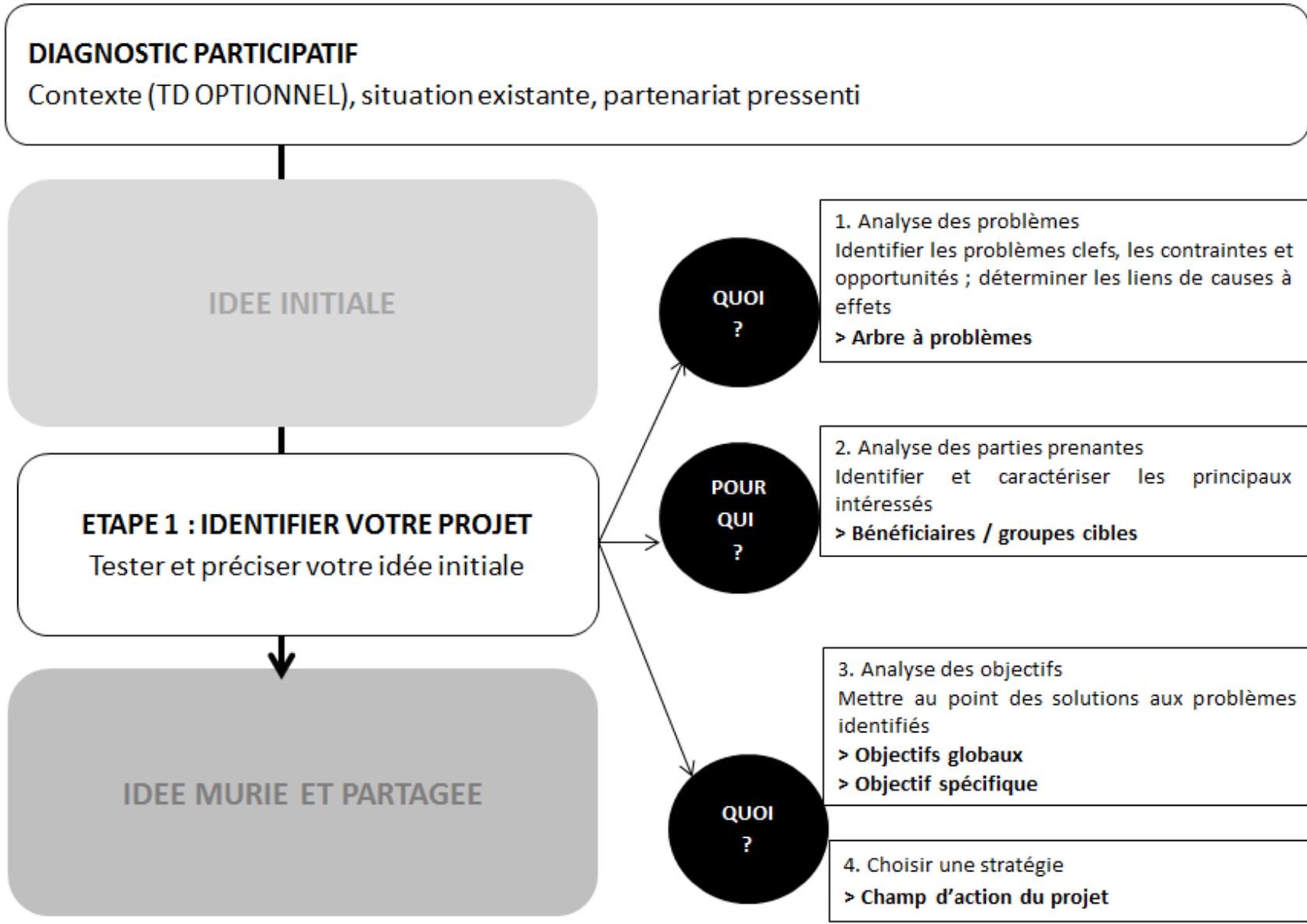
Dans la pratique, il faut souvent accepter de **nombreux compromis** pour équilibrer :

- les **intérêts**, les **demandes** des parties prenantes
- les **contraintes pratiques**, comme les ressources disponibles

II. IDENTIFIER LE PROJET



7. Bilan



QuaRES,

pour la Qualité

en Recherche et en Enseignement Supérieur

QuaRES

Association pour la Qualité
en Recherche et en Enseignement Supérieur

www.quares.fr

ETAPE 2 : PLANIFIER LE PROJET

1. Les résultats



Quels sont les résultats qui contribuent à la réalisation de l'objectif spécifique ?

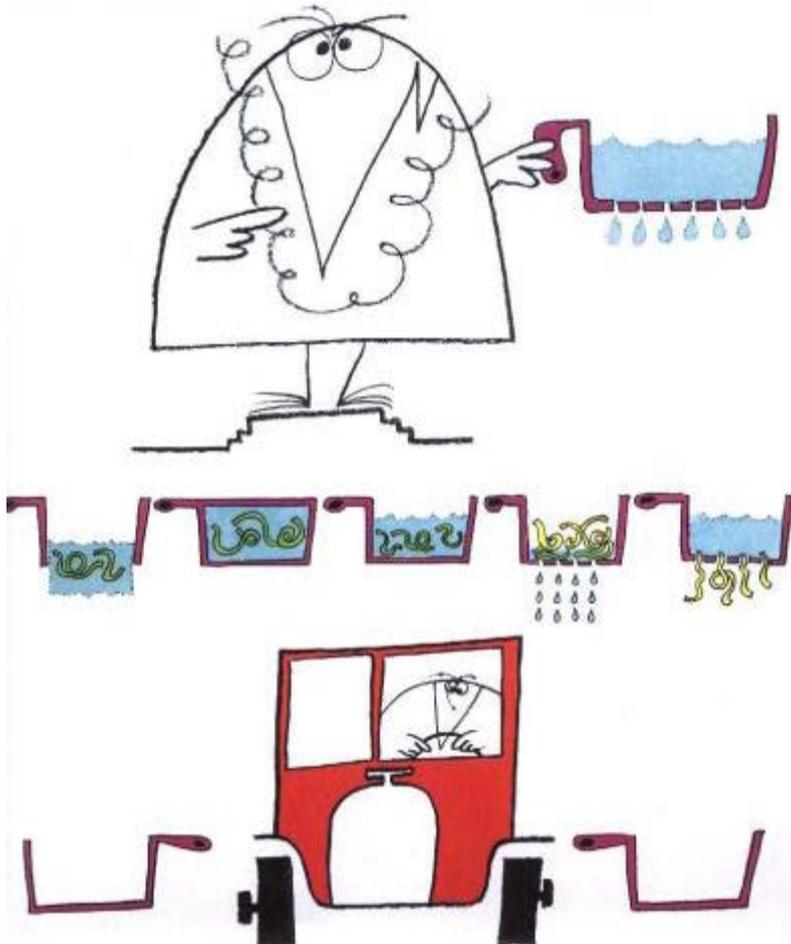
Exprimez les résultats en services ou produits tangibles, concrets, élémentaires :

Résultats directs qui sont « sous le contrôle » de la gestion de projet
Leur obtention est une condition d'atteinte de l'objectif spécifique

Ce sont les « produits directs » ou les « livrables » du projets

Pourquoi partir des résultats attendus ?

Si nous voulons atteindre le but/l'objectif spécifique, nous devons produire ces résultats.





1. Les résultats

Améliorer, quantitativement (x%) et qualitativement (diversification, ciblage), les sources de financement des 5 équipes de R du site de Montpellier

R1 Le taux de réussite des AAP est amélioré (compétitivité)

R2 Les agents répondent à plus d'AAP

R3 Les AAP sont connus / identifiés (information, veille)

R4 Le gré-à-gré est développé



2. Les activités

Améliorer, quantitativement (x%) et qualitativement (diversification, ciblage), les sources de financement des 5 équipes de R du site de Montpellier

R1 Le taux de réussite des AAP est amélioré (compétitivité)

R2 Les agents répondent à plus d'AAP

R3 Les AAP sont connus / identifiés (information, veille)

R4 Le gré-à-gré est développé

 **Quelles activités concrètes mettez-vous en œuvre pour atteindre chaque résultat ? (il peut y avoir plusieurs activités pour un résultat)**

Exprimez les activités par un verbe actif à l'infinif, comme préparer, organiser, construire, rechercher...



2. Les activités

Améliorer, quantitativement (x%) et qualitativement (diversification, ciblage), les sources de financement des 5 équipes de R du site de Montpellier

R1 Le taux de réussite des AAP est amélioré

- A1.1 Organiser des séances de formation
- A1.2 Mettre en place une cellule/un service d'appui en ingénierie de projet
- A1.3 Identifier des consultants externes
- A1.4 Elaborer un guide de bonnes pratiques
- A1.5 Mettre en place des AI

R2 Les agents répondent à plus d'AAP

- A2.1 Elaborer un message institutionnel fort
- A2.2 Organiser des ateliers de réflexion/sensibilisation
- A2.3 Mettre en place des mesures incitatives

R3 Les AAP sont connus / identifiés (info, veille)

- A3.1 Créer une cellule de veille
- A3.2 Redéfinir les circuits d'information (process)
- A3.3 Sélectionner et s'inscrire à des sites/newsletters/alertes

R4 Le gré-à-gré est développé

- A4.1 Elaborer des actions de lobbying / Fundraising
- A4.2 Créer une fondation (dons, mécénat)
- A4.3 Elaborer une « offre » (marketing de la R)



2. Les activités

L'activité est la **brique organisationnelle centrale du projet** : budget par activités, implications des acteurs/partenaires par activité, calendrier par activité, etc.

Les activités doivent être bien calibrées et formulées.

Ne pas oublier les activités de **suivi / évaluation, capitalisation / valorisation, coordination...**

Il est possible par la suite de diviser les activités en **tâches** suffisamment simples pour pouvoir les organiser et les gérer facilement. Chaque tâche peut alors être assignée à une personne avec une date-limite précise à respecter pour la réalisation.



3. Les moyens

Les activités sont identifiées ; il vous faut à présent définir globalement les moyens et ressources nécessaires pour les réaliser.

Cette étape facilitera plus tard l'élaboration d'un tableau plus précis des dépenses.

Pour chaque activité quels sont vos besoins en :

Compétences techniques ? (thématique)

Personnel ?

Matériel ?



3. Les moyens – compétences et partenariat

Vous avez identifié les **compétences** nécessaires à la mise en œuvre des activités. Toutes les compétences ne sont pas forcément mobilisables ou disponibles en interne, au sein de votre organisation. De plus, le **partenariat** (pertinence, portée) est un élément clef de l'évaluation des projets. Il s'agit ici d'identifier les **acteurs du projet** (tout individu, groupe de personnes, association, institution ou entreprise) qui interviendront.

Nom de l'acteur	Participation envisageable dans le cadre du projet	Compétences pour participer au projet	Attentes et intérêts pour le projet
	Comment l'acteur va-t-il intervenir dans le projet ?	Quels sont les points forts et capacités de l'acteur dans ce domaine d'intervention ?	Qu'est-ce que l'acteur "gagne" à participer au projet ?



4. La logique d'intervention

= représentation synthétique de la logique du projet = l'articulation entre les activités, les résultats attendus, les objectifs et les moyens à mobiliser.

DESCRIPTION DU PROJET			MOYENS	
OBJECTIFS GLOBAUX - - -	OBJECTIF SPECIFIQUE	RESULTAT 1	Activité 1.1	
			Activité 1.2	
			Activité 1.3	
		RESULTAT 2	Activité 2.1	
			Activité 2.2	
		RESULTAT 3	Activité 3.1	
			Activité 3.2	
			Activité 3.3	

Ce **tableau de bord** aide à concevoir les différents éléments du projet et leur enchaînement logique. Il permet de représenter clairement et de comprendre rapidement le projet. Il constitue en cela un support pratique de débats entre les acteurs du projet.

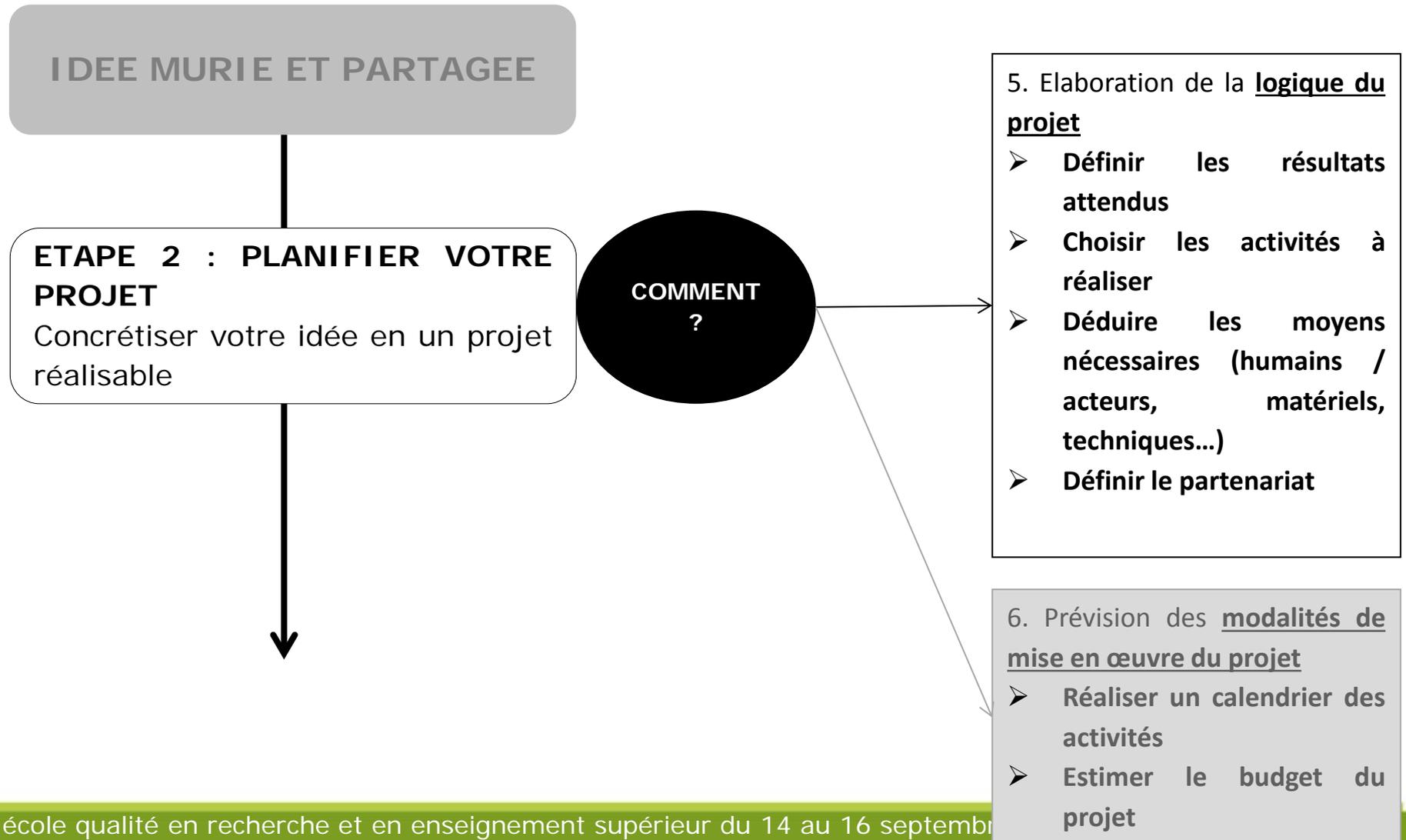


4. La logique d'intervention

Objectif global	Objectif spécifique	Résultats attendus	Activités	Moyens
Améliorer le niveau de vie des familles monoparentales du quartier Mellah.	Augmenter de 10% les revenus des femmes des 20 coopératives de Mellah en un an.	R.A 1 Les 20 coopératives se regroupent en union et leurs capacités de gestion et d'organisation se renforcent.	A 1.1. Former les coopératives féminines en gestion financière.	Un formateur en gestion. Une salle de cours équipée de tables et d'aises. Les supports d'apprentissage (cahiers, stylos, craies, tableaux...).
			A 1.2. Organiser des réunions de sensibilisation des coopératives sur le thème des avantages des unions de coopératives et sur leurs modes de fonctionnement.	Location de khaimas et de nattes. Un animateur.
		R.A 2 Les 20 coopératives diversifient leurs activités.	A 2.1. Identifier avec les coopératives de nouvelles filières de production.	Une étude technique réalisée par un consultant de façon participative.
			A 2.2. Organiser des visites d'échanges avec d'autres coopératives.	Location d'un bus.
			A 2.3. Mettre en place des unités de production innovantes.	Location du local. Achat du matériel de production. Achat des matières premières. Electricité. Salaires de la gérante.
		R.A 3 Les produits réalisés par les femmes trouvent des débouchés commerciaux.	A 3.1. Organiser une exposition vente.	Location d'une khaima. Impression d'affiches.
			A 3.2. Ouvrir et équiper un magasin bien placé.	Location d'une boutique. Achat d'étagères. Campagne publicitaire.



5. Bilan



QuaRES,

pour la Qualité

en Recherche et en Enseignement Supérieur

QuaRES

Association pour la Qualité
en Recherche et en Enseignement Supérieur

www.quares.fr

ETAPE 3 : EVALUER LE PROJET



1. Evaluation ex-ante

Etude de faisabilité, évaluation des risques, estimation des probabilités d'atteinte des résultats, évaluation à priori, diagnostic, référentiel, appréciation (de l'anglais « appraisal »)...

= Terme désignant toute analyse effectuée avant la phase d'exécution du projet en vue de statuer sur son opportunité ou sur sa faisabilité.



2. Les indicateurs

Pour faire de **votre tableau de bord** un outil de suivi efficace et une base de travail utile à l'**évaluation**, il est nécessaire d'y ajouter des indicateurs.

 **Indicateurs** : ensemble de **critères** qui permettent de mesurer les contributions, les issues et les résultats d'un projet. Un indicateur peut être un chiffre (on parle alors d'indicateur **quantitatif**), ou un état (indicateur **qualitatif**).

Pour chaque **objectif** et **résultat** :

- Quelle information permet de mesurer facilement les avancées ?
- A quelle fréquence cette information doit-elle être mesurée ?
- Qui sera en mesure de me fournir cette information ? Où pourrais-je la trouver ?



2. Les indicateurs



Améliorer, quantitativement (x%) et qualitativement (diversification, ciblage), les sources de financement des 5 équipes de R du site de MTPL

R3 Les AAP sont connus / identifiés (info, veille)

Objectifs/Résultats	Indicateur	Fréquence des mesures	Source d'information
Objectifs globaux			
Objectif spécifique			
Résultats attendus			



2. Les indicateurs

- Spécifique à l'objectif qu'il est censé mesurer
- Mesurable (quantitativement ou qualitativement)
- d'un coût Acceptable
- Répondre aux besoins en information des gestionnaires
- limité dans le Temps – on sait de cette façon quand l'objectif/la cible est censé être atteint.

Un bon indicateur doit être objectivement vérifiable, c'est-à-dire que **si l'indicateur est relevé par deux personnes différentes, il doit donner la même information.**

Un indicateur doit pouvoir être mesuré de façon objective à partir de **sources d'informations précises et fiables**, déjà existantes ou créées dans le cadre du projet. Pour mesurer une amélioration **assurez-vous d'abord de connaître la situation initiale.**



2. Les indicateurs

Il est souvent nécessaire d'établir **plusieurs indicateurs pour mesurer un seul objectif**. Un indicateur peut donner une bonne **mesure qualitative** qui devra être complétée par un autre indicateur centré sur une **information quantitative**. La vérification des indicateurs réclame du temps : évitez donc d'en prévoir un trop grand nombre.

Les indicateurs doivent être indépendants les uns des autres, chacun se rapportant soit aux objectifs globaux, soit à l'objectif spécifique, soit aux résultats.

⇒ *les **indicateurs au niveau d'un résultat ne doivent pas être un résumé de ce qui a été fait au niveau de l'activité, mais doivent décrire la conséquence mesurable de la mise en œuvre de l'activité.***

Les indicateurs ne doivent pas seulement répondre aux exigences du «donateur» mais aussi aux **besoins des acteurs locaux**. Les parties prenantes locales doivent avoir leur mot à dire dans l'établissement des indicateurs et des sources de vérification.



2. Les indicateurs

Précisez les **sources de vérification** lors de la formulation des indicateurs : cela permet de vérifier que les indicateurs peuvent être **mesurés de manière réaliste** pour un **investissement raisonnable** (temps, coût et effort).

La source de vérification doit indiquer :

Comment l'information peut être recueillie (rapports administratifs, une enquête spéciale, des questionnaires, une observation, des rapports intérimaires, la comptabilité du projet, des statistiques officielles, etc.) ;

Qui est chargé de recueillir l'information (acteurs de terrain, une équipe d'enquêteurs spécialement engagés, l'équipe chargée du projet, etc.)

Quand et selon quelle fréquence l'information doit-elle être fournie (tous les mois, tous les trimestres, annuellement, etc.)



2. Les indicateurs

Evitez la création de systèmes parallèles d'information et efforcez-vous de réduire les coûts additionnels que représentent le recueil des informations.

- ⇒ **Utilisez au maximum les systèmes existants** : agences gouvernementales locales, partenaires, acteurs du projet.
- ⇒ Si un indicateur s'avère trop compliqué et trop coûteux à vérifier, il ne faut pas hésiter à le remplacer par un autre plus simple et moins coûteux.

Intégrer la récolte des indicateurs dans votre budget (suivi-évaluation)

Les indicateurs constituent le moyen **de mesurer de manière objective l'impact et les résultats** de votre projet. Ils vous seront très utiles lorsque vous mettrez en œuvre votre projet et réaliserez le **suivi et l'évaluation**.



3. Les conditions préalables

= **hypothèses de départ** qui donne une indication du contexte dans lequel un projet peut démarrer

 **Conditions préalables = conditions qui doivent être réunies avant la réalisation de votre projet.**

Exemples : l'obtention d'un permis de construire, d'une autorisation d'un Ministère, de la signature d'un contrat de délégation avec la mairie, promulgation de lois avant le démarrage du projet....



4. Les hypothèses

= **facteurs extérieurs** qui pourraient affecter la mise en œuvre et la durabilité du projet et qui ne dépendent pas du porteur de projet.

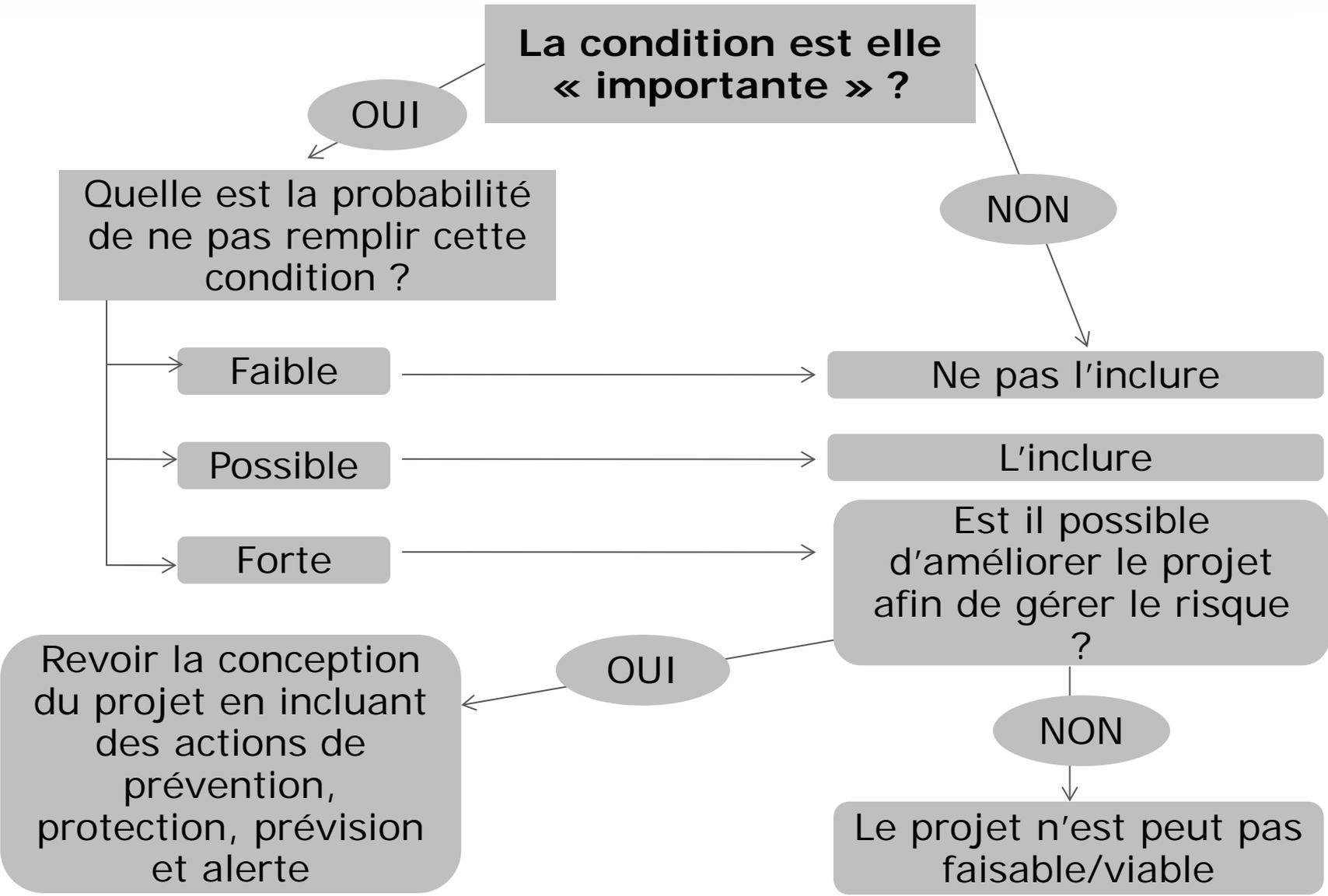
« Ce sont les **conditions** qui doivent être remplies pour que le projet soit réussi, mais qui sont réalisées en dehors de l'action des partenaires du projet. Elles sont **extérieures à la zone d'influence du projet**. On les nomme hypothèses parce qu'on suppose que ces conditions spécifiques seront remplies. »

Exemples : aléas climatiques (inondations, sécheresse), décisions / arrêtés, situations géopolitiques, motivation d'acteurs/groupes cibles (participation à des ateliers, etc.), disponibilité de certaines données, accès à des terrains...

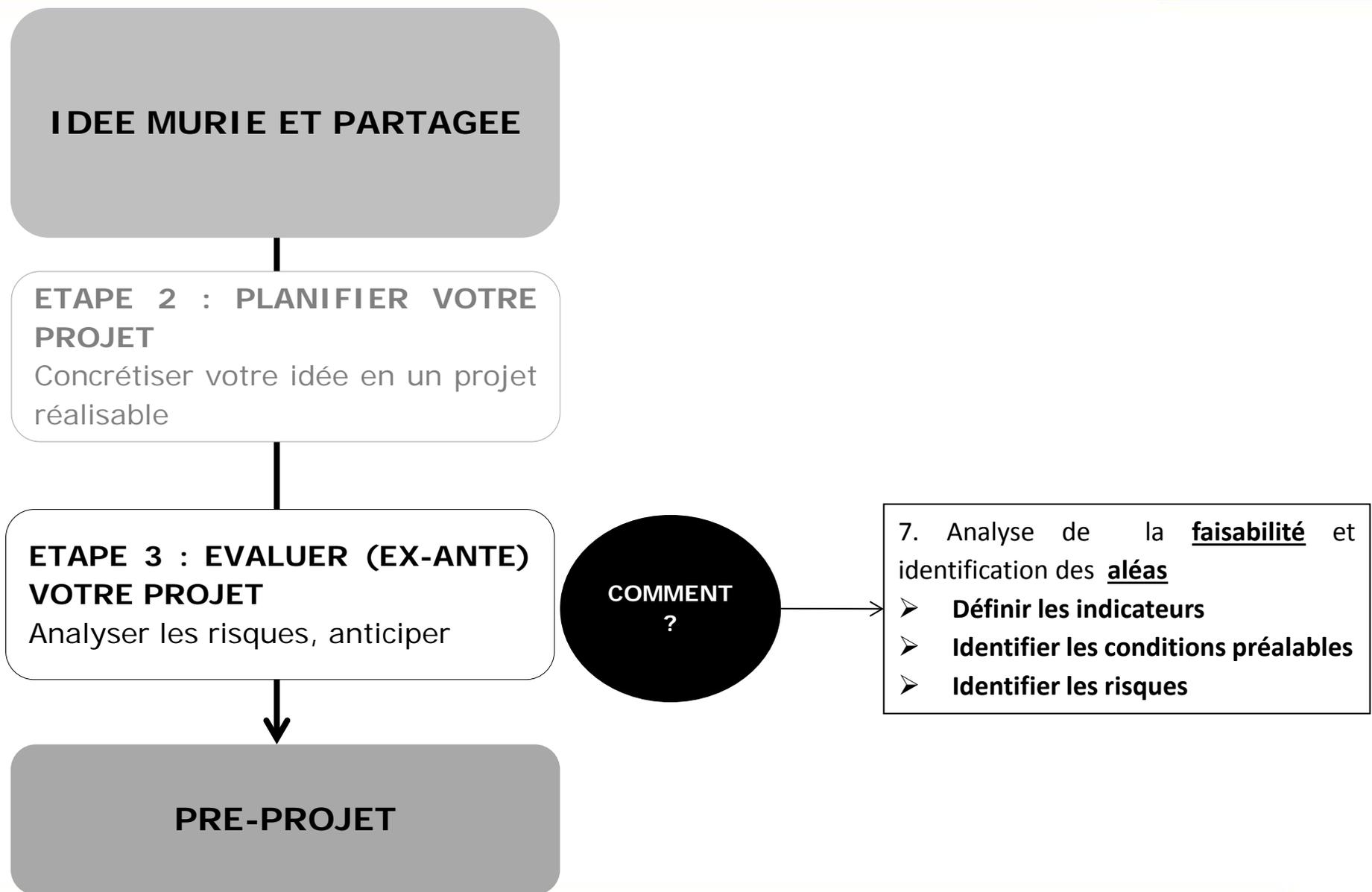
Identifier les risques ≠ faiblesse du projet

= anticiper les aléas, prendre en compte des facteurs extérieurs, réfléchir à d'éventuels 'plans B', éviter la dépendance d'activités (cascades), être en vigilance/alerte ('un homme averti en vaut deux')...

IV. EVALUER LE PROJET



IV. EVALUER LE PROJET



IDEE MURIE ET PARTAGEE

ETAPE 2 : PLANIFIER VOTRE PROJET

Concrétiser votre idée en un projet réalisable

ETAPE 3 : EVALUER (EX-ANTE) VOTRE PROJET

Analyser les risques, anticiper

PRE-PROJET

COMMENT ?

- 7. Analyse de la faisabilité et identification des alés
- Définir les indicateurs
- Identifier les conditions préalables
- Identifier les risques

QuaRES,

pour la Qualité

en Recherche et en Enseignement Supérieur

QuaRES

Association pour la Qualité
en Recherche et en Enseignement Supérieur

www.quares.fr

ETAPE 4 : PRESENTER LE PROJET

1. Du tableau de bord au cadre logique

Il ne s'agit que d'une réorganisation des activités en une hiérarchie d'objectif général, objectifs spécifiques et réalisations culminant systématiquement en objectifs principaux dont j'ai déjà parlé. Croyez-moi.





1. Du tableau de bord au cadre logique

DESCRIPTION DU PROJET				MOYENS
OBJECTIFS GLOBAUX - - -	OBJECTIF SPECIFIQUE	RESULTAT 1	Activité 1.1	
			Activité 1.2	
			Activité 1.3	
		RESULTAT 2	Activité 2.1	
			Activité 2.2	
		RESULTAT 3	Activité 3.1	
			Activité 3.2	
			Activité 3.3	

V. PRESENTER LE PROJET



DESCRIPTION DU PROJET	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
Objectifs globaux : Contribution du projet aux impacts d'une politique plus large	OG1 : OG2 : OG3 :	Comment les objectifs globaux vont être mesurés et calculés (quantité, qualité, délai...)	Quelle information va être collectée, comment, où, quand et par qui, pour construire les indicateurs ?
Objectif spécifique : But que l'on s'engage à atteindre par le projet ; Avantages directs destinés aux groupes cibles	OS :	Comment l'objectif spécifique va-t-il être mesuré et calculé (quantité, qualité, délai...)	Quelle information va être collectée, comment, où, quand et par qui, pour construire les indicateurs ? Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour atteindre les objectifs globaux ?
Résultats immédiats : Produits et services générés par le projet	R1 : R2 : R3 :	Comment les résultats vont-ils être mesurés et calculés (quantité, qualité, délai...)	Quelle information va être collectée, comment, où, quand et par qui, pour construire les indicateurs ? Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour atteindre l'objectif spécifique ?
Activités : Ensemble des tâches ou « paquets de travail » à réaliser pour obtenir les résultats du projet	A1.1 : A1.2 : A1.3 : A2.1 : A2.2 : A3.1 : A3.2 : A3.3 :	<i>Éléments de ressources (moyens) - OPTIONNEL</i>	<i>Résumé des coûts/budget - OPTIONNEL</i> Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour obtenir les résultats ?

NB : pour que le cadre logique soit complet, il faudra encore renseigner des éléments succincts de budget (optionnel)

Si le projet est défini et accepté, quelles sont les conditions préalables à son lancement/démarrage ? (préconditions)



V. PRESENTER LE PROJET

1. Du tableau de bord au cadre logique

Il existe différentes présentations du cadre logique. Chaque bailleur utilise sa propre présentation. **Mais si les présentations diffèrent, notamment sur des questions de vocabulaire, le principe reste toujours le même.**

Le cadre de résultats		Description du projet	Indicateurs	Sources de données	Hypothèses		
Résultats	Incidences						
Énoncé d'impact (Bénéfices finaux pour la population ciblée)	Mesure de l'impact	Objectifs globaux: l'objectif de développement auquel le projet contribue – au niveau national ou sectoriel (précise le lien avec la politique et/ou le programme sectoriel).	Mesure la contribution à l'objectif global. Utilisé pendant l'évaluation. Souvent il est inapproprié que cette information soit traitée au niveau du projet.	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Énoncé de la réalisation (Changement à court et à moyen terme dans les conditions du développement)	Mesure de la réalisation	Objectif spécifique: le résultat à la fin du projet – plus précisément les avantages escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s).	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si l'objectif spécifique a été atteint? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Objectif global			
Produits (Produits et services-tangibles / intangibles - fournis ou exécutés)	Mesure des produits	Résultats: les résultats directs/tangibles (biens et services) du projet, qui sont amplement "sous contrôle" de la gestion du projet.	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si les résultats ont été obtenus? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Objectif spécifique			
Activités (Tâches entreprises pour obtenir les produits de recherche)	Justification de l'ordre	Activités: les tâches (programme de travail) qui doivent être effectuées pour obtenir les résultats prévus (en option dans la matrice proprement dite)	(en option dans la matrice proprement dite)	Produits			
				Activités	Moyens		



2. Du cadre logique au document projet (AAP)

1. TITRE / ACRONYME

2. FICHE RESUME / SYNTHÈSE

3. JUSTIFICATION ET PERTINENCE

Contexte du projet

Situation de départ – enjeux

4. DESCRIPTION GÉNÉRALE DU PROJET

Objectifs

Cibles

Partenariat

5. ORGANISATION DU PROJET

Activités

Résultats

Calendrier / Chronogramme

6. BUDGET

7. SUIVI-EVALUATION ET DURABILITÉ

Spécificités du document projet :

1. Les lignes directrices (thématique, calibre des propositions ...)
2. Les formulaires (sections, présentations différentes) et documents attendus

Les critères d'évaluation, de notation sont liés à ces spécificités. TOUT est évalué dans le projet.

IL N'Y A PAS DE PARTIES INUTILES

3. Critères de sélection/évaluation (exemple)

Note	Appréciation
1	Très insuffisant
2	Insuffisant
3	Moyen
4	Bon
5	Très bon

1. Pertinence de l'action (/30) – CN
2. Conception de l'action (/20) - CN
3. Efficacité et faisabilité de l'action (/20)
4. Durabilité de l'action (/15)
5. Budget et rapport coût-efficacité de l'action (/15)

3. Critères de sélection/évaluation (exemple)

	Notes	
	Sous-note	
1. Pertinence de l'action		30
1.1 Dans quelle mesure la proposition est-elle pertinente par rapport aux objectifs et priorités de l'appel à propositions?*	5(x2)**	
1.2 Dans quelle mesure la proposition est-elle pertinente par rapport aux besoins particuliers et contraintes du(es) pays ou de la(des) région(s) cible(s)? (y inclus la synergie avec d'autres initiatives de l'UE et l'évitement de double emploi)	5(x2)*	
1.3 Dans quelle mesure les parties impliquées (bénéficiaires finaux, groupes cible) sont-elles clairement définies et choisies de manière stratégique? Leurs besoins ont-ils été clairement définis et sont-ils convenablement abordés dans la proposition?	5	
1.4 La proposition contient-elle des éléments spécifiques apportant une valeur ajoutée, tels que des aspects environnementaux, la promotion de l'égalité des chances et de l'égalité des sexes, les besoins des infirmes, les droits des minorités et les droits des populations indigènes ou l'innovation et de meilleures pratiques?	5	
2. Conception de l'action		20
2.1 Dans quelle mesure est cohérente la conception générale de l'action? En particulier, reflète-t-elle l'analyse des problèmes, tient-elle compte des facteurs externes ainsi que des parties prenantes concernées?	5(x2)**	
2.2 L'action est-elle faisable et logique par rapport aux objectifs et résultats escomptés?	5(x2)**	
NOTE GLOBALE		50

**Diagnostic
Champ d'action**

**Diagnostic
Champ d'action**

**Identification des
groupes cibles /
bénéficiaires finaux
Approche participative**

**Arbre à problèmes
Cadre logique**

**Cadre logique
Indicateurs
Hypothèses,
Conditions**



3. Critères de sélection/évaluation (exemple)

3. Efficacité et faisabilité de l'action	Rubrique de la demande complète	Commentaires	Note
3.1 Les activités proposées sont-elles appropriées, concrètes et cohérentes avec les objectifs et résultats escomptés?	Cadre logique / tableau de bord (cascades, lecture verticale)		/ 5
3.2 Le plan d'action est-il clair et faisable?			/ 5
3.3 La demande contient-elle des <u>indicateurs objectivement vérifiables</u> pour évaluer les résultats de l'action? Une <u>évaluation</u> est-elle prévue?	Cadre logique Tableau des indicateurs Lecture horizontale Cadre logique (outils) Activités spécifiques / budget dédié		/ 5
3.4 Le niveau d'association et de participation à l'action des demandeurs et entités affiliées est-il satisfaisant?	Tableau des acteurs/partenaires Définition des groupes cibles, bénéficiaires finaux		/ 5
Note totale :			/ 20

QuaRES,

pour la Qualité

en Recherche et en Enseignement Supérieur

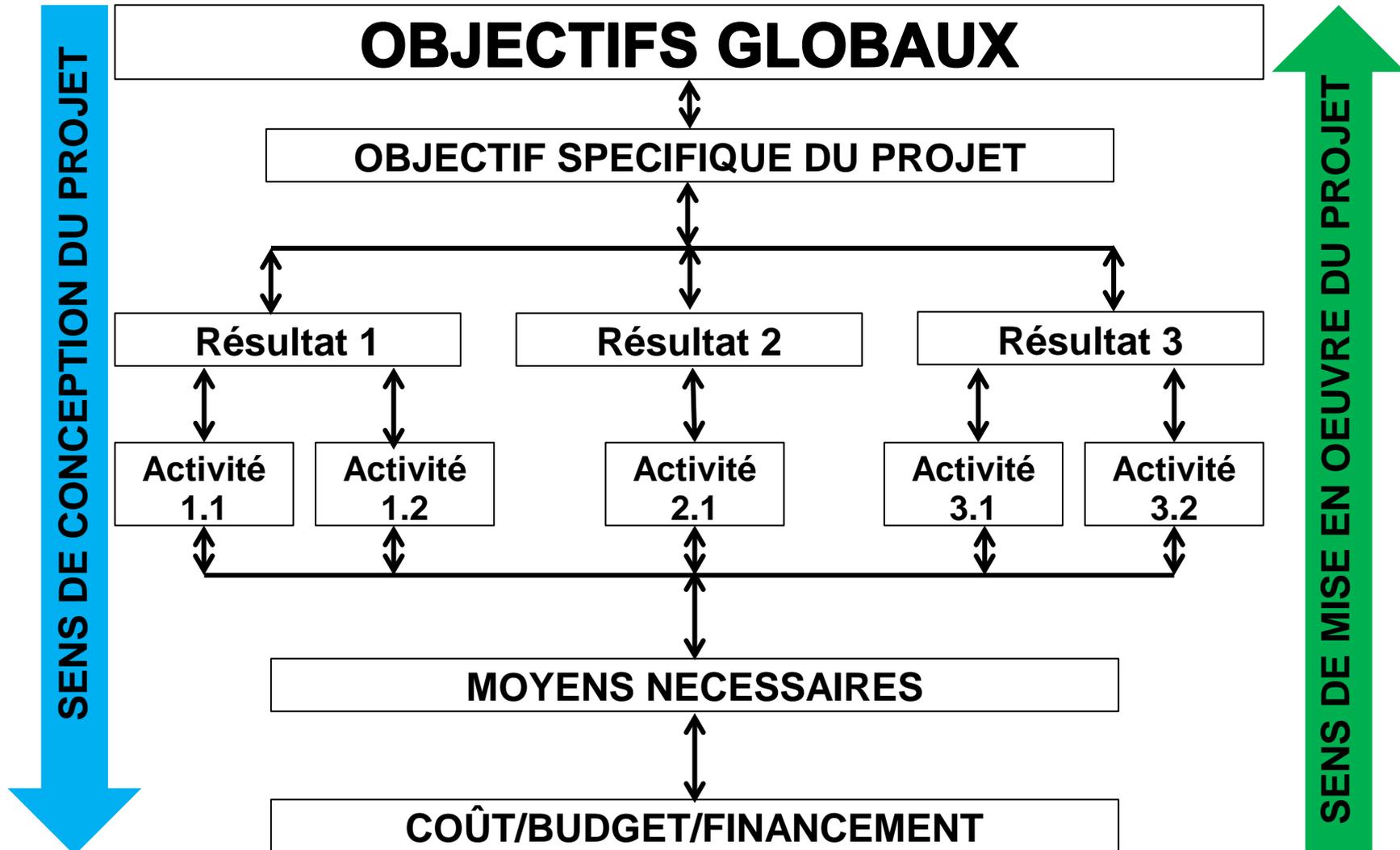
QuaRES

Association pour la Qualité
en Recherche et en Enseignement Supérieur

www.quares.fr

ELEMENTS DE CONCLUSIONS ... DISCUSSION

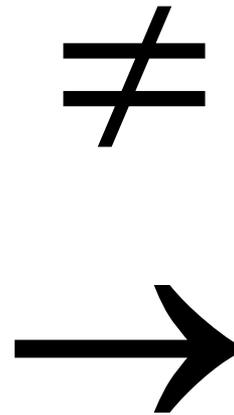
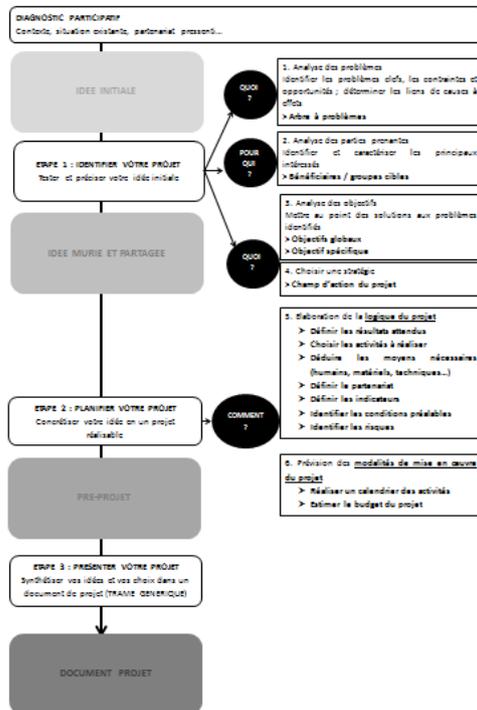
1. Sens et contresens



1. Sens et contresens

Construire un projet **ne consiste pas à remplir chronologiquement les parties du formulaire** (présentation). Construire un projet nécessite de suivre **la suite logique des étapes de la démarche projet** afin de disposer à la fin des différentes briques permettant de remplir le formulaire.

DEMARCHE PROJET



TRAME, FORMULAIRE





2. Les outils de réflexion et discussion

Les 6 qualités		Les questions à vous poser pour tester votre projet
per tinence		L'idée de projet est-elle adaptée à la réalité locale ? Répond-elle à un problème prioritaire ressenti par les bénéficiaires ?
co hérence	Externe	Les solutions préconisées sont-elles adaptées aux caractéristiques sociales, géographiques, économiques, culturelles et administratives du milieu (quartier, village, région)? Sont-elles conformes aux politiques locales et nationales? Les moyens prévus permettent-ils de réaliser les activités ?
	Interne	Les activités envisagées convergent-elles vers l'amélioration souhaitée ?
e fficience		Le projet atteint-il son objectif à des coûts raisonnables et sans gaspillage ?
f aisabilité		Est-ce que les moyens financiers, matériels et humains sont disponibles pour réaliser les activités dans les délais prévus ?
i mpact		Quels sont les effets concrets du projet sur les conditions de vie des bénéficiaires ?
du rabilité		Les résultats durent-ils dans le temps ? Le projet peut-il être répliqué ?



2. Les outils de réflexion et discussion

Lors du **diagnostic**, mais aussi lors de la **construction du projet** il est préconisé d'utiliser une "**démarche participative**" associant le plus grand nombre d'acteurs, plutôt qu'une "approche directive", afin de :

- Bénéficier du soutien et de l'adhésion lors de sa mise en œuvre ;
- D'impliquer tous les acteurs incontournables sur le sujet et de présenter le meilleur partenariat possible aux financeurs (valeur ajoutée des acteurs, complémentarités, compétences...)

Au-delà du déroulé de la démarche projet, de l'approche cadre logique et des éléments de vocabulaire spécifiques, plusieurs outils ont été présentés, discutés... Ils peuvent servir de supports d'échanges et discussions en interne et avec les partenaires et acteurs.



2. Les outils de réflexion et discussion

L'arbre à problèmes

= Schéma pour mieux **analyser une situation problématique** ; cadre global où s'inscrivent vos **plans d'actions / stratégies**

= Base solide pour développer un ensemble d'objectifs et de projets/sous-projets cohérents

= Etape la plus décisive de la planification d'un projet ; elle conditionne toutes les analyses et décisions stratégiques à prendre par la suite

Le tableau de bord

C'est l'**articulation entre les activités, les résultats attendus, les objectifs et les moyens à mobiliser**. Ce tableau permet de représenter clairement et de comprendre rapidement votre projet. Il constitue en cela un support pratique de débats.

Ne pas oublier d'y intégrer des activités de : coordination/animation, capitalisation/valorisation ; suivi/évaluation



2. Les outils de réflexion et discussion

Le tableau des acteurs/partenaires

Il permet d'envisager le **rôle des partenaires** et d'avoir un premier aperçu de la **répartition des activités** et des **tâches**, des éventuelles **responsabilités**...

Ce tableau vous permettra, sans être directif, de cibler vos demandes auprès des partenaires.

Le tableau des indicateurs

Objectifs/Résultats	Indicateur	Fréquence des mesures	Source d'information
Objectifs globaux			
Objectif spécifique			
Résultats attendus			

Les indicateurs se rapportent uniquement aux objectifs (globaux et spécifique) et aux résultats.

Un indicateur doit être objectivement vérifiable : **si l'indicateur est relevé par deux personnes différentes, il doit donner la même information.**

Assurez-vous de connaître la situation initiale.



2. Les outils de réflexion et discussion

Le cadre logique

= **Présentation particulière du projet demandée par certains bailleurs**

Lorsque vous serez plongés dans les préoccupations quotidiennes de la mise en œuvre de votre projet, ce cadre logique vous permettra de garder à l'esprit les résultats et objectifs que vous poursuivez. Il vous servira de référence pour le suivi et l'évaluation de votre projet.

= **Outils d'analyse, de communication, de suivi-évaluation (révisions et ajustements en cours de projet)**

= **Outils de l'amont...**

= **Ne doit pas être considéré comme un travail supplémentaire mais comme une mise en forme de vos réflexions autour de idée-projet**

VI. CONCLUSIONS

Indicateurs et sources de vérification (pour les objectifs et résultats)



	DESCRIPTION DU PROJET	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
Objectifs globaux : Contribution du projet aux impacts d'une politique plus large	OG1 : OG2 : OG3 :	Comment les objectifs globaux vont être mesurés et calculés (quantité, qualité, délai...)	Quelle information va être collectée, comment, où, quand et par qui, pour construire les indicateurs ?	
Objectif spécifique : But que l'on s'engage à atteindre par le projet ; Avantages directs destinés aux groupes cibles	OS :	Comment l'objectif spécifique va-t-il être mesuré et calculé (quantité, qualité, délai...)	Quelle information va être collectée, comment, où, quand et par qui, pour construire les indicateurs ?	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour atteindre les objectifs globaux ?
Résultats immédiats : Produits et services générés par le projet	R1 : R2 : R3 :	Comment les résultats vont-ils être mesurés et calculés (quantité, qualité, délai...)	Quelle information va être collectée, comment, où, quand et par qui, pour construire les indicateurs ?	Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour atteindre l'objectif spécifique ?
Activités : Ensemble des tâches ou « paquets de travail » à réaliser pour obtenir les résultats du projet	A1.1 : A1.2 : A1.3 : A2.1 : A2.2 : A3.1 : A3.2 : A3.3 :	<i>Eléments de ressources (moyens) - OPTIONNEL</i> <i>Résumé des coûts/budget - OPTIONNEL</i> Eléments de moyens et budgets pour chaque activité		Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour obtenir les résultats ?

Description du projet : objectifs globaux, Objectif spécifique, résultats, activités

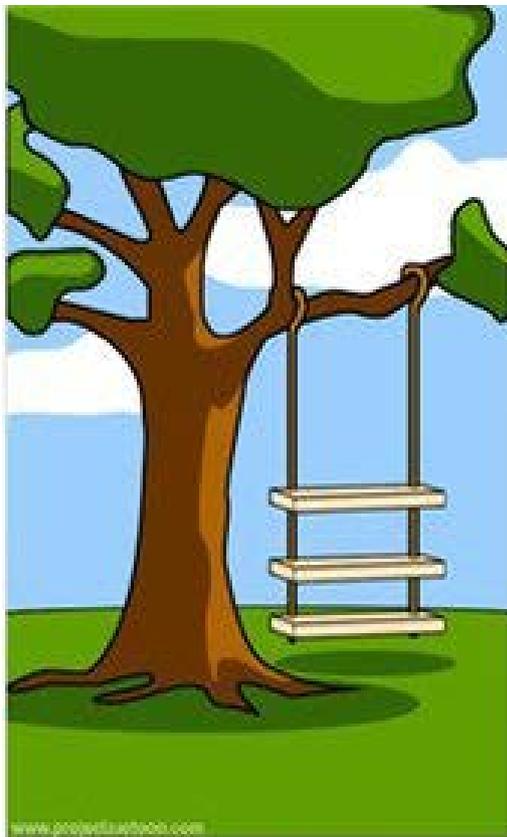
Conditions préalables

Si le projet est défini et accepté, quelles sont les conditions préalables à son lancement/démarrage ? (préconditions)

Hypothèses

VI. CONCLUSIONS

Soyez explicite. Les évaluateurs de projets ne sont pas forcément des spécialistes de votre domaine ou thématique.



www.projetmarloob.com

Ce que le client a expliqué



www.projetmarloob.com

Ce qu'il a compris le chef de projet

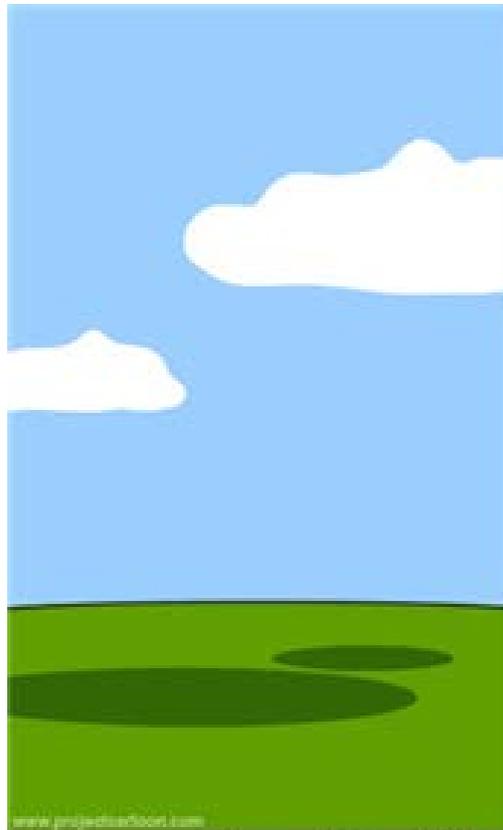


www.projetmarloob.com

Ce que l'analyste a conçu

VI. CONCLUSIONS

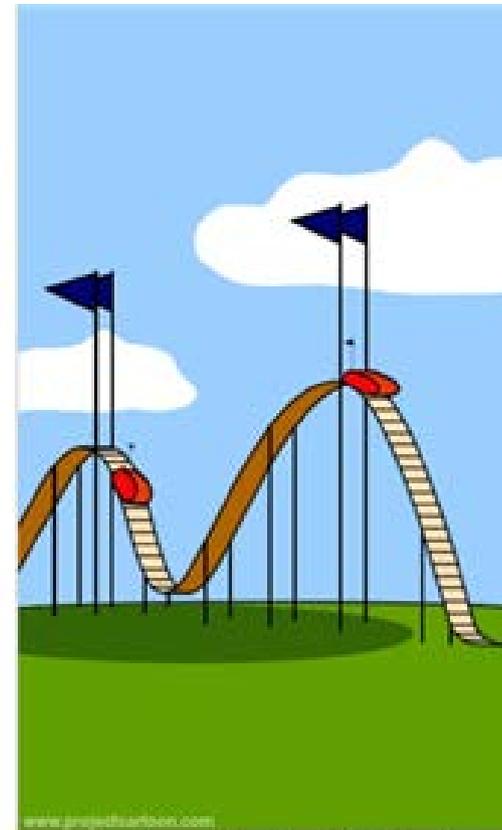
Soyez cohérent. Renseignez-vous, documentez-vous. Et proposez un projet en adéquation avec les besoins identifiés et les moyens demandés.



Comment le projet a été documenté



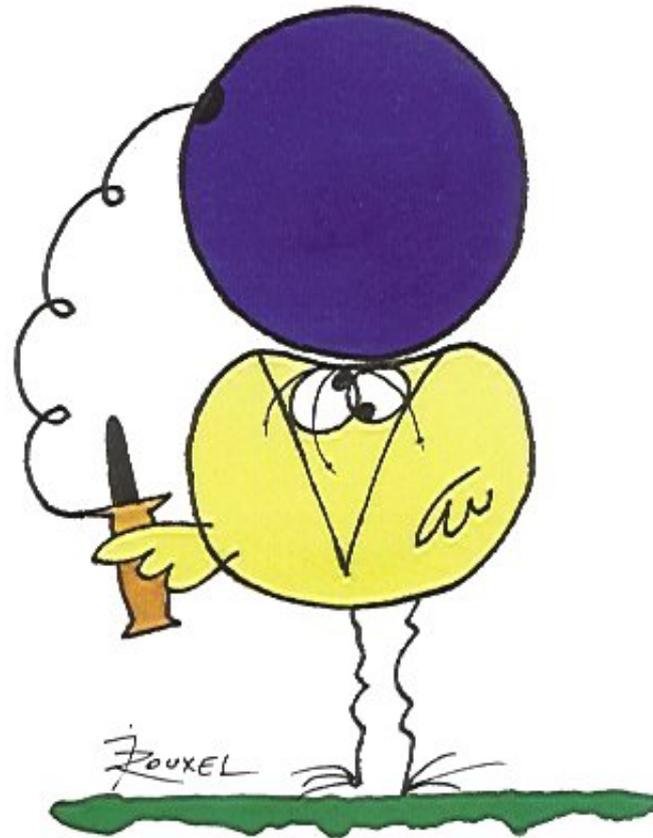
Ce que la production a installé



Ce que le client a été facturé

MERCI !

Les devises Shadok



EN ESSAYANT CONTINUUELLEMENT
ON FINIT PAR RÉUSSIR. DONC:
PLUS ÇA RATE, PLUS ON A
DE CHANCES QUE ÇA MARCHÉ.