

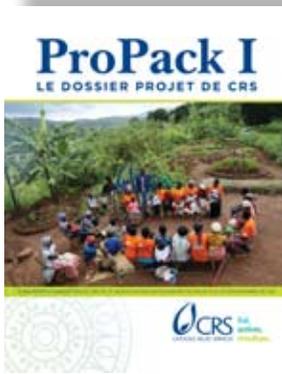
ProPack I

LE DOSSIER PROJET DE CRS



GUIDE POUR LA CONCEPTION DE PROJET À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES DE PROJETS ET DE PROGRAMMES DE CRS

**CRS** foi.
CATHOLIC RELIEF SERVICES action.
résultats.



ProPack I : Le dossier projet de CRS

Dans le Département de Muhanga dans la Province du Sud du Rwanda, un groupe communautaire se réunit pour parler des leçons apprises au cours des activités de culture de leurs jardins potagers afin d'aider à la conception d'un nouveau projet. CRS s'engage pour la redevabilité envers les bénéficiaires tout au long du cycle du projet. Lors de la phase de conception du projet, cela est reflété par des processus participatifs qui impliquent les parties prenantes concernées, y compris les femmes et les hommes directement affectés par une situation.

Photo de Michael Stulman/CRS



Catholic Relief Services est l'agence humanitaire internationale officielle de la communauté catholique des États-Unis. CRS soulage la souffrance de personnes dans le besoin dans plus de 100 pays et leur apporte une assistance sans distinction de race, de religion ni de nationalité. Le travail d'assistance et de développement de CRS est accompli par l'intermédiaire de programmes d'intervention d'urgence, VIH, santé, agriculture, éducation, microfinance et édification de la paix.

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, Maryland 21201-3443
1.888.277.7575
www.crs.org

Suggestion de citation : CRS. 2015. *ProPack I: Le dossier projet de CRS, Guide pour la conception de projet à l'intention des gestionnaires de projets et de programmes de CRS*. Baltimore: Catholic Relief Services

© 2015 Catholic Relief Services. Première édition publiée en 2004.
Les lecteurs sont autorisés à copier, traduire, copier ou adapter ce livre à des fins non lucratives, à condition que les traductions, copies ou adaptations soient distribuées gratuitement. Merci de citer les auteurs et Catholic Relief Services.

REMERCIEMENTS

Équipe principale de révision du *ProPack I*

Dominique Morel, David Leege, Andrea Rogers, Erin Baldrige et Jasmine Bates ont dirigé la révision du *ProPack I*. Valerie Stetson, consultante, en est l'auteur.

Répondants du sondage des utilisateurs

Plus de 200 employés de toutes les régions et du Siège de CRS ont répondu à un sondage sur le *ProPack I* de 2004. Leurs réponses ont servi de base pour la révision du manuel.

Rédacteurs de la première version

En plus de l'équipe centrale, les employés suivants ont contribué à la première version du *ProPack I* révisé :

Trish Ahern	Stephanie French	Myla Leguro
Alberto Andretta	Niek de Goej	Javier Linares
Emily Burrows	Leann Hager	Michelle Markey
Snigdha Chakraborty	Marianna Hensley	Jennifer Overton
Patrick Daniere	Tom Hollywood	Kris Ozar
Matt Davis	Jennifer Holst	Guy Sharrock
Cassie Dummett	Kristine Ivanyan	John Shumlansky

Correcteurs

Les personnes suivantes ont donné leur feedback et leur contribution sur divers chapitres et sections du *ProPack I* révisé : Trish Ahern, Alberto Andretta, Tom Bamat, Nell Bolton, Hap Carr, Aaron Chassy, Hal Culbertson (Université de Notre Dame), Patrick Daniere, Hilary Dubose, Velida Dzino-Silajdzic, Sarah Ford, Linda Gamova, Sarah Gilbert, Bob Grabman, Clara Hagens, John Hembling, Ted Henning, Marianna Hensley, Jennifer Holst, Arielle Moinester, Joanna Olsen, Paul Perrin, Valerie Rhoe, Amy Rumano, Anna Schowengerdt, Amanda Schweitzer, Kelly Scott, Anne Sellers, Christopher Seremet, John Service, Guy Sharrock et Alexandra Towns.

Le personnel de CRS/Pakistan et de CRS/Afghanistan a testé sur le terrain une version initiale du manuel révisé.

Révision technique Solveig Bang

Mise en page et conception Solveig Bang

Traduction française Odile Adjavon

Table des matières

Avant-propos	vi
Préface	vii
Sigles et abréviations	ix



I INTRODUCTION AU PROPACK I

1. Objectif et principal public	1
2. Conception du projet dans le cycle du projet	1
3. Plus de choses sur la conception de projet	3
4. Qu'y a-t-il dans le ProPack I ?	4
5. Comment utiliser le ProPack I	5



II QUESTIONS TRANSVERSALES DANS LA CONCEPTION DE PROJET

Introduction	9
1. Collaboration et appui aux partenaires	9
2. Intégration du genre	13
3. Édification de la paix et intégration de la gouvernance	19
4. Redevabilité envers les bénéficiaires	22
5. Apprentissage	25



III PLANIFICATION DE LA CONCEPTION DU PROJET

Introduction	29
1. Préparation de la conception du projet	31
2. Faire une analyse des parties prenantes	33
3. Élaborer le calendrier de conception du projet et former une équipe de conception	35
4. Sélectionner des cadres conceptuels pour la conception du projet	38
5. En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?	40
6. Tableaux et exemples	43



IV ÉVALUATION INITIALE, ANALYSE ET INTERPRÉTATION

Introduction	46
1. Planifier l'évaluation initiale	47
2. Collecter, organiser et analyser les données secondaires	53
3. Collecter, organiser et analyser les données primaires	55
4. Continuer à analyser et interpréter tous les résultats de l'évaluation initiale	61
5. Lien avec le document de projet	66
6. En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?	66
7. Tableaux et exemples	68



V CADRE DES RÉSULTATS, STRATÉGIE DE PROJET + THÉORIE DU CHANGEMENT

Introduction	71
1. Fixer un but et des objectifs stratégiques préliminaires	75
2. Identifier et analyser des options possibles de stratégie	80
3. Sélectionner et préciser la stratégie du projet	83
4. Formuler et tester la théorie du changement	87
5. Déterminer les résultats intermédiaires et finaliser le cadre des résultats	91
6. Lien avec le document de projet	93
7. En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?	94
8. Tableaux et exemples	97



VI NOTE CONCEPTUELLE ET REVUE

Introduction	100
1. Rédiger la note conceptuelle	101
2. Revoir la note conceptuelle	102
3. En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?	103
4. Tableaux et exemples	104

 VII PROFRAME ET PLANIFICATION DU MEAL	Introduction	107
	1. Déterminer les activités et les produits	111
	2. Construire le Proframe : Colonnes 1 et 4	114
	3. Construire le Proframe : Colonnes 2 et 3	118
	4. Planifier le MEAL : Suivi et évaluation	124
	5. Planifier le MEAL : Redevabilité et apprentissage	126
	6. Lien avec le document de projet	128
	7. En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?	129
	8. Tableaux et exemples	131
 VIII CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE ET PLANS DE GESTION	Introduction	134
	1. Décider des structures de gouvernance et de la gestion des partenariats	136
	2. Planifier les systèmes de mise en œuvre : Plans de dotation en personnel et de gestion	138
	3. Planifier les systèmes de mise en œuvre: Biens et services	142
	4. Planifier la gestion des risques	144
	5. Lien avec le document de projet	145
	6. En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?	145
	7. Tableaux et exemples	146
 IX CALENDRIER DES ACTIVITÉS ET BUDGET	Introduction	148
	1. Impliquer les parties prenantes concernées et se préparer	150
	2. Élaborer le calendrier des activités	152
	3. Élaborer le budget du projet	154
	4. Lien avec le document de projet	160
	5. En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?	160
	6. Tableaux et exemples	162
 X FORMAT ET REVUE DU DOCUMENT DE PROJET	Introduction	163
	1. Rédiger le document de projet	164
	2. Revoir le document de projet	165
	3. En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?	168
 XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION	Introduction	170
	1. Faire une revue après l'action	171
	2. Organiser les documents de conception du projet pour l'équipe de mise en œuvre	174
	3. En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?	174
 AUTRES RESSOURCES	Glossaire	175
	Annexe 1. Glossaire comparatif	185
	Annexe 2 : Ateliers de conception de projet	186
	Annexe 3. Cadres conceptuels courants	187
	Références	194

La conception des projets est une responsabilité centrale du personnel de programmation de CRS et demande un investissement important en ressources humaines et financières. Un processus de conception des projets de qualité est une base pour préparer un document de projet compétitif qui aura de meilleures chances d'être financé par les bailleurs de fonds. La qualité des décisions et des plans faits lors de la conception du projet contribue à la capacité de CRS à réussir à mettre en œuvre à l'échelle des projets innovants et basés sur les preuves ; des projets qui apportent un changement positif et durable dans la vie des gens que CRS sert. Le *ProPack I : Le dossier projet de CRS : Guide pour la conception de projet à l'intention des gestionnaires de projets et de programmes de CRS* a été écrit spécifiquement pour les gestionnaires des projets et des programmes de CRS et le personnel qui les appuie. Le *ProPack I* aide ces employés à travailler de manière cohérente avec les partenaires pour garantir la qualité de la conception des projets de CRS.

La qualité des décisions et des plans faits lors de la conception du projet contribue à la capacité de CRS à réussir à mettre en œuvre à l'échelle des projets innovants et basés sur les preuves ; des projets qui apportent un changement positif et durable dans la vie des gens que CRS sert

Le premier manuel *Format des Documents de Projets (Project Text Format)* de CRS a été écrit en 1986 et révisé en 1993. Il représentait la première tentative de CRS pour encourager une approche cohérente de la conception des projets. *Le Guide sur les documents de projets (Project Proposal Guidance)*, rédigé en 1999 dans la région d'Afrique de l'Est de CRS et utilisé dans tout CRS, incorporait les nouveaux principes de qualité des programmes et le Prisme de la Justice de CRS. En 2000, CRS a commencé à utiliser le *Proframe (Project Framework, Cadre du projet)* pour la conception, le suivi et l'évaluation des projets. La première version du *ProPack I* a été compilée en 2004 et c'est l'une des ressources de CRS la plus largement consultée.

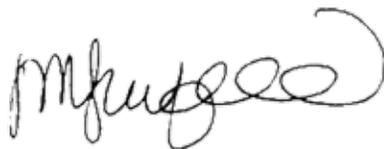
Ce *ProPack I* révisé conserve des informations et caractéristiques utiles de la version de 2004 et comprend de nombreuses mises à jour reflétant les leçons apprises lors de l'utilisation du manuel sur le terrain, les améliorations à nos pratiques de conception de projet et les changements dans l'environnement des bailleurs de fonds pendant la décennie depuis la première publication du *ProPack I*. Les changements et les mises à jour sont décrits en détail dans la préface.

Nous voudrions remercier tous les employés qui ont été impliqués dans le processus de révision du *ProPack I* ces deux dernières années. C'était un gros travail et cela montre leur détermination à faire une différence dans la vie des gens que CRS sert.

Avec nos sincères salutations,



Schuyler Thorup
Vice President exécutif



Shannon Senefeld
Directrice de l'impact des programmes et de l'assurance de la qualité

PRÉFACE

Le *ProPack I* a été publié la première fois en 2004 et cette mise à jour vient après 10 ans d'utilisation. Un sondage des utilisateurs en 2013 a montré que le *ProPack I* était apprécié et considéré comme une ressource importante pour la conception de projet. De nombreux utilisateurs ont demandé qu'il soit révisé pour insister plus sur la manière de faire la conception de projet, avec des phases pratiques et des outils. Ils ont aussi suggéré que le *ProPack I* révisé intègre mieux les questions de genre, soit aligné avec des guides complémentaires de mobilisation des ressources comme le *Guide de la proposition technique (Technical Application Guidance, TAG)* (CRS 2007b)  et le *Guide de la proposition budgétaire (Cost Application Guidance, CAG)* (CRS 2013a)  — et qu'il comprenne des conseils spécifiques sur le budget et la planification des structures de gestion de projets et du personnel, entre autres.

De nombreux utilisateurs ont demandé que le *ProPack I* soit révisé pour insister plus sur la manière de faire la conception de projet, avec des phases pratiques et des outils

Le *ProPack I* révisé :

- Reflète les mises à jour dans le processus de conception de projet, y compris les notes conceptuelles.
- Donne des directives sur la manière d'analyser et d'évaluer les données des évaluations initiales.
- Prend en compte le cadre de résultat et la stratégie du projet tout en prêtant attention à la théorie du changement du projet.
- Conserve la plus grande partie des informations d'origine sur la manière d'élaborer un Proframe, une section considérée comme l'une des plus utiles du *ProPack I* de 2004, avec une mise à jour des outils de planification du MEAL (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage).
- Insiste sur l'importance de la planification des activités, de la budgétisation et de la gestion et de la planification des opérations qui font partie intégrante de la conception du projet.
- Comprend un Chapitre sur les questions transversales à prendre en compte tout au long de la conception des projets. Ces questions reflètent les compétences centrales de l'agence et comprennent : Collaboration et appui aux partenaires, intégration du genre, édification de la paix et gouvernance, redevabilité envers des bénéficiaires et apprentissage.
- Montre comment les phases et directives pour la conception de projet s'appliquent dans un contexte d'urgence.

Ce tableau résume la manière dont les changements sont reflétés dans la structure de cette nouvelle version révisée du *ProPack I*.

Changements dans le plan du *ProPack I*

<i>ProPack I</i> 2004	<i>ProPack I</i> révisé (2015)
	Questions transversales dans la conception de projet
Note conceptuelle	
Planification de la conception du projet	Planifier la conception du projet (comprend des sections sur l'analyse des parties prenantes et les cadres conceptuels)
Analyse des parties prenantes	
Évaluation initiale	Évaluation initiale, analyse et interprétation
Analyse et choix des objectifs	Cadre des résultats et stratégie du projet
Étude de la stratégie	
	Note conceptuelle et revue
Cadre des résultats, Proframe et planification S&E	Proframe et planification du MEAL
	Capacité organisationnelle et plan de gestion
	Calendrier des activités et budget
Guide pour les documents de projets	Format du document de projet et revue
	Activités après la conception

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
ATPC	Assainissement total piloté par la communauté
BDS	Spécialiste de la mobilisation de ressources
CAF	Cadre d'évaluation des conflits
CAFE	Cadre d'alignement pour l'excellence du consortium
CAG	Guide pour la proposition financière
CaLP	Partenariat argent et apprentissage
CDC	Cahier des charges
CECI	Communautés d'épargne et de crédit interne
CHW	Agent communautaire de santé
CI	Caritas Internationalis
CMM	Gestion et atténuation des conflits
COP	Chef de projet
CP	Programme-pays
CR	Représentant résident
CRS	Catholic Relief Services
DCHA	Bureau pour la démocratie, le conflit et l'assistance humanitaire
DCOP	Chef de projet adjoint
DFAP	Programme d'assistance alimentaire pour le développement (<i>cf. aussi</i> MYAP)
DFID	Département pour le développement international (Royaume-Uni)
DHI	Développement humain intégral
DHS	Enquête démographique et sanitaire
DIP	Plan détaillé de mise en œuvre
DRD/MQ	Directeur régional adjoint/ qualité de gestion
DRD/PQ	Directeur régional adjoint/ qualité des programmes
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
ECHO	Service de l'UE à l'aide humanitaire et à la protection civile
EFOM	Manuel pour les opérations d'urgence sur le terrain
EMMA	Analyse d'urgence des marchés et de la cartographie
EOI	Expression d'intérêt
EPT	Équivalent plein temps
FANTA	Assistance technique pour l'alimentation et la nutrition
FAO	Organisations des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FDG	Discussion de groupe
FFP	Food for Peace (<i>Nourriture pour la paix</i>) États-Unis
FRP	Demande de projets
FtF	Feed the Future
GEM	Mesure d'habilitation pour le genre
HCR	Haut-commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
HOCAI	Instrument holistique d'évaluation de la capacité organisationnelle
HoOPs	Chargé des opérations
HoP	Chargé des programmes
ICR	Recouvrement des coûts indirects
ICT4D	Technologies de l'information et de la communication pour les développement
IDEA	Implication et avancement des donateurs institutionnels, auparavant RAD (Département d'acquisition de ressources)
IFPRI	International Food Policy Research Institute
IS	Renforcement institutionnel
ITN	Moustiquaire traitée à l'insecticide
KII	Entretien avec des informateurs clés
LOE	Temps de travail
MARP	Méthode accélérée de recherche participative
MdS	Ministère de la santé

SIGLES ET ABRÉVIATIONS (SUITE)

MEAL	Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
MICS	Enquête de cluster à indicateurs multiples
MQAT	Outil d'évaluation de la qualité de la gestion
MRP	Méthode de recherche participative
MYAP	Programme d'assistance pluri-annuel (<i>cf. aussi</i> DFAP)
NICRA	Accord négocié des taux des coûts indirects
OCB	Organisation communautaire de base
OCHA	Bureau de coordination de l'aide humanitaire des Nations unies
OFDA	Bureau des États-Unis pour l'assistance lors de catastrophe à l'étranger
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
OS	Objectif stratégique
OverOps	Opérations à l'étranger
PAL	Lettre de pré-autorisation
PAM	Programme alimentaire mondial des Nations unies
PDL	Public Donor Liaison
PIN	Note d'idée de projet
PMP	Plan de gestion de la performance
PMU	Unité de gestion du projet
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PPG	Guide sur les documents de projets
PPR	Référence de performance passée
Proframe	Cadre du projet
ProPack	Dossier projet
PVO	Organisation volontaire privée
R&R	Repos et relaxation
RAA	Revue après l'action
RF	Cadre des résultats
RFA	Demande de soumission
RFO	Responsable régional des finances
RH	Ressources humaines
RI	Résultat intermédiaire
RO	Recherche opérationnelle
S&E	Suivi et évaluation
SCF	Save the Children Fund
SitRep	Rapport de situation
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, en Rapport, limité dans le Temps
SMILER	Simple mesure des indicateurs pour l'apprentissage et l'établissement de rapports factuels
SRFM	Gestion financière des sous-récepteurs
TA	Conseiller technique
TAG	Guide pour les propositions techniques
TdC	Théorie du changement
TDR	Termes de référence
TDY	Mission de courte durée
TOT	Formation de formateurs
TSIP	Tableau de suivi des indicateurs de performance
UFE	Évaluation tournée vers l'utilisation
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International
VAM	Cartographie pour l'évaluation de la vulnérabilité
VIH et sida	Virus d'immunodéficience humaine et syndrome d'immunodéficience acquise
WASH	Eau, assainissement et hygiène

CHAPITRE I : INTRODUCTION AU *PROPAC* I

SECTION 1 : OBJECTIF ET PRINCIPAL PUBLIC

Le *ProPack I* donne des directives et des outils pratiques, pas à pas, pour aider les employés de CRS à améliorer la qualité de la conception des projets. La conception des projets est cruciale pour réussir les projets. Un processus de conception de projet de qualité aide les employés à :

- Prendre des décisions de conception de projet qui sont basés sur les preuves, ce qui a été appris des projets passés et la meilleure pratique de l'agence et du secteur.
- Élaborer un document de projet compétitif qui a de meilleures chances d'être financé par les bailleurs de fonds.
- Mettre en œuvre des projets réactifs et basés sur les preuves, qui apportent un changement positif et durable dans la vie des personnes que CRS sert et qui passent à l'échelle des innovations réussies (recevabilité envers les personnes que nous servons).
- Clarifier les attentes, les rôles et les responsabilités pour fournir en temps utile des résultats de qualité et garantir une bonne gestion des ressources des bailleurs de fonds.

Bref, la qualité de la conception du projet contribue à l'aspiration de CRS : que les personnes atteignent tout leur potentiel dans une atmosphère de paix, de justice sociale et de dignité humaine.

Le principal public du *ProPack I* est le personnel national et international des programmes-pays de CRS qui travaille avec les partenaires et les équipes de conception de projet. Au sein de CRS, les titres les plus habituels pour ces employés sont gestionnaire de programme, gestionnaire de projet, responsable de projet ou spécialiste de secteur.

Les superviseurs et le personnel d'appui technique devront aussi utiliser le *ProPack I* pour gérer, appuyer et conseiller les utilisateurs principaux. Les employés de cette catégorie comprennent les chargés des programmes, chargés des opérations, représentants résidents, directeurs régionaux adjoints pour la qualité des programmes et pour la qualité de la gestion, conseillers techniques et spécialistes de la mobilisation des ressources.

Des partenaires expérimentés peuvent aussi faire bon usage du contenu du *ProPack I*. Dans certains cas, ils devront recevoir une formation ou un coaching du personnel de CRS.

SECTION 2 : CONCEPTION DU PROJET DANS LE CYCLE DU PROJET

Un projet est un ensemble d'actions planifiées et interconnectées qui réalisent des objectifs définis pour un budget donné et sur une période spécifiée. Ces actions se produisent selon des phases à peu près séquentielles, comme l'illustre le cycle de gestion du projet de CRS, **Figure 1.1** ci-dessous, qui montre aussi comment l'apprentissage est généré et utilisé à toutes les phases du cycle du projet pour informer et améliorer des projets actuels et futurs.

La qualité de la conception du projet contribue à l'aspiration de CRS : que les personnes atteignent tout leur potentiel dans une atmosphère de paix, de justice sociale et de dignité humaine

CONSEIL PRATIQUE :

Tout au long du *ProPack I*, s'il y a des termes de conception de projet que vous ne comprenez pas bien, cliquez sur l'icône du glossaire en haut de chaque page pour consulter le glossaire.

PROJET

Un ensemble d'actions planifiées et interconnectées qui réalisent des objectifs définis pour un budget donné et sur une période spécifiée.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

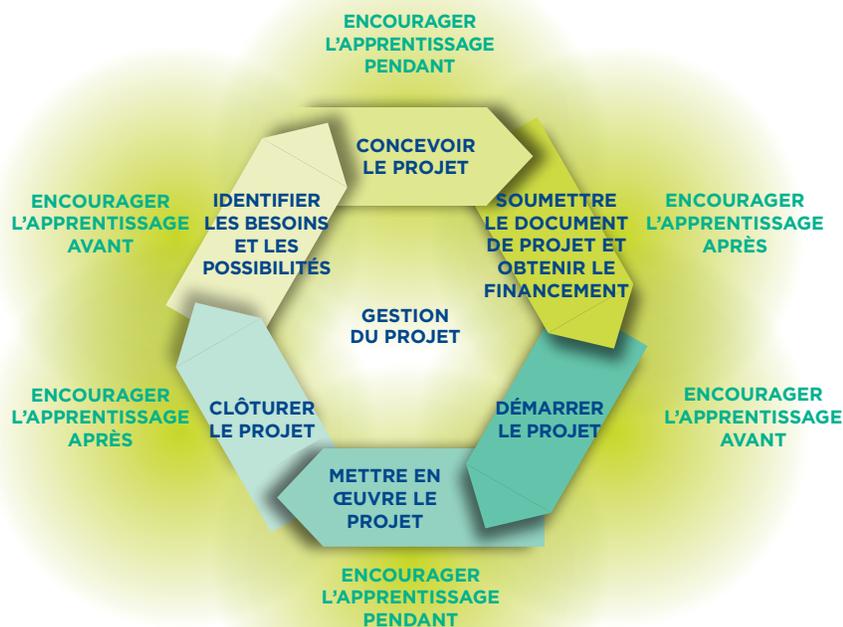
CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Figure 1.1 : Le cycle de gestion du projet de CRS



La conception de projet est une phase clé du cycle du projet. Certains éléments de la conception du projet commencent généralement quand on **identifie un besoin et/ou une opportunité de financement** et qu'on prend la décision initiale de poursuivre ou non. La **conception du projet** démarre à pleine vitesse une fois que la note d'idée du projet, ou PIN, est approuvée. La conception du projet est étroitement liée et connectée à l'**élaboration du document de projet** car la qualité de la conception du projet est à la base de la qualité du document de projet. La réussite du **démarrage, de la mise en œuvre et de la clôture** du projet dépend de la clarté et de la qualité de décisions clés de conception de projet, comme les problèmes à résoudre et les opportunités à saisir, les objectifs à atteindre et comment les mesurer, la stratégie du projet et les activités proposées pour atteindre ces objectifs, la structure de gestion, les décisions de partenariat et les ressources nécessaires (personnel et budget). La réussite de la **mise en œuvre du projet** dépend aussi de l'excellence de la communication entre les équipes de conception et de gestion du projet.

Le *ProPack I* fait partie d'un ensemble de documents de directives élaborés par CRS pour être utilisés tout au long du cycle du projet : le *Dossier projet de CRS, ProPack I* s'intéresse à la conception de projet solides, pertinents et réussis. Le *ProPack II* s'intéresse à la gestion, au démarrage, à la mise en œuvre, au suivi-évaluation et à la clôture du projet. Le *ProPack III* traite de la mise en place d'un système MEAL pendant le démarrage du projet, une fois que le projet a été financé.

Quand vous répondez à des opportunités de financement compétitives, surtout dans le cas de soumissions au Gouvernement des États-Unis, référez-vous aussi au *Guide de la proposition technique (Technical Application Guidance, TAG)* (2007b)  et au *Guide de la proposition budgétaire (Cost Application Guidance, CAG)* (CRS 2013a)  qui donnent des directives détaillées et des modèles pour élaborer des documents de projets et des budgets réactifs et compétitifs. D'autres outils de mobilisation de ressources pour des opportunités de financement compétitives comprennent les ressources de CRS pour l'obtention d'un financement et de gestion de l'intelligence.

La réussite du démarrage, de la mise en œuvre et de la clôture du projet dépend de la clarté et de la qualité de décisions clés de conception de projet

On pourra trouver plus d'informations sur comment prendre la décision de poursuivre ou non dans le TAG



La conception de projet se concentre sur la prise de décision et les plans. Un document de projet décrit ces décisions et ces plans en utilisant un format déterminé par le bailleur de fonds ou par CRS. Le document de projet présente une justification convaincante qui répond aux intérêts et exigences des bailleurs de fonds et démontre pourquoi CRS et ses partenaires sont, pour le bailleur de fonds, le meilleur choix pour fournir les résultats proposés.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

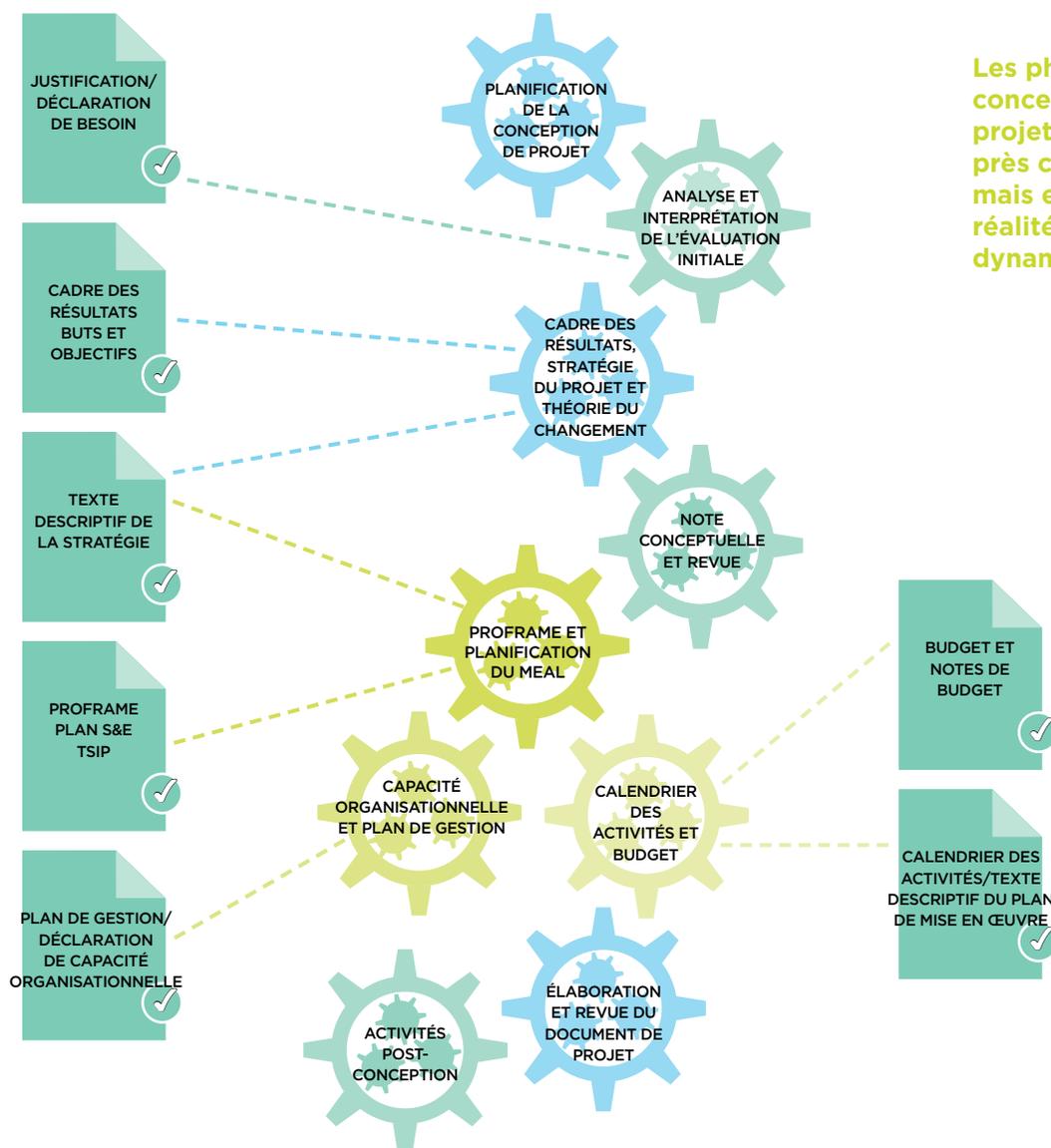
SECTION 3 : PLUS DE CHOSES SUR LA CONCEPTION DE PROJET

La conception de projet est un **processus** et une **série de phases** qui comprend :

- Planifier le processus de conception du projet et voir quand et comment impliquer diverses parties prenantes
- Planifier et mener une évaluation initiale
- Analyser et interpréter les constatations de l'évaluation initiale
- Fixer les objectifs du projet, sélectionner la/les stratégie(s) pour atteindre ces objectifs et formuler la théorie du changement du projet
- Construire le Proframe du projet
- Planifier le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage du projet
- Faire la liste des activités du projet et les ordonner
- Décider du personnel du projet et des structures de gestion
- Élaborer un budget pour le projet
- Revoir toutes les décisions de conception du projet
- Tirer des leçons de l'expérience de conception du projet

Ces phases sont organisées dans les chapitres du *ProPack I*. La **Figure 1.2** illustre le flux de ces phases/chapitres et montre comment ils sont liés aux éléments du document de projet.

Figure 1.2 : Carte du processus de conception de projet



Les phases de la conception de projet sont à peu près chronologiques mais elles sont en réalité itératives et dynamiques

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RÉSULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITÉ
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITÉS
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Les phases de la conception de projet sont à peu près chronologiques mais elles sont en réalité itératives et dynamiques. Par exemple, une équipe de conception de projet va probablement commencer à discuter d'une stratégie possible pour le projet pendant l'évaluation initiale. Le premier travail sur le budget commence avec la planification de la conception du projet et sert de base à la sélection de la stratégie du projet. Le plan de dotation en personnel et de gestion, le calendrier des activités et le budget détaillé du projet seront généralement élaborés en même temps.

Suivre ces phases de la conception de projet et utiliser d'autres directives pertinentes, comme les *Politiques et procédures MEAL de CRS*, représente la « science » de la conception de projet. Ajuster ces phases selon le contexte spécifique du projet, encourager un esprit de questionnement et d'apprentissage honnête, permettre une large participation, faire preuve de jugement et appliquer les connaissances tirées de l'expérience, tout cela est « l'art » de la conception de projet.

Les phases et les outils de conception de projet sont en grande partie identiques dans les différentes organisations, même si les termes diffèrent parfois. **L'Annexe 1** donne un glossaire comparatif des termes de conception de projet, avec ceux qui sont utilisés par les bailleurs de fonds traditionnels de CRS.

SECTION 4 : QU'Y A-T-IL DANS LE PROPACK I ?

Le *ProPack I* donne des conseils pratiques, des outils et des check-lists pour chaque phase de la conception de projet. Ces phases sont organisées dans les **chapitres III à V** et **VII à IX**. Dans chacun de ces chapitres, vous trouverez une introduction avec :

- Des normes de qualité avec des mesures claires de ce qui est attendu
- Une brève discussion des raisons pour lesquelles cette phase particulière du projet est si importante.

L'introduction est suivie de sections « **comment faire** », **pas à pas** (indiquées par un symbole  de pas) avec des outils, tableaux, exemples, leçons apprises, conseils pratiques et un choix d'autres ressources et de liens. Les documents internes de CRS sont marqués d'une clé . Ces chapitres se terminent par deux brèves sections indiquant comment cette phase de la conception du projet est **reliée au document de projet** (marquées avec un trombone ) et les éventuelles **différences pour une intervention d'urgence** (marqué par un point d'exclamation )

CALENDRIER DES ACTIVITÉS

Un calendrier qui divise les objectifs généraux au niveau des activités en actions plus spécifiques, en les listant dans un diagramme de Gantt (diagramme en bâtons) qui indique la durée et la personne ou l'organisation responsable.

CONSEIL PRATIQUE :

Lisez surtout le Chapitre entier avant de consulter la dernière section « Comment est-ce différent dans une intervention d'urgence ? » autrement les informations seront incompréhensibles.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Qu'est-ce qui est différent dans une intervention d'urgence ?



Dans une situation d'urgence subite, il est souvent crucial d'intervenir rapidement pour sauver des vies et des biens et restaurer la dignité. Par conséquent, on dispose de très peu de temps pour la conception du projet et la rédaction du document de projet et on doit souvent prendre des décisions avec des informations incomplètes. De ce fait, vous devrez peut-être ajuster les phases de la conception de projet pour une intervention d'urgence, mais vous ne devez pas les sauter. En général, appliquez le concept « suffisamment bon » à la conception de projet durant les premières phases d'une intervention d'urgence. « Suffisamment bon » ne signifie pas qu'on doit se contenter de deuxième choix. Il s'agit au contraire de choisir des processus et des méthodes simples, sûrs, rapides, légers et faciles pour commencer et des les améliorer au fur et à mesure, selon les besoins. (The Emergency Capacity Building Project, 2007). Les directives du *ProPack I* sur « Ce qui est différent dans une réponse d'urgence » reflètent les standards Sphère et ce que l'agence a appris. Ces sections concernent la phase d'urgence aiguë d'une intervention d'urgence, quand on a peu de temps et que la situation est instable.

Le **Chapitre II** traite de cinq questions transversales importantes pour la conception de projet. Il comprend des sections sur : Collaboration et appui aux partenaires, intégration du genre, édification de la paix et intégration de la gouvernance, redevabilité envers les bénéficiaires et apprentissage. Chaque section comprend des normes de qualité et une check-list avec des questions qui vous aideront à prendre en compte chacune des questions transversales à toutes les phases de la conception du projet.

Les **Chapitres VI et X** comprennent des modèles de note conceptuelle et de document de projet à utiliser quand le bailleur de fonds n'a pas de format préféré. Ils contiennent aussi des check-lists pour les revues internes.

Le **Chapitre XI** comprend des directives sur la manière de faire une revue après l'action sur le processus de conception du projet.

Des **modèles vierges** de tous les outils de conception de projet dont on parle dans le *ProPack I* peuvent être téléchargés [ici](#) . Tout au long du document, ce symbole de curseur indique les liens internes de CRS où l'on peut télécharger chaque document. L'**Annexe** comprend des glossaires comparatifs des termes, des exemples d'ateliers participatifs de conception de projet et de brèves descriptions des cadres conceptuels les plus courants.

SECTION 5 : COMMENT UTILISER LE PROPACK I

Naviguer le *ProPack I*

Les aspects dynamiques de la conception de projet, avec des allers-retours (itératifs) sont difficiles à traduire dans la réalité quand on rédige un guide écrit qui présente les sujets dans un texte linéaire. Considérez la présentation pas à pas du *ProPack I* comme une manière de fournir les informations en petits morceaux gérables. Par exemple, pour élaborer la stratégie de projet (**Chapitre V**), vous devrez réfléchir au budget du projet (**Chapitre IX**) en même temps. Passez d'un Chapitre ou d'une section à l'autre, selon les besoins.

STANDARDS SPHÈRE

L'un des ensembles les plus connus et internationalement reconnus de principes communs et de standards minimum universels pour apporter des interventions humanitaires de qualité. Les standards sont documentés dans *La charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*, couramment appelé « *Manuel Sphère* » (Projet Sphère, 2011)

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



NAVIGUER À L'INTÉRIEUR DU PROPACK I

Dans la version imprimée, les onglets du côté vous guideront pour feuilleter le manuel. Dans la version PDF, cliquez sur l'onglet pour passer au Chapitre ou cliquez sur « Page d'accueil » pour retourner à la table des matières.

Télescoper et ajuster le *ProPack I*

Le *ProPack I* est prévu pour être utilisé dans tous les projets. Les directives du *ProPack I* pour la conception de projet sont toujours appropriées, que CRS soit le récipiendaire principal ou un sous-récipiendaire. Elles s'appliquent aux interventions d'urgence et aux projets de relèvement, de développement et de plaidoyer. Elles sont utiles pour concevoir des projets pour tous les bailleurs de fonds, y compris ceux qui publient des demandes de soumission (RFA) normatives.

L'idée du télescopage illustre la manière dont le *ProPack I* peut être adapté à des contextes de projets particuliers. On peut ajuster un télescope en longueur, mais tous les éléments utiles de l'instrument (par ex. ses lentilles) restent. La personne qui utilise le télescope a la responsabilité de décider comment le raccourcir, le rallonger ou l'ajuster autrement pour obtenir les meilleurs résultats dans une situation donnée.

Le **Tableau 1a** donne quelques exemples de la manière dont on peut télescoper la conception de projet pour deux contextes très différents :

- Un projet multisectoriel intégré de 5 ans, financé par le Titre II de Food for Peace
- Un projet d'abris provisoires/d'urgence d'un an, financé par l'OFDA

Tableau 1a : Exemple de télescopage de la conception de projet

	Projet intégré de 5 ans financé par le Titre II de Food for Peace	Projet d'abris d'un an de l'OFDA
Planification de la conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Calendrier de 6 mois pour la conception et le document de projet • Analyse des parties prenantes • Budget de 100 000 \$ pour la conception du projet approuvé par la région • 10 employés du programme-pays, de la région et du Siège travaillent aux activités de conception du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Calendrier d'une semaine pour la conception et le document de projet • Analyse des parties prenantes • Modeste budget pour la conception du projet approuvé par le représentant résident • Un conseiller technique pour les abris dirige les activités de conception du projet ; des employés de CRS et des partenaires sont impliqués dans l'équipe de conception du projet, selon les besoins
Évaluation initiale, analyse et interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan d'évaluation initiale est prévu sur 3 mois • Une équipe de 3 personnes collecte des données secondaires • Pour la collecte des données primaires on embauche 30 agents enquêteurs dans 50 communautés choisies par échantillonnage ciblé dans une région • Atelier de 2 jours pour les parties prenantes pour continuer l'analyse et l'interprétation des données ; conclusions validées dans 10 communautés avec des sous-groupes vulnérables 	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan d'évaluation initiale est prévu sur 2,5 jours. • Une seule personne collecte des données secondaires à des réunions du cluster • Collecte des données primaires faites par le personnel de CRS et les partenaires dans trois communautés choisies par échantillonnage ciblé dans un département. • Réunion de deux heures pour continuer l'analyse et interpréter les données avec CRS et ses partenaires

TÉLESCOPAGE
L'idée qu'il faut bien adapter les phases de conception du projet aux diverses situations mais pas les omettre, de la même manière qu'on peut allonger ou raccourcir les tubes d'un télescope pour qu'il corresponde aux besoins de l'utilisateur sans perdre aucun des éléments utiles de l'instrument.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

	Projet intégré de 5 ans financé par le Titre II de Food for Peace	Projet d'abris d'un an de l'OFDA
Cadre des résultats, stratégie et théorie du changement du projet	<ul style="list-style-type: none"> Atelier de deux jours pour les parties prenantes, dirigé par les conseillers techniques de CRS, pour préparer le cadre des résultats, évaluer les options de stratégies du projet et élaborer une théorie du changement explicite 	<ul style="list-style-type: none"> Réunion de 2 heures avec les partenaires, dirigée par le conseiller technique pour les abris et le chargé des programmes afin de préparer le cadre des résultats, évaluer les options de stratégies du projet et élaborer une théorie du changement explicite
Note conceptuelle et revue	<ul style="list-style-type: none"> Note conceptuelle interne revue par les conseillers techniques de la région et du Siège ; pas de note conceptuelle exigée par le bailleur de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Note conceptuelle revue à l'interne et soumise au représentant local de l'OFDA pour un feedback et des recommandations afin de passer au document de projet complet
Proframe et planification du MEAL	<ul style="list-style-type: none"> Proframe préparé lors d'un atelier de 3 jours Les plans pour le MEAL comprennent un TSIP, des évaluations des données de base, à mi-parcours et finale, des mécanismes de redevabilité et une composante de recherche opérationnelle dirigée par un partenaire universitaire 	<ul style="list-style-type: none"> Proframe rédigé lors d'une réunion de 2 heures Les plans pour le MEAL comprennent des mécanismes d'évaluation en temps réel et de redevabilité
Plan de capacité organisationnelle et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Avec des conseils du DRD/MQ, l'équipe de conception du projet élabore une structure de gestion et d'appui pour un consortium Le conseiller technique aux vivres aide à élaborer le plan de gestion de la chaîne d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> Avec des conseils du chargé des opérations, l'équipe de conception du projet élabore un organigramme du projet Le responsable des achats aide à identifier les meilleurs fournisseurs locaux et le transport et à déterminer les coûts des marchandises et matériaux du projet
Calendrier des activités et budget	<ul style="list-style-type: none"> Réunion de 2 jours pour préparer le calendrier des activités, le budget et les notes budgétaires avec l'aide du responsable régional des finances Le budget MEAL représente 10% du total 	<ul style="list-style-type: none"> Réunion de 2 heures pour préparer le calendrier des activités, le budget et les notes budgétaires avec l'aide du responsable financier du programme-pays Le budget MEAL représente 3% du total
Élaboration et revue du document de projet	<ul style="list-style-type: none"> Les leaders techniques préparent l'objectif stratégique qui leur est assigné ; une équipe de six personnes du programme-pays, de la région et du Siège rédige le document de projet Document de projet revu par la région et le Siège 	<ul style="list-style-type: none"> Le chargé des programmes rédige le document de projet avec l'aide des conseillers techniques Document de projet revu par la région
Activités post-conception	<ul style="list-style-type: none"> La revue après l'action comprend un sondage en ligne suivi d'une réunion d'une journée. Classeur du document de projet avec toutes les notes des réunions et les documents internes. Le chargé des programmes a la responsabilité d'orienter le chef de projet si le document de projet est accepté 	<ul style="list-style-type: none"> La revue après l'action comprend un sondage en ligne suivi d'une réunion d'une heure Feuille de calcul supplémentaire pour le budget avec les calculs détaillés du budget et les hypothèses

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Comme vous pouvez le voir dans le tableau, les deux équipes de conception du projet ont entrepris la même série de phases pour arriver à la soumission du document de projet et tirer des leçons de ce processus. Ce qui a été différent, c'était l'investissement en temps, ressources humaines et fonds pour chaque phase de la conception du projet. Ces deux exemples illustrent le télescopage : comment le travail de conception d'un projet est ajusté de manière appropriée à chaque situation de projet et chaque bailleur de fonds. Faites appel à votre jugement et consultez votre chargé des programmes, DRD/PQ et/ou les conseillers techniques pour télescoper la conception du projet.

Encouragez l'utilisation du *ProPack I*

De bonnes directives pour la conception de projet ne suffisent pas à améliorer la conception des projets. Il faut d'autres actions, comme un appui des superviseurs pour répondre au syndrome « pas assez de temps pour faire la conception. » De plus, la diffusion du *ProPack I* ne suffira pas à elle seule pour renforcer les connaissances, compétences et attitudes pour la conception de projet – surtout s'il reste sur une étagère. Réfléchissez à comment vous pouvez encourager le public principal du *ProPack I* à l'utiliser. Voici quelques exemples :

- Les gestionnaires de projet et les équipes de conception de projet se réfèrent au *ProPack I* avant et pendant le travail de conception de projet.
- Les formateurs donnent des textes du *ProPack I* à lire avant un atelier de conception de projet ou une orientation et l'utilisent pendant l'atelier comme support pédagogique et ressource.
- Les gestionnaires de projets organisent des groupes d'apprentissage pour les pairs afin de lire le *ProPack I* et d'en discuter ; ils comparent les directives et les normes avec leurs propres pratiques de conception de projet puis décident ce qui doit changer pour améliorer la conception de projet.

Réfléchissez à comment vous pouvez encourager le public principal du *ProPack I* à l'utiliser

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

CHAPITRE II : QUESTIONS TRANSVERSALES DANS LA CONCEPTION DE PROJET

INTRODUCTION

Le Chapitre II est un Chapitre spécial, avec des check-lists pour cinq questions transversales qui s'appliquent à toutes les phases de la conception de projet. Ces questions transversales reflètent les principes directeurs de CRS et la meilleure pratique du secteur, répondent aux priorités et exigences des bailleurs de fonds et font avancer la stratégie de l'agence, y compris les compétences centrales et le passage du S&E (suivi et évaluation) au MEAL (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage).

Ce Chapitre comprend les sections suivantes :

- Section 1 : Collaboration et appui aux partenaires
- Section 2 : Intégration du genre
- Section 3 : Édification de la paix et intégration de la gouvernance
- Section 4 : Redevabilité envers les bénéficiaires
- Section 4 : Apprentissage

Utilisez les check-lists de chaque section de deux manières :

- Lisez-les **quand vous planifiez la conception d'un projet, pour anticiper** les questions transversales à prendre en compte à chaque phase de la conception du projet
- Revoyez-les **pendant et après la conception du projet pour évaluer** dans quelle mesure les questions transversales ont été prises en compte

On peut répondre aux questions des check-lists par « oui » ou par « non. » Si la réponse est « non, » faites appel à votre jugement. Décidez si la question est applicable et, si c'est le cas, agissez : revoyez le Chapitre ou la section correspondante à la phase, demandez l'aide de votre chargé de programmes ou conseiller technique et consultez les ressources suggérées pour trouver d'autres informations. Des ressources clés sont indiquées immédiatement après la check-list.

SECTION 1 : COLLABORATION ET APPUI AUX PARTENAIRES

Normes de qualité

- Les décisions des partenaires et du consortium du projet sont stratégiques, transparentes, ont un bon rapport coût-efficacité, sont compétitives, tirent parti de la valeur ajoutée par chaque partenaire et sont prises aussitôt que possible, éventuellement avant la publication de l'opportunité de financement.
- Les constatations de l'évaluation formelle des capacités des partenaires (dont celles qui ont été faites en dehors du contexte du projet) sont utilisées pour les décisions de conception du projet.
- L'implication des partenaires dans la conception du projet reflète le principe de subsidiarité, la capacité de chaque partenaire et les résultats de l'analyse des parties prenantes.
- On inclut systématiquement des activités de renforcement des capacités des partenaires (y compris CRS) dans le calendrier des activités et le budget du projet. Les projets s'intéressant particulièrement au renforcement des capacités comprennent un/des objectifs spécifiques et la stratégie de projet correspondante.

Cinq questions transversales s'appliquent à toutes les phases de la conception de projet

Demandez l'aide de votre chargé des programmes ou conseiller technique



SUBSIDIARITÉ

Un principe de la doctrine sociale catholique qui stipule qu'un niveau plus élevé du gouvernement ou d'une organisation n'accomplira aucune fonction ni devoir qui peut être géré plus efficacement à un niveau inférieur par des personnes qui sont plus proches du problème et ont une meilleure compréhension de la question.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Importance de la collaboration et de l'appui aux partenaires lors de la conception du projet

La mission de CRS et ses principes de partenariat sous-tendent la collaboration et l'appui aux partenaires pendant la conception du projet et tout au long du cycle du projet. Pour CRS, un partenariat est une relation basée sur un engagement mutuel et sur un but et des valeurs complémentaires. Ces partenariats peuvent être à long terme et dépasser la durée d'un seul projet ou être spécifiques à un projet particulier.

CRS s'engage à appuyer les acteurs de la société civile locale (comme l'Église catholique et les organisations communautaires de base) et reconnaît que de solides relations de collaboration entre la société civile et les secteurs public et privé aident à réaliser des changements positifs durables.

La collaboration et l'appui aux partenaires contribuent à la fois aux objectifs du projet et aux buts plus généraux de CRS. La sélection des partenaires est souvent un facteur clé dans la réussite finale du projet. Et du point de vue d'un bailleur de fonds, les relations solides de CRS avec les institutions locales lui confèrent souvent des avantages comparatifs importants.

Les partenariats en lien avec des projets dépendent du contexte. Dans certains cas, les partenaires de CRS dirigent et s'approprient le processus de conception du projet tandis que CRS joue un rôle d'appui. Dans d'autres cas, CRS mène les discussions et les négociations pour sélectionner les partenaires les plus appropriés selon les capacités dont on a besoin. Ces décisions bénéficient du dialogue continu de CRS avec les institutions locales et de sa connaissance de leurs points forts et difficultés.

CRS a une longue histoire de travail en partenariat avec des organisations locales. Depuis peu, CRS noue des partenariats plus divers. En particulier, des opportunités de financement importantes demandent souvent des consortiums qui réunissent des partenaires ayant des points forts complémentaires. Un consortium peut comprendre des organisations non gouvernementales locales qui opèrent sur une large zone géographique, des organisations ressources ayant des spécialités techniques et/ou des organisations ayant une expertise mondiale. Certains bailleurs de fonds demandent un ensemble divers et particulier, formés de partenaires du secteur privé, d'institutions universitaires et d'ONG ainsi que du gouvernement local ou national.

Selon ce que demande le partenaire ou ce dont il a besoin, CRS s'engage à fournir un appui au renforcement des capacités pour aider les partenaires à fonctionner plus efficacement, à travailler à la pérennité et à atteindre leurs objectifs. Le renforcement des capacités liées au projet est basé sur des évaluations organisationnelles, comme l'instrument HOCAI de CRS (Instrument holistique d'évaluation de la capacité organisationnelle) et autres. Le renforcement des capacités dans un projet variera selon les rôles et responsabilités des partenaires dans le projet, leurs points forts et les domaines où ils doivent progresser.

Pendant la conception de projet, on prend des décisions clés pour la collaboration avec les partenaires et de l'appui aux partenaires. Les plus importantes sont :

De solides relations de collaboration entre la société civile et les secteurs public et privé aident à réaliser des changements positifs durables



Les consortiums réunissent souvent des partenaires qui ont des points forts complémentaires

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Un processus délibéré et continu qui comprend :

- Le développement des capacités
- L'accompagnement
- Le renforcement institutionnel

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- Les décisions de partenariat qui sont abordées dans le **Chapitre III** mais peuvent être prises (ou finalisées) lors de phases ultérieures de la conception du projet, par exemple une fois que l'évaluation initiale a été faite ou au moment de la sélection de la stratégie.
- Les rôles et responsabilités de CRS et de ses partenaires pour la gestion du projet (**Chapitre VIII**).
- Les besoins et stratégies de renforcement des capacités des partenaires (**Chapitre VIII**).

Tableau 2a : Check-list pour la collaboration et l'appui aux partenaires pendant la conception du projet

Phase de la conception du projet	Questions de collaboration et d'appui aux partenaires	Oui/Non
Planification de la conception de projet	<p>Déterminer qui sont les acteurs du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous identifié les partenaires les plus adaptés pour cette opportunité de financement et ses objectifs, selon la valeur ajoutée et la complémentarité (par ex. capacité technique, expertise sectorielle, connaissances locales, étendue, échelle, réseau, réputation) ou d'autres critères (par ex. le bailleur de fonds préfère des partenaires locaux plutôt que des ONG internationales) ? • Avez-vous sélectionné le nombre optimal de partenaires pour cette opportunité de financement, en le justifiant clairement ? • Avez-vous évalué l'éligibilité des partenaires pour l'opportunité de financement ? <p>Développer les relations avec les partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous impliqué les partenaires dans une discussion sur les principales informations concernant l'opportunité de financement et leurs implications au cas où ils voudraient participer (par ex. conditions d'éligibilité, format du document de projet) ? • Avez-vous échangé sur la vision, la mission et les valeurs de chacun des partenaires (y compris CRS). • Pour les projets en consortium, avez-vous discuté des normes de gestion, finances et procédures administratives du cadre <i>CAFE (Cadre pour la formation de consortiums d'excellence)</i> (CRS 2008a) ? • Pour les projets en consortium, les partenaires se sont-ils mis d'accord sur la structure, les objectifs, les rôles et les processus du consortium ? • Si vous n'avez pas encore finalisé votre décision de « faire équipe » avec une organisation, est-ce qu'un accord de non divulgation a été signé ? Si la décision de faire équipe a été prise, est-ce qu'un accord d'association a été signé ? (attribution concurrentielle). <p>Discuter de la capacité des partenaires et l'étudier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous validé les nouveaux partenaires conformément aux directives et protocoles de CRS ? • Avez-vous évalué les risques pour les collaborateurs A-133 potentiels ? (<i>Sub-recipient Pre-Teaming Risk Assessment for A-133 partners</i>) ? 	

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Phase de la conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Selon les conditions de l'opportunité de financement et les constatations d'évaluation initiales organisationnelles existantes (profils des partenaires, HOCAI, gestion financière du sous-réципиendaire, intelligence ou autres sources), avez-vous : <ul style="list-style-type: none"> • Analysé les possibilités ou les risques liés aux capacités du partenaire pour prendre la décision de partenariat ? • Encouragé les partenaires à discuter de leurs points forts techniques et organisationnels ? <p>Analyse des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous clairement déterminé quelle sera l'implication des partenaires du projet dans chacune des phases de la conception du projet ? • Avez-vous déterminé de quel appui, renforcement des capacités ou ressources (techniques, financières, humaines) les partenaires ont besoin à la lumière de leur implication dans les phases de la conception du projet ? 	Oui/ Non
Évaluation initiale, analyse et interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous déterminé comment les partenaires dirigeront ou animeront les activités d'évaluation initiale et/ou y participeront autrement ? • Si le renforcement des capacités est un élément clé du projet : <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous fait l'évaluation organisationnelle des partenaires en utilisant HOCAI, la gestion financière du sous-réципиendaire ou un autre outil d'évaluation initiale ? • Avez-vous impliqué la direction du partenaire pour identifier ou confirmer les besoins prioritaires de renforcement des capacités de l'organisation ? 	
Cadre des résultats, stratégie et théorie du changement du projet	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie proposée tire-t-elle parti de l'expérience et de la valeur ajoutée de CRS et de ses partenaires ? • Si le renforcement des capacités est une stratégie clé du projet : <ul style="list-style-type: none"> • Répond-il aux résultats des évaluations des capacités de HOCAI, de la gestion technique du sous-réципиendaire ou d'un autre outil d'évaluation initiale ? • Avez-vous impliqué la direction du partenaire dans l'élaboration de cette stratégie ? • Le renforcement des capacités doit-il avoir des objectifs spécifiques et si oui, à quel niveau (produits, résultats intermédiaires, objectifs stratégiques) ? • Avez-vous une théorie du changement solide pour les effets attendus, comme le développement de la société civile, les changements dans les pratiques organisationnelles, etc. ? 	
Proframe et planification du MEAL	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous impliqué les partenaires dans l'élaboration d'indicateurs pour mesurer les résultats du renforcement des capacités ? • Les indicateurs mesurent-ils au besoin la progression et les effets dans la ligne de HOCAI et des capacités de gestion financière des sous-réципиendaire ? 	
Capacité organisationnelle et plan de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous négocié et communiqué les rôles et responsabilités des partenaires pour la gestion et la mise en œuvre du projet ? • Le partenaire a-t-il le personnel nécessaire pour son rôle prévu dans le projet ? Sinon, est-ce que le plan de dotation en personnel et le budget en tiennent compte ? • Les plans de dotation en personnel de CRS pour le projet sont-ils appropriés à la gestion de la relation nécessaire et au renforcement des capacités des partenaires ? 	
Calendrier des activités et budget	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous fait approuver le calendrier des activités et le budget par la direction du partenaire, dans la mesure où ils affectent son organisation ? • Si le projet est en consortium, le calendrier des activités comprend-il des activités de démarrage pour impliquer les partenaires, par ex. un atelier de lancement ? • Avez-vous listé et budgétisé toutes les activités de renforcement des capacités ? 	

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Leçons apprises

- Développez des relations avec les partenaires potentiels pour le projet et apprenez à les connaître grâce au dialogue continu, à la création de réseau, à la cartographie et à la recherche d'information avancée. C'est important pour de nombreuses raisons, y compris pour gérer des délais très courts de conception de projet.
- Tenez compte des coûts cachés pour la sélection des partenaires. Une diminution des coûts du fait de la structure ou des pratiques d'un partenaire local, par ex. pas de coûts pour des employés expatriés et pas de récupération totale des coûts indirects appropriés,¹ peut être contrebalancée par une augmentation des coûts de supervision. Des coûts faibles pour les salaires ou l'appui administratif peuvent rendre une proposition budgétaire plus concurrentielle mais peuvent aussi correspondre à une faible capacité de mise en œuvre et/ou à une augmentation des risques.

Développez des relations avec les partenaires potentiels pour les projets

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- [Capacity strengthening sample results frameworks](#) (CRS 2013b)  Plusieurs exemples de cadres des résultats pour des projets de renforcement des capacités.
- [Cadre pour la formation de consortiums d'excellence \(CAFE\)](#) (CRS 2008a) Voyez en particulier la discussion avant le projet entre membres potentiels du consortium (Pages 19-22).
- [Know yourself - Intel Management Tool](#) (CRS 2012c) Cet outil tiré de la boîte à outils Intel de CRS (disponible sur le site de la communauté de mobilisation de ressources de CRS) aide CRS à évaluer ses points forts et ses faiblesses quand on prévoit de former un consortium.
- [Institutional strengthening: Building strong management processes](#) (CRS 2011b)  Donne des conseils et des outils sur un certain nombre de sujets de renforcement des capacités. Le Chapitre 2 comprend l'instrument HOCAI *Holistic organizational capacity assessment instrument*.
- [Pre-Teaming Risk Assessment for Potential A-133 Filing Sub-Recipients CRS policy](#) PRO-OSD-PRO-017 (juin 2015) 
- [Sub-recipient Financial Management Policy](#). Politique de CRS POL-FIN-SFM-023 (décembre 2013) . Les outils pratiques qui y correspondent sont disponibles sur le site de CRS *Global Finance Policy*.
- [Typology of relationships](#) (CRS 2014d)  aide les employés à réfléchir aux relations de partenariat qui peuvent être appropriées pour différents types d'organisations dans différentes situations.

SECTION 2 : INTÉGRATION DU GENRE

Normes de qualité

- Les hommes et les femmes (et éventuellement les garçons et les filles) sont suffisamment impliqués tout au long de la conception du projet.
- Toutes les évaluations initiales du projet comprennent une analyse de genre et ses résultats informent les décisions sur les objectifs, stratégie, indicateurs désagrégés par sexes et autres éléments MEAL, activités et budget du projet.
- Le personnel et les partenaires de CRS conçoivent des projets de qualité, tenant compte des questions de genre, certains pouvant faire évoluer les relations de genre.



Les hommes et les femmes (et éventuellement les garçons et les filles) sont suffisamment impliqués tout au long de la conception du projet

1. Les changements prévus dans les réglementations du Gouvernement des États-Unis autoriseront un minimum de 10% de recouvrement des coûts indirects par les organisations locales.

Importance de l'intégration du genre dans la conception de projet

Partout dans le monde une inégalité et une iniquité entre les genres demeurent, avec des conditions menant à la mortalité maternelle, à une inégalité d'accès à la terre et à la propriété foncière, à la violence sexuelle, à des formes d'infections par le VIH et à leur fréquence. L'intégration du genre est importante pour arriver au développement humain intégral (DHI) et à l'égalité entre les genres. Mais elle est aussi importante pour atteindre plus efficacement les effets du projet. Si les rôles, les normes et la dynamique de genre ne sont pris en compte dans la conception des projets, ceux-ci risquent de manquer des occasions d'impliquer à la fois les hommes et les femmes dans les activités du projet et d'améliorer la vie des femmes, des hommes, des garçons et des filles. Pire, ils peuvent accentuer les inégalités qui existent entre les hommes et les femmes.

Beaucoup de bailleurs de fonds, dont l'USAID, ont promulgué des politiques et procédures rendant obligatoire l'analyse de genre avant que les projets ne puissent être approuvés. D'autres agences exigent une check-list de genre (par ex. la fondation Gates) ou ne financeront que des projets qui atteignent une certaine note dans un outil particulier sur le genre, comme le *Gender Marker* (UNICEF et OCHA). (Cf. *Autres ressources* à la fin de la section pour plus d'informations sur les documents et outils des bailleurs de fonds relatifs au genre).

CRS met en relief trois niveaux différents d'intégration du genre: (a) neutre par rapport au genre, (b) tenant compte du genre et (c) faisant évoluer les relations de genre, mais ces niveaux doivent être vus comme des phases sur un continuum d'intégration du genre. Le **Tableau 2b** ci-dessous décrit et compare ces trois niveaux.

ANALYSE DE GENRE

Examiner les différences entre la vie des femmes et des hommes, y compris celles qui mènent à une inégalité sociale et économique.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Tableau 2b : Niveaux d'intégration du genre

	Neutre par rapport au genre	Tenant compte du genre	Faisant évoluer les relations de genre
Brève description	Ignore les considérations de genre et la dynamique du pouvoir entre les hommes, les femmes, les garçons et les filles.	Identifie les rôles, besoins et réalités de genre des femmes, hommes, garçons et filles. Les prend en compte comme pertinents pour les effets du projet.	Examine et aborde les rôles de genre et les besoins pratiques des femmes et des hommes ainsi que les causes structurelles et systémiques sous-jacentes qui ont créé et maintenu des relations de pouvoir inégales entre les femmes et les hommes.
Stratégie	La stratégie du projet n'affecte pas les normes, rôles et relations de genre. Dans certaines situations, les stratégies de projets peuvent involontairement renforcer les injustices existantes.	La stratégie du projet prend en compte les rôles et responsabilités de genre et reconnaît les différents besoins et capacités comme moyen d'atteindre les objectifs du projet. La stratégie du projet ne vise pas à changer les relations ou injustices de genre.	La stratégie du projet vise à transformer les rôles de genre et à renforcer ou à créer des systèmes, des normes et une dynamique pour promouvoir des relations plus équitables entre les hommes et les femmes.
Exemple	Le projet vise à améliorer la sécurité alimentaire des ménages. Les stratégies comprennent des semences améliorées et la formation des paysans sur des techniques améliorées pour améliorer la productivité des cultures. Le projet résulte en une augmentation de 50% de la production des ménages et une réduction de 20% de la durée de la période de soudure. Les activités du projet et le MEAL ont ciblé des « ménages agricoles » sans s'intéresser aux rôles ou avantages des hommes et des femmes à l'intérieur de ces unités.	Le projet vise à améliorer la sécurité alimentaire des ménages. Des formations séparées pour les hommes et les femmes membres des ménages ciblés répondent à leurs rôles et responsabilités différents dans le cycle agricole. Les groupes de femmes étaient impliqués dans la production de jardins potagers et l'éducation nutritionnelle. Les nouvelles pratiques ont amélioré la production et la sécurité alimentaire des ménages. Le projet n'a pas changé les rôles de genre traditionnels ni la prise de décision.	Le projet vise à améliorer la sécurité alimentaire des ménages en promouvant une distribution plus équitable du travail et des ressources alimentaires dans les ménages. La stratégie a impliqué les hommes et les femmes dans des formations sur tous les aspects du cycle agricole pour promouvoir le partage du travail et un appui mutuel. Des sessions séparées de sensibilisation menées par des employés hommes et femmes ont abordé la charge de travail et les besoins nutritionnels de tous les membres des ménages. L'évaluation du projet a montré que les points de vue des hommes sur les rôles des femmes avaient changé. Le projet a résulté en une plus forte influence des femmes dans la prise de décision familiale et communautaire.

 CHAPITRE I
INTRODUCTION

 CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

 CHAPITRE III
PLANIFICATION

 CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

 CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

 CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

 CHAPITRE VII
PROFRAME

 CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

 CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

 CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

 CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Tableau 2c : Check-list : Intégration du genre dans la conception de projet

Phase de la conception du projet	Questions d'intégration du genre	Oui/ Non
Planification de la conception de projet	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe de conception du projet (y compris ceux qui font l'évaluation initiale) comprend-elle des hommes et des femmes ? • Des parties prenantes hommes et femmes seront-elles impliquées à chaque phase de la conception du projet. • CRS et ses partenaires sont-ils capables et prêts à concevoir des projets tenant compte du genre ou faisant évoluer les relations de genre ? Sinon, avez-vous prévu des activités de renforcement des capacités dans ce domaine ? • Avez-vous réfléchi aux politiques, stratégies et exigences des bailleurs de fonds pour l'intégration du genre et leur implication pour la conception du projet ? • Si votre projet vise à faire évoluer les relations de genre, avez-vous choisi un cadre conceptuel pertinent, sensible au genre ? (On trouvera en Annexe 3 des ressources sur ces cadres). 	
Évaluation initiale, analyse et interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • Les méthodes d'évaluation vous permettent-elles de collecter des données et informations désagrégées par sexe ? • La collecte des données primaires permet-elle d'entendre les voix des femmes, des hommes, des garçons et des filles (par ex. le moment et le lieu des entretiens/ groupes de discussion sont pratiques et sûrs pour tous, en particulier si l'on aborde des sujets sensibles) ? • Y a-t-il des risques potentiels de protection que vous devriez prévoir d'atténuer ? • Voit-on clairement comment vous allez consulter les hommes, les femmes, les garçons et les filles sur : <ul style="list-style-type: none"> • Les rôles et responsabilités de genre dans les ménages et les communautés, y compris la charge de travail productif et reproductif et la mobilité ? • L'accès aux capitaux, ressources et possibilités et leur contrôle, y compris les capitaux relatifs aux moyens d'existence (santé, éducation, revenu) et les obstacles pour obtenir des services ? • La prise de décision et les relations de pouvoir au niveau du ménage, de la communauté, de la région et/ou au niveau national ? • Les besoins, priorités et perspectives, y compris les besoins pratiques et les intérêts stratégiques des hommes, femmes, garçons et filles et leurs idées des moyens appropriés et durables de répondre à ces besoins ? • La participation et les rôles de direction dans les activités et associations communautaires, les visions des autorités sur l'équité de genre, les moyens de communications préférés et les obstacles au leadership des femmes ? • Les connaissances, convictions culturelles et perceptions, y compris l'accès à la connaissance et les attitudes et normes sociales, religieuses et culturelles qui affectent différemment les femmes, les hommes, les garçons et les filles ? • Les cadres légaux, lois ou autres obstacles qui empêchent les femmes et les hommes, les garçons et les filles d'avoir des possibilités égales ? • Les tableaux d'analyse comparent-ils les réponses des femmes, hommes, filles et garçons ? • Les arbres à problèmes identifient-ils des problèmes, causes et effets spécifiques aux femmes, hommes, filles ou garçons ? • L'analyse et l'interprétation ont-elles identifié les problèmes prioritaires et les vulnérabilités relatives des hommes, femmes, garçons et filles ? 	

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Phase de la conception du projet	Questions d'intégration du genre	Oui/Non
Cadre des résultats, stratégie et théorie du changement du projet	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs du projet reflètent-ils les différences dues au genre qui ont été identifiées pendant l'analyse des constatations de l'évaluation initiale ? Si on vise à faire évoluer les relations de genre, avez-vous identifié des objectifs qui répondent aux différences entre les genres et contribuent à une distribution plus équitable des bénéfices ? <p>Voit-on clairement comment le projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> S'intéresse aux femmes, hommes, filles et garçons ? Répond aux contraintes et possibilités relatives au genre pour que les femmes, les hommes, les garçons et les filles participent au projet, y aient accès et en tire des bénéfices de façon égale ? Prend en compte et atténue le temps et la charge de travail que les activités du projet peuvent éventuellement représenter pour les femmes, hommes, garçons et filles ? Promeut l'égalité dans la participation, l'autorité et la prise de décision, selon ce qui est faisable et approprié ? Atténue les risques de protection relatifs au genre associés à des activités potentielles du projet (par ex. les femmes qui vont au marché) ? Prend en compte les politiques de genre du pays ou du bailleur de fonds, selon les cas ? Si l'intention est de faire évoluer les relations de genre : Habilité les femmes et transforme les rôles et relations de genre ? 	
Proframe et planification du MEAL	<ul style="list-style-type: none"> Les indicateurs à chaque niveau sont-ils désagrégés par sexe (et d'autres caractéristiques pertinentes) ? En identifiant les hypothèses clés, avez-vous identifié des risques liés au genre ? Si oui, avez-vous ajusté la stratégie ou les activités du projet pour atténuer ces risques ? Les plans de MEAL : <ul style="list-style-type: none"> Mesurent-ils la participation des hommes/garçons et des femmes/filles ? Font-ils le suivi d'effets négatifs possibles au genre ou de risques de protection qui peuvent se produire ? Mesurent-ils l'efficacité et l'impact ultime du projet sur les femmes, les hommes, les garçons et les filles ? Partagent-ils et documentent-ils l'expérience de l'intégration du genre, comme des leçons apprises et des histoires de réussites ? 	
Capacité organisationnelle et plan de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel du projet a-t-il l'expérience et les compétences nécessaires pour des programmes tenant compte du genre ? Y a-t-il un nombre équilibré d'hommes et de femmes parmi le personnel du projet à tous les niveaux, surtout pour le personnel de terrain de CRS ou des partenaires ? A-t-on besoin de plus d'expertise pour les activités correspondantes du projet ? 	
Calendrier des activités et budget	<ul style="list-style-type: none"> Le budget prend-il en compte la nécessité d'avoir un équilibre de genre dans le personnel de terrain de CRS ou des partenaires, y compris le personnel MEAL ? Le calendrier des activités reflète-t-il les différences possibles entre les rôles des hommes et des femmes et leur disponibilité pour participer ? Avez-vous listé et budgétisé des activités pour le renforcement des capacités du personnel du projet pour les programmes tenant compte du genre ou faisant évoluer les relations de genre, selon les cas ? 	

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

Ressources de CRS

- *Peacebuilding, governance and gender assessments : A basic guide for busy practitioners* (CRS 2015e)
- *Stratégie de genre globale de CRS* (CRS 2013d)
- *CRS Southern Africa guidelines for gender-responsive programming* (CRS 2010a) contient une mine d'informations et d'outils, y compris de check-lists sur le genre pour chaque phase du cycle du projet et des directives sectorielles.
- *A sample gender analysis : Abridged version* (CRS 2013f) Étude de cas d'analyse de genre dans un programme de sécurité alimentaire de CRS/Éthiopie, se concentrant sur les principales constatations et recommandations.
- *Getting to zero : Diverse methods for male involvement in HIV care and treatment* (CRS 2012a) Bon exemple de l'implication des hommes dans la lutte contre les obstacles de genre.

Références des bailleurs de fonds

- *Applied Knowledge Services site* de GSDRC. De brèves descriptions de différents points de vue des bailleurs de fonds sur le genre et des liens vers des ressources spécifiques à des bailleurs de fonds?

Les documents suivants soulignent l'accent mis par le Gouvernement des États-Unis sur l'intégration du genre :

- *Gender equality and female empowerment policy* (USAID 2012c) donne une bonne idée de l'approche du genre de l'USAID.
- *Tips for conducting a gender analysis at the activity or project level: Additional help for ADS Chapter 201* (USAID 2011) comprend des questions utiles pour guider l'analyse de genre.
- *Gender checklist* (Fondation Bill et Melinda Gates 2008a)
- *Gender impact strategy for agricultural development* (Fondation Bill et Melinda Gates 2008b)
- *A guide to gender-analysis frameworks* (Oxfam GB 2005) contient le cadre analytique de Harvard, le cadre Moser, la matrice d'analyse du genre (GAM), le cadre d'habilitation des femmes (Longwe), l'analyse des capacités et des vulnérabilités.
- Le sous-groupe de travail sur le genre du Comité permanent inter organisations (CPI) a adopté un outil : la Notation Genre (Gender Marker). Cet outil est appliqué aux documents de projets pour tous les appels et fonds communs des Nations unies. Le *Gender Marker* (CPI 2012) aide à vérifier dans quelle mesure un projet d'assistance humanitaire a intégré le genre. En utilisant une échelle, l'outil évalue si les femmes, les hommes, les filles et les garçons bénéficieront également d'un projet ou si l'égalité entre les genres progressera. Si le projet a le potentiel de contribuer à l'égalité entre les genres, l'outil prédit si les résultats ont des chances d'être limités ou importants.
- *Gender Analysis, Assessment and Audit Manual & Toolkit* (Meyers 2012) élaboré pour le personnel d'ACDI-VOCA, cette ressource aide à conduire trois types d'études de genre : évaluation initiale, analyse et audit. Il comprend des outils, le travail de terrain et l'analyse des données.
- *Toolkit : Gender issues in monitoring and evaluation of agriculture* (Banque mondiale, 2012)
- *Women's Empowerment in Agriculture Index (WEAI) Resource Center* donne des ressources clés pour mesurer l'habilitation, le pouvoir et l'inclusion des femmes dans le secteur agricole ainsi que l'habilitation des femmes par rapport aux hommes dans leur ménage. Se référer au WEAI pour tout projet d'agriculture, en particulier pour les propositions pour FtF (Feed the Future) du Gouvernement des États-Unis ou dans les pays prioritaires de FtF.

SECTION 3 : ÉDIFICATION DE LA PAIX ET INTÉGRATION DE LA GOUVERNANCE

Normes de qualité

- Toutes les évaluations initiales des projets comprennent des analyses de conflit et de gouvernance « suffisamment bonnes. »
- Toutes les stratégies des projets prennent en compte les questions de conflits et reflètent les principes « Ne pas nuire. »
- Les projets qui visent à transformer les conflits élaborent des objectifs et des stratégies basés sur une analyse rigoureuse du conflit.

Importance de l'intégration de l'édification de la paix et de la gouvernance dans la conception de projet

Cultiver des sociétés justes et paisibles fait partie de la mission de CRS et c'est un élément essentiel du développement humain intégral. L'approche du DHI de CRS suggère qu'intégrer l'édification de la paix et la bonne gouvernance dans la conception de projet humanitaires et de développement aidera à produire un impact positif plus durable dans la vie des personnes.

L'intégration de la gouvernance aide les projets à rendre plus équitable et inclusif l'accès à des systèmes et des structures qui affectent la vie des personnes servies par CRS et à augmenter leur influence sur ces systèmes (CRS 2013e). Les projets de CRS peuvent :

- Appuyer le travail de la société civile pour augmenter la demande des citoyens pour une bonne gouvernance
- Renforcer les capacités du gouvernement à fournir des services plus efficaces et équitables

L'édification de la paix comprend une large gamme de travaux de divers acteurs du gouvernement et de la société civile pour répondre aux causes de la violence avant, pendant et après un conflit violent. Mais les conflits ne sont pas toujours violents et il peut y avoir conflit quand des individus ou des groupes ont l'impression que leurs intérêts sont mutuellement incompatibles et agissent en conséquence. L'intégration de l'édification de la paix dans la conception de projet dépend de si le projet vise à tenir compte du conflit ou à faire évoluer les relations de conflit. Le **Tableau 2d** ci-dessous, compare ces niveaux d'intégration de l'édification de la paix. Le **Tableau 2e** donne une check-list pratique sur la manière d'intégrer l'édification de la paix et la gouvernance dans les différentes phases de la conception de projet.

ÉQUITÉ

La justice et l'impartialité dans la gestion des institutions, la distribution des services publics et des biens collectifs et la formulation et la mise en œuvre de la politique publique.



L'édification de la paix comprend une large gamme d'efforts de divers acteurs du gouvernement et de la société civile

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Tableau 2d : Niveaux d'intégration de l'édification de la paix dans la conception de projet

	Tenant compte des questions de conflit	Faisant évoluer les relations de conflit
Évaluation initiale, analyse et évaluation	Analyse de conflit « suffisamment bonne » (par ex. utilisant le cadre 3P ou « Ne pas nuire »). Cf. dans l'Annexe 3 plus d'informations sur des cadres conceptuels courants.	Analyse complète du conflit.
Cadre des résultats, stratégie et théorie du changement du projet	Les objectifs et la stratégie prouvent l'attention au conflit, en particulier la manière dont les activités ou les ressources du conflit pourraient empirer ou diminuer les tensions (analyse « Ne pas nuire »).	Un/des objectifs stratégiques spécifiques relatifs à la transformation des conflits (intégrés ou indépendants) reflétés dans la stratégie et la théorie du changement du projet.
Proframe et planification du MEAL	Inclut un suivi léger du conflit et du contexte pour s'assurer que le projet n'a pas de conséquences négatives involontaires sur le contexte du conflit.	Inclut des indicateurs pour évaluer comme le projet a directement contribué à réduire le conflit/ édifier la paix.

Tableau 2e : Check-list : Intégration de l'édification de la paix et de la gouvernance dans la conception de projet

Phase de la conception du projet	Questions d'intégration de l'édification de la paix et de la gouvernance	Oui/ Non
Planification de la conception de projet	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous pris en compte les attentes et priorité des bailleurs de fonds pour la gouvernance et /ou l'édification de la paix ? Avez-vous choisi un cadre pertinent pour la gouvernance et/ou l'édification de la paix ? Des parties prenantes représentant les points de vue des parties opposées seront-elles impliquées dans la conception du projet ? 	
Évaluation initiale, analyse et interprétation	<p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> Avez-vous collecté et analysé des données secondaires pour identifier : <ul style="list-style-type: none"> Les facteurs politiques affectant la manière dont les personnes et le gouvernement interagissent pour prendre des décisions ? Le type de gouvernement au pouvoir et les implications pour la stratégie du projet ? Les tendances politiques significatives et leurs implications pour la stratégie du projet ? Avez-vous consulté les informateurs clés, partenaires et membres de la communauté pour collecter des informations sur : <ul style="list-style-type: none"> Le niveau de redevabilité des institutions publiques ? Le niveau d'inclusivité de la gouvernance et de la prise de décision ? La force de l'état de droit ? La stabilité du consensus sur le système de gouvernance de base et les droits des citoyens ? Le niveau et l'équité perçue de la concurrence politique ? <p>Édification de la paix</p> <ul style="list-style-type: none"> Les plans et questions de l'évaluation initiale prennent-ils en compte : <ul style="list-style-type: none"> Où le conflit se produit ? L'histoire du conflit à cet endroit et les tendances actuelles ? Les problèmes liés au conflit auxquels est confrontée la population ? Les acteurs clés et les sympathisants qui sont les moteurs du conflit, atténuent le conflit ou appuient la paix et leurs intérêts et motivations ? Avez-vous utilisé des cadres appropriés (par ex. « Ne pas nuire ») pendant l'analyse et l'interprétation ? L'analyse prend-elle en compte : <ul style="list-style-type: none"> Les causes du conflit, les divisions et la violence sociales ? Les déclencheurs qui pourraient provoquer une escalade du conflit (diviseurs) ? Les occasions de réagir ou de répondre au conflit (connecteurs) ? Les capacités des acteurs pour l'édification de la paix ou l'atténuation des conflits ? 	

CHAPITRE I INTRODUCTION

CHAPITRE II QUESTIONS TRANSVERSALES

CHAPITRE III PLANIFICATION

CHAPITRE IV ÉVALUATION INITIALE

CHAPITRE V CADRE DES RESULTATS

CHAPITRE VI NOTE CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII PROFRAME

CHAPITRE VIII CAPACITE ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX CALENDRIER DES ACTIVITES ET BUDGET

CHAPITRE X FORMAT ET REVUE

CHAPITRE XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION

ANNEXES

Phase de la conception du projet	Questions d'intégration de l'édification de la paix et de la gouvernance	Oui/ Non
Cadre des résultats, stratégie et théorie du changement du projet	<p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> Avez-vous analysé comment les stratégies et les activités du projet pouvaient renforcer ou mettre en difficulté les structures, systèmes et politiques actuels de gouvernance (que ce soit au niveau de la base, des communautés, de la région ou de la nation) ? Le projet met-il en place des mécanismes pour que les structures et systèmes créés ou renforcés par le projet soient redevables vis-à-vis des personnes qu'ils représentent ou servent ? <p>Édification de la paix</p> <ul style="list-style-type: none"> Les résultats de l'analyse du conflit sont-ils reflétés dans le ciblage, les objectifs, les stratégies et les hypothèses du projet, y compris les mesures d'atténuation des risques, le cas échéant ? Les stratégies du projet prennent-elles en compte « Ne pas nuire » et les questions de protection ? 	
Proframe et planification du MEAL	<ul style="list-style-type: none"> Les mécanismes de redevabilité permettent-ils de signaler sans danger les problèmes de gouvernance ? Les plans de MEAL suivent-ils la satisfaction des bénéficiaires par rapport à la prestation des services et aux effets du projet ? Selon les cas, les indicateurs mesurent-ils les changements dans les relations, l'accès aux services et aux ressources et la dynamique du pouvoir et du conflit ? Les plans de MEAL suivent-ils les risques de conflit qui peuvent survenir ? 	
Capacité organisationnelle et plan de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel du projet et/ou les partenaires ont-ils l'expérience et les compétences nécessaires en édification de la paix et en gouvernance ? Y a-t-il une représentation appropriée des groupes rivaux parmi le personnel et/ou les partenaires du projet ? 	
Calendrier des activités et budget	<ul style="list-style-type: none"> Le cas échéant, avez-vous planifié et budgétisé le renforcement des capacités du personnel du projet en édification de la paix et/ou ses compétences en lien avec la gouvernance ? 	

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Leçons apprises

- Prêtez attention à la dynamique du conflit dans tous les projets. Quand la violence éclate, des vies humaines sont détruites et des bénéfices du développement sont perdus.
- Pour améliorer la prestation des services par des structures publiques décentralisées, cherchez à bien savoir quel niveau de gouvernement a l'autorité de prendre les décisions pour la génération et l'allocation de revenu.
- Pour garantir un accès équitable aux services fournis, voyez comment CRS et ses partenaires peuvent développer un soutien pour la réforme, c'est-à-dire mobiliser des citoyens en appui aux changements proposés dans les systèmes et structures injustes.

Quand la violence éclate, des vies humaines sont détruites et des bénéfices du développement sont perdus

Autres ressources, outils et liens

- *Reflecting on Peace Practice program* de CDA vise à améliorer l'efficacité de la pratique de l'édification de la paix et à renforcer la conception, le suivi et l'évaluation des programmes.
- *The "Do No Harm" framework for analyzing the impact of assistance on conflict* (CDA 2004) *Peacebuilding, governance and gender assessments: A basic guide for busy practitioners* (CRS 2015e)
- *How-to guide to conflict sensitivity* (Conflict Sensitivity Consortium 2012) Guide et outils pratiques pour une analyse de conflits simple mais suffisante des programmes tenant compte des questions de conflits (y compris dans les interventions d'urgence) et l'évaluation et le renforcement des institutions.
- *Integrating peacebuilding into humanitarian and development programming : Practical guidance on designing effective, holistic peacebuilding projects* (Rogers 2010)
- *Conflict assessment and peacebuilding planning : Toward a participatory approach to human security* (Schirch 2013)
- *Peacebuilding : A Caritas training manual* (Neufeldt et al 2002)
- *Theories of change and indicator development in conflict management and mitigation* (USAID, DCHA et CMM, juin 2010)

SECTION 4 : REDEVABILITÉ ENVERS LES BÉNÉFICIAIRES

Normes de qualité

- Les plans de conception du projet comprennent des activités et des moments spécifiques pour consulter les participants potentiels du projet pendant les phases pertinentes du processus de conception du projet.
- La stratégie, les activités et les plans MEAL du projet permettent aux personnes les plus vulnérables et marginalisées de jouer un rôle actif dans la prise de décisions qui les affectent.
- Les activités et plans MEAL du projet comprennent des mécanismes pour une communication transparente dans les deux sens avec les communautés que CRS sert.

Importance de la redevabilité envers les bénéficiaires et conception de projet

La plupart des ONG ont des processus et activités qui répondent aux besoins de redevabilité envers les parties prenantes plus puissantes, comme les bailleurs de fonds ou les gouvernements nationaux. La redevabilité envers les bénéficiaires peut être difficile en pratique du fait de la différence de poids de ceux qui contrôlent et gèrent les ressources. Mettre en place de systèmes de redevabilité envers les bénéficiaires peut aider à améliorer cet équilibre et à créer des relations justes.

La participation et la redevabilité envers les bénéficiaires sont liées : toutes deux correspondent au principe de subsidiarité de CRS. Les processus participatifs permettent à des voix diverses de la communauté de se faire entendre, y compris celles des personnes les plus affectées par le projet. Cela promeut alors l'appropriation et permet à la stratégie du projet d'être utile, pertinente et durable. Les bénéficiaires dans les communautés et les institutions sont plus réceptifs quand leur voix est entendue, quand ils aident à prendre des décisions, quand les informations et les décisions du projet sont communiquées de manière claire et transparente et quand on leur demande leur opinion et leur contribution par l'intermédiaire de systèmes formels.

La stratégie, les activités et les plans MEAL du projet permettent aux personnes les plus vulnérables et marginalisées de jouer un rôle actif dans la prise de décisions qui les affectent

ICT4D

Voyez comment on peut utiliser les Technologies d'Information et de Communication pour le développement (ICT4D) pour augmenter la redevabilité envers les bénéficiaires, par ex. messages SMS de masse, portails web, etc.

Tableau 2f : Check-list : Redevabilité envers les bénéficiaires dans la conception de projet

Phase de la conception de projet	Questions de redevabilité envers les bénéficiaires	Oui/ Non
Planification de la conception de projet	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que le calendrier de la conception de projet permet une évaluation initiale participative (par ex. espace et temps pour le premier contact et la communication avec la communauté, temps pour vérifier les constatations de l'évaluation initiale avec les groupes communautaires) ? 	
Évaluation initiale, analyse et interprétation	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous formé les membres de l'équipe de conception de projet/ d'évaluation initiale à l'évaluation participative et aux attitudes et pratiques correspondantes (comment faire preuve de respect, comment communiquer, etc.) Avez-vous clairement communiqué aux parties prenantes les informations sur l'évaluation initiale et la probabilité que le projet soit financé pour éviter de créer des attentes irréalistes ? Les méthodes d'évaluation initiale permettent-elles aux communautés, organisations et institutions de déterminer qui est le plus vulnérable, qui a le plus de besoins, où il faut une assistance et d'identifier des manières de vérifier cela par triangulation ? L'évaluation initiale comprend-elle des méthodes participatives pour : <ul style="list-style-type: none"> Collecter des données auprès des groupes vulnérables identifiés ? Analyser ces données en désagrégeant les constatations par groupe vulnérable, genre ou autres caractéristiques ? Communiquer avec les bénéficiaires potentiels et les impliquer dans la validation des constatations de l'évaluation initiale ? 	
Cadre des résultats, stratégie et théorie du changement du projet	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que la stratégie du projet : <ul style="list-style-type: none"> Répond aux besoins des personnes les plus vulnérables et les plus affectées ? Intègre les points de vue exprimés, ressentis, relatifs et normatifs sur les besoins ? (Cf. Figure 4.2) Comprend un processus de sélection des bénéficiaires et des critères de ciblage clairement définis (ou des plans pour les élaborer) ? Encourage la gestion par les bénéficiaires du projet et protège contre un possible abus de pouvoir des membres influents de la communauté ? Est-ce que la stratégie du projet est formulée de manière à pouvoir être adaptée pendant la mise en œuvre, à partir du feedback des bénéficiaires. 	
Proframe et planification du MEAL	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que les plans pour le MEAL : <ul style="list-style-type: none"> Comprennent des concertations pour des indicateurs de projet qui reflètent les définitions de la réussite du projet que les hommes et femmes de la communauté considèrent comme faisables et appropriés ? Comprennent des indicateurs montrant si la communauté est satisfaite du processus du projet (ciblage, mécanisme de mise en œuvre, attitude du personnel, etc.) comme avec ses résultats ? Décrivent des mécanismes de feedback et de réponse qui sont accessibles et appropriés pour le contexte donné ou des plans pour les élaborer avec la collaboration des bénéficiaires au démarrage du projet ? Décrivent comment sera traité le feedback ? Comprennent des mécanismes pour répondre aux besoins d'information de la communauté sur la progression et les résultats du projet (par ex. utilisation de méthodes participatives dans le suivi, l'évaluation et l'apprentissage ?) 	

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Phase de la conception de projet	Questions de redevabilité envers les bénéficiaires	Oui/Non
Capacité organisationnelle et plan de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel du projet a-t-il des rôles et responsabilités clairs pour la redevabilité envers les bénéficiaires tout au long du projet, y compris la gestion du mécanisme de feedback de la communauté ? Les organes de gouvernance du projet comprennent-ils une représentation des bénéficiaires, soit par les organisations communautaires concernées soit par des représentants individuels ? 	
Calendrier des activités et budget	<ul style="list-style-type: none"> Le calendrier des activités comprend-il : <ul style="list-style-type: none"> La formation du personnel du projet aux principes et pratiques de redevabilité ? L'élaboration, au début du projet, d'un plan complet de communication et d'un mécanisme de feedback avec les bénéficiaires ? Le budget du projet comprend-il des coûts relatifs aux mécanismes de communication et de feedback (par ex. ligne téléphonique gratuite, tableaux d'affichage, flyers/affiches, systèmes de SMS, etc.) 	

Leçons apprises

- Assurez-vous que le personnel de CRS et des partenaires, à tous les niveaux (de la direction au personnel de terrain) comprend la redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires et y accorde de la valeur.
- Prenez au sérieux les procédures de communication tout au long du projet : formez les employés selon les besoins avant/pendant la phase de conception du projet et à nouveau au démarrage du projet (pour les nouveaux employés) et préparez un plan de communication complet qui couvre le démarrage, la mise en œuvre et la clôture.

Autres ressources, outils et liens

- [CAFOD Accountability Framework \(CAF\)](#) (CAFOD 2012) résume les normes internes, codes, directives, valeurs et principes du CAFOD qui garantissent la redevabilité envers les parties prenantes et permettent de mettre en œuvre des programmes internationaux de qualité.
- La page [Beneficiary Accountability du site Policies and Procedures](#) de CRS.  Directives et outils pour aider à mettre en œuvre la Politique N° 6 sur la redevabilité envers les bénéficiaires.
- Le site internet du projet ECB (renforcement des capacités pour les situations d'urgence) dont CRS est membre contient des documents sur la redevabilité envers les bénéficiaires pour les projets humanitaires, y compris [ECB key elements of accountability](#) (ECB 2010).
- [Impact measurement and accountability in emergencies: The good enough guide](#) (ECB 2007). L'outil 14 aide à élaborer des plans de redevabilité pour les parties prenantes du projet qui peuvent être inclus dans le document de projet et le budget.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

SECTION 5 : APPRENTISSAGE

Normes de qualité

- Les plans de conception du projet montrent une utilisation systématique de l'apprentissage : leçons apprises, études de la littérature, concertation avec les collègues et conseillers techniques, etc.
- Les processus de conception du projet utilisent bien les partenaires de recherche pour compléter la capacité de CRS.
- Le calendrier des activités et le budget du projet prévoient du temps et des ressources pour l'apprentissage, comme l'orientation du personnel du projet, des réflexions participatives régulières (par ex. chaque trimestre) sur le projet et d'autres activités.

L'importance de l'apprentissage dans la conception de projet

L'apprentissage peut être défini comme un processus continu et délibéré d'analyse d'une large variété de sources d'informations et de connaissances. Comme le montre le diagramme du cycle du projet (**Figure 1.1** dans le **Chapitre I**), l'apprentissage est à la fois produit et utilisé pendant tout le cycle du projet, y compris pendant la conception. Les bailleurs de fonds tels que l'USAID insistent sur l'importance de l'apprentissage pour une gestion adaptative et veulent le voir intégré dans les projets qu'ils appuient.

Pendant la conception du projet, les équipes :

- Utilisent l'apprentissage pour prendre des décisions (par ex. en examinant les leçons apprises, en faisant une étude de la littérature, en parlant à des conseillers techniques possédant de solides connaissances pour élaborer une stratégie de projet).
- Produisent de l'apprentissage (par ex. en préparant des rapports sur l'évaluation initiale et après l'action et en planifiant l'apprentissage à l'intérieur du projet lui-même).

Ainsi, l'apprentissage aide l'équipe de conception d'un projet à élaborer une stratégie de projet efficace et efficiente qui produira l'impact souhaité. La réflexion évaluative (un processus de questionnement critique et une conviction dans la valeur des faits) aide l'équipe de conception d'un projet à réfléchir attentivement, identifier les hypothèses, poser des questions réfléchies et viser à une compréhension plus approfondie pour prendre de meilleures décisions et faire de meilleurs plans.

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Un processus continu qui améliore la capacité collective d'une organisation à accepter et comprendre le changement interne et externe et à y réagir.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Tableau 2g : Check-list : L'apprentissage dans la conception de projet

Phase de la conception de projet	Questions d'apprentissage : <u>Utiliser</u> l'apprentissage pendant la conception du projet et <u>produire</u> de l'apprentissage dans la conception du projet	Oui/Non
Planification de la conception de projet	<p>Utiliser l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> Avez-vous orienté l'équipe de conception du projet sur les principes et pratiques d'apprentissage et créé un environnement sûr qui encourage une réflexion évaluative au sein de l'équipe ? Avez-vous collecté et pris en compte les leçons tirées des processus de conception de projets similaires dans le passé (en lisant des rapports ou en demandant aux collègues) ? Le calendrier de la conception du projet comprend-il des activités pour identifier des leçons intéressantes tirées de l'expérience passée et y réfléchir ? <p>Produire de l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> Le calendrier de la conception du projet comprend-il des plans pour une revue après l'action une fois que le processus aura été achevé ? Si le bailleur de fonds exige une composante recherche opérationnelle (RO), avez-vous : <ul style="list-style-type: none"> Identifié un partenaire de recherche approprié, ou une manière de l'identifier ? Précisé comment le partenaire de recherche sera impliqué dans le processus de conception du projet ? 	
Évaluation initiale, analyse et interprétation	<p>Utiliser l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> Les plans d'évaluation initiale prévoient-ils du temps pour l'étude de la littérature, la collecte de données secondaires et la consultation d'informateurs experts ? Les plans d'évaluation initiale et d'analyse permettent-elles aux différentes voix, expériences et opinions de se faire entendre ? Les plans d'analyse et d'interprétation prévoient-ils du temps pour une réflexion évaluative collective afin d'identifier de possibles hypothèses et convictions ? <p>Produire de l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> Avez-vous prévu comment vous alliez documenter et partager plus largement les constatations de l'évaluation initiale une fois le document de projet soumis ? Avez-vous noté des constatations surprenantes de l'évaluation initiale qui pourraient contribuer à élaborer l'agenda d'apprentissage du projet ? 	
Cadre des résultats, stratégie et théorie du changement du projet	<p>Utiliser l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> Le processus d'identification des options de stratégies les plus appropriées inclut-il : <ul style="list-style-type: none"> Du temps pour réfléchir aux leçons tirées d'une expérience similaire dans le passé et les développer ? La consultation des évaluations finales, documents sur les leçons apprises et/ou personnes d'autres pays ou régions qui peuvent être intéressants ? Est-ce que des experts, praticiens et autres personnes concernées, en dehors de l'équipe de conception du projet, ont revu les premières versions du cadre des résultats, de la théorie du changement et de la stratégie ? <p>Produire de l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> Si l'étude de la littérature révèle des lacunes dans la base factuelle, les avez-vous prises en compte pour préparer l'agenda d'apprentissage du projet ? La TdC produit-elle des hypothèses testables qui pourraient être incluses dans l'agenda d'apprentissage du projet ou dans la recherche opérationnelle ? 	

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Phase de la conception de projet	Questions d'apprentissage : Utiliser l'apprentissage pendant la conception du projet et produire de l'apprentissage dans la conception du projet	Oui/ Non
Proframe et planification du MEAL	<p>Utiliser l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les plans de MEAL reflètent-ils les leçons tirées de projets similaires du passé ? • Les indicateurs du projet reflètent-ils des indicateurs mondialement acceptés ainsi que ceux qu'exigent les bailleurs de fonds ? <p>Produire de l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet comprend-il des plans pour toutes les activités d'apprentissage exigées selon les <i>MEAL Policies and Procedures</i> ? • Avez-vous planifié comment utiliser les hypothèses clés pour l'agenda d'apprentissage du projet ? • Est-ce que les plans de MEAL : <ul style="list-style-type: none"> • Décrivent les processus et de réflexion critique (par ex. réunions trimestrielles pour réfléchir aux données du suivi, réponses au feedback des bénéficiaires) ? • Décrivent comment les stratégies du projet peuvent être adaptées selon les leçons de la mise en œuvre du projet, surtout pour ce qui est des objectifs au niveau des résultats intermédiaires ? • Les plans pour les évaluations du projet expliquent-ils comment les constatations serviront de base à la prise de décision, aux directions stratégiques et aux stratégies des projets suivants ? 	
Capacité organisationnelle et plan de gestion	<p>Utiliser l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le plan de gestion reflète-t-il les meilleures pratiques et les leçons tirées de mesures précédentes de consortiums ? <p>Produire de l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le personnel du projet et/ou les partenaires ont-ils suffisamment de compétences, d'appui et de temps pour mettre en œuvre les activités d'apprentissage prévues du projet ? Sinon, a-t-on identifié des partenaires externes de recherches qui pourraient combler ces lacunes ? 	
Calendrier des activités et budget	<p>Utiliser l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le calendrier des activités (ordre, temps nécessaire) reflète-t-il les leçons tirées de projets similaires du passé ? • Le budget reflète-t-il les coûts unitaires, les dépenses réelles et les leçons tirées de projets similaires du passé ? <p>Produire de l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le calendrier des activités comprend-il du temps dédié à des activités d'apprentissage structuré, comme des réunions trimestrielles de projet ou une recherche opérationnelle ? • Le budget comprend-il des fonds pour les activités d'apprentissage, selon les besoins, comme l'orientation du personnel, les réunions participatives, la collaboration avec un partenaire de recherche, etc. ? 	
Revue après l'action	<p>Utiliser l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les plans pour la revue incorporent-ils les leçons pertinentes de travaux similaires passés ? • Avez-vous télescopé la revue pour qu'elle soit appropriée et pertinente pour le contexte et les circonstances ? <p>Produire de l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous fait des plans pour documenter et partager les constatations de la revue ? 	

CHAPITRE I INTRODUCTION

CHAPITRE II QUESTIONS TRANSVERSALES

CHAPITRE III PLANIFICATION

CHAPITRE IV ÉVALUATION INITIALE

CHAPITRE V CADRE DES RESULTATS

CHAPITRE VI NOTE CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII PROFRAME

CHAPITRE VIII CAPACITE ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX CALENDRIER DES ACTIVITES ET BUDGET

CHAPITRE X FORMAT ET REVUE

CHAPITRE XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION

ANNEXES

Leçons apprises

- L'apprentissage ne se fait pas tout seul. Faites un coaching au personnel pour que l'apprentissage soit abordé de manière délibérée. Prévoyez du temps et de l'espace pour la réflexion et le dialogue afin de produire un apprentissage qui sera utilisé pour agir et s'adapter. Créez une culture organisationnelle de soutien où c'est la norme de parler des erreurs et de dire ce qui s'est mal passé et pourquoi.
- Soyez conscient de l'impact de la propriété intellectuelle et des exigences des bailleurs de fonds qui gouvernent la propriété des produits d'apprentissage du projet (rapports, outils, etc.). Consultez les experts de CRS en gestion des subventions et respect des lois pour passer des accords avec des partenaires de recherche externes selon les besoins.

Créez une culture organisationnelle de soutien où c'est la norme de parler des erreurs et de dire ce qui s'est mal passé et pourquoi

Autres ressources, outils et liens

- [CRS Agreements policy and procedure POL-OOD-001](#). 🔑 Pour les accords avec des partenaires externes de recherche.
- [MEAL Policies and Procedures](#) de CRS 🔑 Politique N° 8 – Apprentissage
- [Guidance on how to improve our Leçons apprises practices](#) (CRS 2015d) 🔑
- [Knowledge Solutions](#) (Banque asiatique de développement) Guides de référence rapide vers des outils, méthodes et approches qui font avancer le développement et améliorent ses résultats.
- [Learning with purpose : Adding value to program impact and influence at scale](#) (Sharrock et al 2015) 🔑
- [Reflective peacebuilding : A planning, monitoring, and learning handbook](#) (Lederach et al 2007) Voir les chapitres II, III, XI, XII et XIII.
- [Tools for knowledge and learning : A guide for development and humanitarian organisations](#) (Ramalingam 2006)

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

CHAPITRE III : PLANIFICATION DE LA CONCEPTION DU PROJET

INTRODUCTION

Ce Chapitre comprend 6 sections :

Section 1 : Préparer la conception du projet

Section 2 : Faire une analyse des parties prenantes

Section 3 : Élaborer le calendrier de conception du projet et former une équipe de conception

Section 4 : Sélectionner les cadres conceptuels pour la conception de projet

Section 5 : En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?

Section 6 : Tableaux et exemples

Normes de qualité

- Les équipes de conception de projet impliquent les parties prenantes identifiées dans toutes les phases de la conception de projet qui leur sont pertinentes.
- En toute circonstance, le personnel de CRS prépare un calendrier de conception du projet lors de la planification de la conception de projet.
- Le personnel de CRS utilise régulièrement un ou des cadres conceptuels pour informer la conception de projet.

Pourquoi cette phase de la conception de projet est-elle importante ?

Le dicton « manque de planification, l'échec programmé » s'applique à la conception de projet. Certains bailleurs de fonds ne donnent que 35 jours pour élaborer et soumettre un document de projet et il est donc important de planifier rigoureusement chaque phase de la conception du projet aussi tôt que possible et d'avoir une bonne communication avec les parties prenantes de la conception du projet.

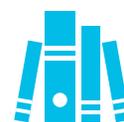
Comme le montre le cycle du projet de CRS (**Figure 1.1** dans le **Chapitre I**), la conception du projet commence après l'identification des besoins et des opportunités de financement et quand on a pris la décision initiale de « poursuivre. »

En prenant la décision de poursuivre, CRS décide que le projet est stratégique et approprié, que la conception du projet (et l'élaboration du document de projet) est faisable et vaut l'investissement en frais et en temps de travail du personnel et que, s'il est financé, CRS a ou peut acquérir la capacité humaine, technique et de gestion nécessaire pour mettre en œuvre le projet tel qu'envisagé. Ignorer ces facteurs peut augmenter les risques pour la gestion du projet et peut nuire à la réputation de CRS. Si la décision de poursuivre est provisoire, les plans de conception doivent comprendre un ou plusieurs moments de décision (par ex. quand l'évaluation initiale sera terminée) pour revoir cette décision de poursuivre et décider s'il faut arrêter ou continuer la conception du projet.

Une phase clé dans la planification de la conception de projet est l'identification et l'étude des paramètres du (ou des) bailleur(s) de fonds et les autres paramètres fixés (par ex. l'enveloppe budgétaire). Si l'on identifie ces paramètres dès le début, cela aidera à orienter la planification de la conception du projet et à aligner les attentes à la réalité.



En toute circonstance, le personnel de CRS prépare un calendrier de conception du projet lors de la planification de la conception de projet



Vous pouvez trouver des informations sur comment prendre la décision de poursuivre ou non dans le TAG

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

L'analyse des parties prenantes au début de la conception du projet a pour but de décider :

- Qui impliquer dans le processus de conception de projet
- Quand et comment les impliquer

Cela permet un processus participatif efficace et stratégique. Une participation significative des parties prenantes à la conception du projet met en pratique les principes de subsidiarité et de relations justes de CRS, améliore la redevabilité, l'appropriation du projet et donc, en fin de compte, la probabilité que le projet soit une réussite.

Un calendrier de conception de projet est un outil de planification pour tous les projets, qui peut être mis à jour régulièrement et utilisé pour communiquer avec les parties prenantes, y compris les partenaires coopérants. Pour les projets concurrentiels, le calendrier de conception du projet est fait en conjonction avec le document de projet. Tous les deux utilisent les résultats de l'analyse des parties prenantes indiquant qui devra être impliqué et comment, assignant un rôle et des responsabilités spécifiques à chaque membre de l'équipe de conception du projet.

Sélectionner un cadre conceptuel approprié est une autre décision dans la planification de la conception du projet. Si l'on utilise des cadres conceptuels lors de la conception de projet on peut mieux saisir les réalités complexes des personnes. Les cadres conceptuels représentent visuellement la question ou le problème, ses déterminants clés et leurs relations de cause à effet. Comme les cadres conceptuels sont basés sur une recherche solide faite par des experts, leur utilisation peut aider à dépasser les partialités personnelles ou les idées préconçues sur ce qui explique un problème (Cf. en **Annexe 3** des exemples de cadres conceptuels courants). Pour planifier une évaluation initiale, les cadres conceptuels vous aident à envisager tous les facteurs potentiels qui doivent être pris en compte, puis à organiser et analyser les informations sur ces facteurs dans la situation actuelle. Lors de la préparation du cadre des résultats, les cadres conceptuels aident à exprimer clairement les hypothèses. Cela aidera l'équipe de conception de projet à faire des choix de stratégie assurés et bien informés pour le projet et à élaborer une théorie du changement solide. Et cela participe à garantir que le projet agira effectivement sur les problèmes centraux et apportera un changement positif. Le choix d'un ou de plusieurs cadres appropriés au début de la conception du projet permet une meilleure cohérence entre ces phases connectées.

La valeur des cadres conceptuels dans la conception de projet

Un agronome peut expliquer la malnutrition infantile par un manque de nourriture. S'il observe le cadre conceptuel de l'UNICEF (cf. Figure 4.1), l'agronome verra que la sécurité alimentaire du ménage n'est qu'une des causes possibles de la malnutrition. Il y a d'autres facteurs comme la mauvaise santé (assainissement et hygiène, services de santé) et la mauvaise qualité des soins maternels et infantiles (par ex. allaitement maternel, temps et état nutritionnel de la mère).

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



SECTION 1 : PRÉPARATION DE LA CONCEPTION DU PROJET

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Avant de démarrer la conception du projet.

Phases et outils

1.1 Étudier les directives pour le document de projet et estimer les coûts directs du programme

Quand vous étudiez les directives de l'appel d'offre ou le RFA (demande de soumissions), voyez quels sont les exigences qui ont des implications pour les décisions de conception, les plans et les activités du projet. Par exemple, les directives peuvent stipuler :

- Les exigences des bailleurs de fonds pour l'éligibilité
- Les limites budgétaires
- Les indicateurs obligatoires
- Le calendrier du projet
- Le ciblage géographique ou démographique
- Les types de partenaires exigés ou fortement recommandés (ministères du gouvernement, secteur privé, etc.)

Ces exigences auront des répercussions sur toute la conception du projet et peuvent influencer la sélection des partenaires, l'évaluation initiale, le cadre des résultats, la stratégie du projet, les activités, le budget (y compris l'utilisation d'un financement privé complémentaire) et la composition du personnel. Souvent les exigences des bailleurs de fonds ne donnent pas de détails et il y a donc beaucoup de travail de conception à faire. Quand le bailleur de fonds est directif, ajustez en conséquence les plans de la conception du projet. Par exemple :

- Si la zone géographique est prescrite, faites la collecte des données primaires dans cette zone.
- Si le problème est déjà déterminé, orientez l'évaluation initiale sur la manière dont ce problème touche les membres les plus vulnérables de la communauté.
- Même si les **objectifs stratégiques** (OS) sont prescrits, souvent les **approches** pour atteindre ces objectifs ne le sont pas. Votre travail de conception devrait voir quelles approches sont avérées et/ou quelles innovations vous pouvez apporter pour atteindre plus vite et plus économiquement les OS.

Estimez le montant disponible pour les coûts directs du projet. Faire cela maintenant, pendant la planification de la conception du projet, vous montrera dès le début ce qui sera disponible pour les activités du programme une fois que tous les coûts fixes et semi-variables auront été déduits de l'enveloppe totale du budget. Le budget réel du projet dépendra des activités, mais faire une estimation approximative maintenant vous aidera à prendre des décisions réalistes sur l'étendue et l'échelle du projet. Cette estimation du budget peut aussi donner des idées pour l'optimisation potentielle des ressources de votre projet.

Calculez les coûts directs du programme de la manière suivante : Prenez le plafond global du budget (l'enveloppe totale) indiqué dans l'appel d'offres ou estimez ce qu'il est raisonnable de demander au bailleur de fonds, soustrayez le pourcentage actuel des coûts indirects (ICR) de CRS et soustrayez les coûts

Pour plus d'informations sur le processus d'élaboration de documents de projets concurrentiels, consultez TAG. Notez que TAG comprend aussi des phases supplémentaires d'élaboration de documents de projets, comme le recrutement du personnel clé ou les références de performance passée, que le coordinateur du document de projet doit planifier.



OPTIMISATION DES RESSOURCES

L'utilisation optimale des ressources pour atteindre les effets prévus.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

estimés pour les locaux, l'appui et les véhicules (selon les taux de coûts directs partagés de votre programme-pays). La somme restante est l'enveloppe « direct-direct » disponible pour le personnel et les activités du projet.

1.2 Étudier les conclusions de la « décision de poursuivre »

Une « décision de poursuivre » bien raisonnée aura été basée sur un certain nombre de facteurs comme l'intelligence sur le(s) bailleur(s) de fonds, le montant potentiel du budget et l'étendue du projet, l'avantage concurrentiel de CRS et sa probabilité de succès, les priorités stratégiques (dans le pays, la région ou pour l'ensemble de CRS), les manques et la capacité de CRS et de ses partenaires à y répondre et la prise en compte des risques liés la gestion et la mise en œuvre du projet.

Étudiez ces conclusions et déterminez quelles sont les implications pour la planification et les décisions de conception du projet. Ci-dessous quelques exemples.

Tableau 3a : La « décision de poursuivre » et la planification de la conception du projet

Conclusion de la « décision de poursuivre »	Implications pour la planification de la conception du projet
CRS a des faiblesses pour certaines des capacités nécessaires pour la mise en œuvre du projet.	Identifier des partenaires qui ont des points forts avérés dans les domaines techniques ou géographiques plus faibles de CRS.
L'expérience de CRS dans l'application d'une méthode technique est un avantage concurrentiel.	Inviter le conseiller technique de CRS à l'atelier de conception de projet où l'on discutera de la stratégie du projet et du thème gagnant.
Le délai pour concevoir le projet et soumettre le document de projet est faisable mais serré.	Prévoir un intérimaire qui assumera les responsabilités quotidiennes de la personne qui joue le rôle de leader technique pour lui permettre de se consacrer exclusivement à la conception du projet.
La « décision de poursuivre » est provisoire.	Prévoir un point de décision pour prendre une décision ferme de poursuivre, après lequel le travail de conception du projet s'arrêtera ou continuera.

Autres ressources, outils et liens

- *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAP) : A resource for CRS country programs* (CRS 2008b) Comment décider si on soumet un document de projet du Titre II. Bien que ce manuel traite spécifiquement des programmes d'assistance alimentaire pour le développement, il contient des conseils utiles pour toute offre importante de financement, y compris comment prendre une décision stratégique de poursuivre ou non. (Chapitre 1, Section 1.5).
- Module *Introduction to the Business Development Cycle*. Un module d'apprentissage sur l'auto-évaluation qui donne une introduction générale aux trois parties du cycle de CRS pour la mobilisation des ressources.
- Le blog et la boîte à outils *Net-Map* (Schiffer 2007). Directives et méthodes visuelles pratiques pour comprendre, visualiser et discuter de différents acteurs, leur influence et leurs relations.
- *pREPARE !* (CRS 2015f). *Regional Proposal Review Guidance*. Section 2. Prendre et documenter une décision de ne pas poursuivre.
- Le cycle de mobilisation des ressources et le plan d'action pour l'obtention d'un financement sont basés sur *Shipleys Associates Proposal Guide* (Newman 2006), qui est considéré comme la référence absolue pour ces processus. Le site internet shipleyswins.com contient d'autres ressources en ligne.
- *Technical Application Guidance* (CRS 2007b) . Lire la RFA et prendre la décision de poursuivre ou non (Pages 2-5).

L'outil pour l'analyse de l'adéquation et de la compétitivité de CRS dans *pREPARE!* (CRS 2015f) est un outil utile pour vous guider dans ce processus d'analyse et de prise de décision.



CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



SECTION 2 : FAIRE UNE ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Lors de la planification de la conception du projet.

Phases et outils

2.1 Réfléchir aux décisions de partenariat

Les décisions de partenariat pour les projets peuvent être définitives ou provisoires. Vous trouverez au **Chapitre II, Section 1** une check-list sur les décisions de partenariat. Elle sert à déterminer qui sont les partenaires les plus appropriés, leur nombre optimal, à confirmer leur éligibilité pour l'opportunité de financement et à étudier leurs capacités et les risques qui doivent être gérés. En coordonnant ces décisions avec l'analyse des parties prenantes, on a le temps d'impliquer les partenaires dans toute la conception du projet.

Toutes les décisions de partenariat ne sont pas prises à ce moment. Il peut être judicieux d'attendre d'avoir pris les décisions initiales sur le ciblage géographique ou les secteurs et types d'interventions probables, par ex. après l'analyse des données secondaires ou à la phase de la note de concept, pour finaliser les décisions de partenariat avec des ONG locales ou des organisations ressources techniques, respectivement.

2.2 Clarifier l'objectif de l'analyse des parties prenantes et identifier les parties prenantes du projet

À cette phase, l'objectif de l'analyse des parties prenantes est de décider qui impliquer au cours de la conception du projet et comment impliquer ces groupes ou ces personnes.

Faites une liste des parties prenantes qui peuvent avoir un intérêt dans le projet ou une influence sur le projet. Pour la conception du projet, il est utile de prendre en compte les parties prenantes internes et externes, en reconnaissant à la fois l'influence qu'a chacun sur les décisions de conception du projet et ses éventuels intérêts particuliers dans ces décisions. Voici des catégories de parties prenantes possibles :

- Le personnel de CRS (gestionnaires de programmes et de projets, chargé des programmes, chargé des opérations, conseillers techniques, responsables de projet ou personnel de terrain, conseillers MEAL, membres de l'équipe des finances et de l'équipe des opérations au niveau du pays, de la région et/ou du Siège, etc.)
- Organisations partenaires actuelles et potentielles (ONG internationales et locales, organisations religieuses, organisations de la société civile, entreprises, universités, etc.)
- Gouvernement (fonctionnaires des ministères concernés, bureaux du gouvernement local, prestataires de service, etc.)
- Autres organisations (ONG impliquées dans le secteur, instituts universitaires de recherche, bailleurs de fonds, compagnies privées, etc.)

Notez précisément les noms des personnes quand c'est possible. Pour l'instant, la liste peut être limitée aux parties prenantes au niveau national. Quand vous prendrez des décisions pour le projet (par ex. ciblage géographique), vous identifierez des personnes et des groupes plus précis pour les impliquer dans le processus. Assurez-vous que la liste comprend une représentation diverse (avec un équilibre des genres) pour réduire le risque de biais dans les décisions de conception du projet.

Le Cadre pour la formation de consortiums d'excellence (CAFE) contient des normes et directives pour la formation des consortiums efficaces. Consultez toujours CAFE pour un projet comportant l'organisation d'un consortium.



Notez précisément les noms des personnes quand c'est possible. Pour l'instant, la liste peut être limitée aux parties prenantes au niveau national. Assurez-vous que la liste comprend une représentation diverse (avec un équilibre des genres) pour réduire le risque de biais dans les décisions de conception du projet

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

2.3 Analysez les intérêts et l'influence des parties prenantes du projet

Maintenant que vous avez identifié les parties prenantes du projet, évaluez et analysez leurs intérêts, leur influence, leurs relations et leurs capacités par rapport à leur implication dans la conception du projet. Prenez en comptes ces questions pour chaque partie prenante :

- Quel est son **intérêt** dans le projet ?
- Quelle est son **influence** potentielle sur le projet ?
- Quelle est sa **relation** avec les autres parties prenantes ?
- Quelle est sa **capacité** ou sa **motivation** pour participer à la conception du projet ?

Par exemple, dans le contexte d'un consortium d'ONG internationales, un petit partenaire local peut avoir un intérêt fort dans le projet, il le mettra en œuvre une fois que le financement aura été obtenu, mais peu d'influence. Un fonctionnaire très occupé du gouvernement peut n'avoir que peu d'intérêt dans le projet mais une forte influence potentielle. Deux organisations ressources peuvent avoir beaucoup de capacités et de motivation mais être concurrentes l'une envers l'autre. Ces résultats influenceront sur quand et comment il faudra les impliquer dans la conception du projet.

2.4 Décider quand et comment les parties prenantes devront être impliquées dans la conception du projet

Utilisez les résultats de la **phase 2.3** pour décider quand et comment il est bon d'impliquer les parties prenantes identifiées dans les phases de la conception du projet. Pour chaque phase de la conception du projet, demandez-vous :

- Qui doit être **informé** ?
- Qui doit être **consulté** ?
- Qui doit être **impliqué activement** dans cette phase ou activité ?

Règles générales pour ces décisions :

- Les organisations partenaires sont dans la plupart des cas activement impliquées à toutes les phases de la conception du projet.
- Par contre, les organisations partenaires potentielles sont généralement informées ou consultées pendant la conception du projet pour éviter de créer de faux espoirs jusqu'à ce que les décisions de partenariat ne soient confirmées.
- Les fonctionnaires des ministères gouvernementaux concernés peuvent être informés de l'idée du projet et/ou consultés sur les besoins ressentis, les capacités et les priorités.
- La collecte des données primaires est un moyen de consulter les bénéficiaires potentiels sur leurs besoins immédiats et à long terme et leurs intérêts, capacités, difficultés, etc.
- Les conseillers techniques de CRS peuvent être impliqués activement en tant que membres de l'équipe de conception du projet, consultés pour des stratégies de projet basées sur les preuves et/ou impliqués dans la revue d'une note conceptuelle.
- Les responsables MEAL de CRS sont activement impliqués dans l'analyse et l'interprétation des résultats de l'évaluation initiale, la sélection des indicateurs du projet pour le Proframe et l'élaboration de plans pour le MEAL.

Une enquête de CRS a montré qu'impliquer ceux qui mettront en œuvre le projet (si le financement est attribué) dans la conception du projet et dans la prise de décisions était un facteur important pour la réussite finale du projet.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- Les directeurs financiers de CRS seront probablement consultés pour les premières estimations du budget puis activement impliqués dans l'élaboration du budget du projet et la rédaction des notes budgétaires.
- Les chargés des opérations de CRS et le personnel des ressources humaines sont consultés pour les décisions liées à la dotation en personnel et les plans de gestion du projet.

Si votre projet comprend un volet recherche, impliquez le partenaire de recherche dans les phases correspondantes de la conception du projet. Ses conseils permettront de garantir la validité de l'étude (par ex. randomisation, cadre d'échantillonnage, utilisation de groupes de contrôle, considérations éthiques, etc.).

Vérifiez l'intérêt, la disponibilité et la capacité des parties prenantes qui seront activement impliquées dans la conception du projet, par rapport à vos attentes. Des ateliers de conception de projet sont une manière efficace et effective d'impliquer activement une large gamme de parties prenantes dans la concertation et la prise de décision. Vous trouverez en **Annexe 2** un exemple de comment programmer des ateliers au cours de la conception du projet.

Documentez vos décisions dans un outil d'analyse des parties prenantes, référez-vous-y régulièrement et réexaminez-le selon les besoins au fur et à mesure que vous avancez dans les phases de conception du projet. À la fin de ce chapitre, vous trouverez un exemple d'analyse des parties prenantes. Téléchargez [ici](#) un modèle vierge que vous pourrez adapter.

Leçons apprises

Consultez le personnel des finances et des opérations de CRS et de ses partenaires pour la planification du processus de conception de projet. Ainsi, ils seront prêts quand on aura besoin de leur implication active.

Autres ressources, outils et liens

- *Cadre pour la formation de consortiums d'excellence* (CRS 2008a) comprend des informations détaillées sur la gestion des partenaires du consortium, y compris l'utilisation de l'analyse des parties prenantes pendant la conception de projet.



SECTION 3 : ÉLABORER LE CALENDRIER DE CONCEPTION DU PROJET ET FORMER UNE ÉQUIPE DE CONCEPTION

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Avant de démarrer la conception du projet.

Phases et outils

3.1 Élaborer un calendrier de conception du projet

Utilisez un calendrier pour programmer les activités de conception du projet et pour attribuer les personnes responsables. Étudiez de la manière suivante les leçons apprises au cours de processus similaires de conception de projet dans le passé :

- Quelles phases de la conception de projet ont pris plus longtemps que prévu ?

Si votre projet comprend un volet recherche, impliquez le partenaire de recherche dans les phases correspondantes de la conception du projet

Utilisez un calendrier pour programmer les activités de conception du projet et pour attribuer les personnes responsables pour chaque activité

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- Quelles activités de la conception de projet étaient généralement oubliées ?
- Quelles sont les manières les plus efficaces de coordonner les contributions du personnel technique, des opérations et du budget ?

Le **Tableau 3b** montre un format de calendrier de conception de projet. Vous trouverez un exemple à la fin de ce chapitre. Téléchargez un modèle vierge en Microsoft Word [ici](#) , ou en Excel [ici](#) .

Tableau 3b : Format de calendrier de conception de projet

Phase/ activité de la conception de projet	Responsable principal (Assistant(s))	Semaine						Dates précises/ notes
		1	2	3	4	5	6	

Remplissez le calendrier de conception de projet en suivant ces directives :

- Remplissez la **colonne 1** avec les phases de la conception du projet et les activités correspondantes, comme la consultation des partenaires, la planification de l'évaluation initiale, les entretiens avec les informateurs clés et la collecte des données sur le terrain, les ateliers de conception du projet, etc.
- Remplissez la **colonne 2** avec le nom de la personne devant diriger cette activité et, entre parenthèses, de ceux qui l'assisteront ou participeront à cette activité.
- Cochez la ou les semaines correspondantes dans la **colonne 3** et indiquez la date précise à laquelle l'activité sera terminée dans la **colonne 4**. Cela aide à préciser les dates butoir pour les revues et à signaler d'avance en cas de besoin de travailler pendant les week-ends. Quand vous n'avez que peu de temps avant la soumission, indiquez dans la colonne 3 les jours au lieu des semaines. Dans ces cas, la colonne 4 ne sera peut-être pas nécessaire.
- Calculez à rebours à partir de la date de soumission du document de projet pour pouvoir terminer à temps toutes les activités et toutes les phases.

3.2 Préparez une check-list d'élaboration de documents de projet pour toutes les soumissions

Pour les opportunités de financement concurrentielles, préparez une check-list d'élaboration de document de projet en plus du calendrier de conception du projet. La check-list d'élaboration de document de projet sert aussi d'outil de planification et de communication mais concerne surtout le(s) document(s) de projet, y compris les annexes, plutôt que le processus de conception du projet. La check-list d'élaboration de document de projet identifie toutes les sections et annexes nécessaires dans le document de projet, le nom des personnes devant préparer chaque section et les dates d'achèvement. Vous trouverez dans *pREPARE !* (CRS 2015f), Annexe 3, un exemple de check-list d'élaboration de document de projet que vous pourrez adapter au modèle demandé par votre bailleur de fonds ou à l'appel d'offre.

Comparez la check-list pour le document de projet au calendrier de conception du projet et assurez-vous qu'ils correspondent. Le calendrier de conception du projet doit permettre d'obtenir les informations et de prendre les décisions au moment où le rédacteur du document de projet en aura besoin. Par exemple, l'analyse et l'interprétation des données de l'évaluation initiale doivent être terminées à temps pour informer les sections du document de projet sur l'identification et l'analyse des problèmes.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

3.3 Constituer l'équipe de conception du projet

A partir des résultats de l'analyse des parties prenantes et des informations du calendrier vous pouvez constituer l'équipe de conception du projet. Vérifiez bien que chaque membre de l'équipe proposée est disponible pour le travail qui lui est assigné. Assurez-vous que chaque membre de l'équipe dispose de compétences et de points de vue différents et complémentaires et qu'il y a des hommes, des femmes et des groupes minoritaires selon les cas.

Sélectionnez un coordinateur qui servira de directeur à l'équipe de conception du projet. Il devra avoir l'expertise et l'autorité nécessaires pour prendre des décisions. La sélection d'un coordinateur est une bonne pratique pour tous les projets et sera obligatoire pour les opportunités de financement élevées impliquant plusieurs partenaires.

Faites une orientation pour les membres de l'équipe de projet sur le processus de conception du projet et précisez les rôles et responsabilités qui leur ont été assignés. Rédigez des termes de références (TDR) écrits pour tous les consultants qui font partie de l'équipe.

3.4 Préparez un budget de conception de projet et obtenez les ressources

Là aussi à la lumière des résultats de l'analyse des parties prenantes et du calendrier, voyez ce qui est nécessaire comme ressources pour la conception du projet. Vous aurez besoin de :

- **Temps de travail du personnel** : Certains employés peuvent être formellement libérés de leurs responsabilités pour travailler à plein temps sur la conception du projet.
- **Fonds** : Estimez le coût nécessaire pour collecter les données primaires, organiser des ateliers, embaucher des consultants ou des traducteurs, etc.
- **Soutien logistique** : Planifiez les véhicules pour l'évaluation initiale, la salle et l'équipement pour les ateliers, etc.

Préparez un budget pour la conception du projet. Si c'est nécessaire, faites une demande de fonds de mobilisation des ressources pour des activités particulières (par ex. les coûts de la collecte des données primaires) ou pour l'appui technique de consultants et des spécialistes techniques venant de la région ou du siège.

3.5 Indiquez les rôles, les responsabilités et les plans

Une bonne communication explique bien les attentes et améliore la transparence. Communiquez avec toutes les parties prenantes sur leur niveau d'implication prévue (seront-ils informé, consulté ou activement impliqué) dans le processus de planification du projet. Partagez la note d'idée de projet (PIN), le calendrier de la conception du projet (et la check-list, éventuellement) avec tous les membres de l'équipe de conception ainsi qu'avec d'autres parties prenantes concernées. Pendant la conception du projet tenez chaque partie prenante au courant d'éventuels changements dans le calendrier.

Leçons apprises

- Vérifiez qu'une personne habilitée à prendre des décisions (par ex. le représentant-résident ou son représentant) est disponible tout au long de la conception du projet pour prendre des décisions stratégiques qui dépassent les responsabilités du chef de l'équipe de conception du projet.

Assurez-vous que chaque membre de l'équipe dispose de compétences et de points de vue différents et complémentaires et qu'il y a des hommes, des femmes et des groupes minoritaires selon les cas



CONSEIL PRATIQUE :

Pour une grande équipe de conception de projet ou un consortium, envisagez de désigner un bureau ou une salle qui servira de centre d'opérations pour les réunions et les discussions.

NOTE D'IDÉE DE PROJET

Une occasion précoce de dialogue avant d'investir du temps et du travail dans la conception du projet.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- Recrutez suffisamment à l'avance les consultants nécessaires et assurez-vous qu'ils seront disponibles quand et aussi longtemps que vous en aurez besoin pour un prix que vous pouvez payer.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- [TAG](#) (CRS 2007)  Détails sur la planification de l'élaboration des documents de projets (pages 6 et 7). Détails sur les rôles et responsabilités dans l'équipe d'élaboration des documents de projets (pages 7 à 12). Même si cela ne reflète pas toutes les phases de la conception de projet ni tous les rôles et responsabilités de l'équipe de conception de projet, cela doit être pris en compte quand on planifie la conception du projet.
- [CAG](#) (CRS, 2013a)  comprend un calendrier pour la proposition budgétaire indiquant les principales tâches à réaliser pour la proposition budgétaire (page 2).
- [pREPARE!](#) (CRS 2015f)  La section 2 comprend des conseils et des modèles de calendrier de conception de projet et de check-list pour l'élaboration du document de projets.



SECTION 4 : SÉLECTIONNER DES CADRES CONCEPTUELS POUR LA CONCEPTION DU PROJET

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Avant de planifier l'évaluation initiale.

Phases et outils

4.1 Sélectionnez le(s) bon(s) cadre(s) conceptuel(s)

On utilise différents cadres conceptuels dans la conception de projet, selon le secteur, le bailleur de fonds ou le contexte du projet. Sélectionnez le(s) cadre(s) conceptuel(s) approprié(s) au contexte de votre projet. Par exemple, dans un projet travaillant sur la santé maternelle et infantile et la nutrition, vous utiliserez généralement le cadre conceptuel de l'UNICEF pour la sous-alimentation maternelle et infantile (cf. **Figure 4.1** page 49). Le **Tableau 3e** à la fin de ce Chapitre cite des cadres conceptuels couramment utilisés pour la sécurité alimentaire, les moyens d'existence, la nutrition, l'édification de la paix, les orphelins et enfants vulnérables, l'éducation, WASH et le changement social et comportemental.

Étudiez toujours les exigences et préférences du bailleur de fonds et/ou de la demande de soumission pour décider quel cadre conceptuel utiliser. Par exemple, les projets du programme *Development Food Assistance* doivent utiliser un cadre conceptuel de sécurité alimentaire adapté à l'USAID/FPP.

Le travail de CRS est basé sur le principe du développement humain intégral (DHI) qui promeut le bien de toute la personne et de toutes les personnes. CRS a élaboré le **cadre conceptuel du DHI** qui est un moyen pratique de refléter le développement humain intégral dans son travail. Comme avec d'autres cadres conceptuels, vous pouvez utiliser les catégories du DHI pour identifier et organiser les informations de l'évaluation initiale et les liens entre les catégories afin d'analyser les relations et les synergies. Lors de la conception de n'importe quel projet, qu'il agisse dans un seul secteur ou dans plusieurs, l'utilisation du cadre du DHI a de nombreux avantages. Le cadre du DHI vous aide à :

- Encourager une réflexion holistique pour que même un projet dans un seul secteur prenne en compte le contexte plus général et les liens avec les difficultés et possibilités dans d'autres domaines de programmation.

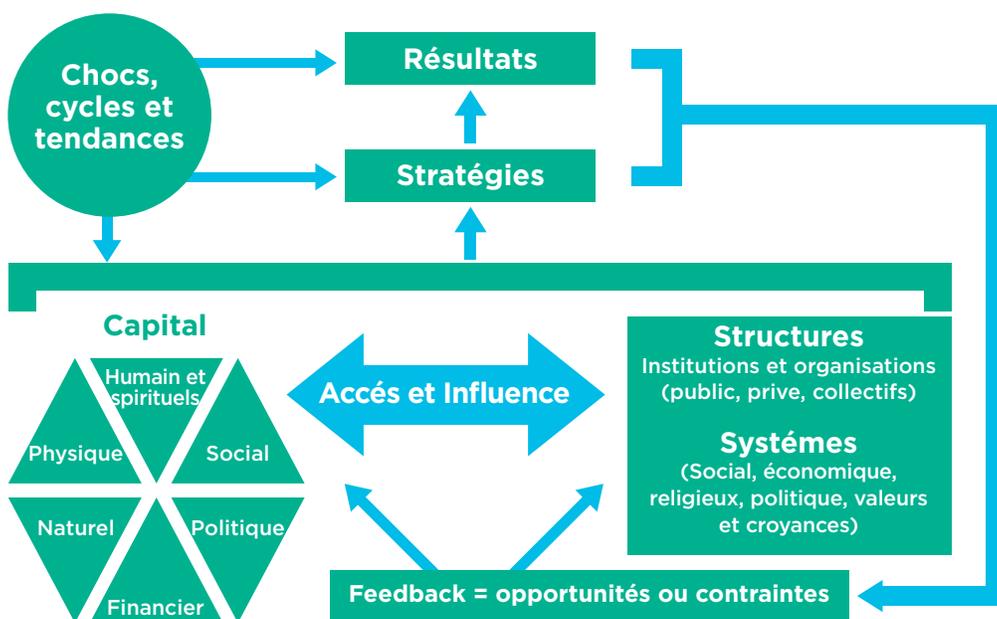
Sélectionnez le(s) cadre(s) conceptuel(s) adapté(s) au contexte de votre projet

DÉVELOPPEMENT HUMAIN INTÉGRAL

Le principe sur lequel s'appuie le travail de CRS et qui promeut le bien-être de toute la personne et de toutes les personnes. Ce concept vient d'une longue tradition de pensée sociale catholique et reflète l'aspiration de chaque personne à réaliser son plein potentiel humain dans le contexte de relations justes et pacifiques, d'un environnement prospère et de solidarité avec les autres.

- Prendre en compte les capitaux des ménages ou communautés, les inégalités liés au genre dans l'accès aux ressources et leur contrôle des ressources et comment renforcer la résilience de chaque membre des ménages et des communautés.
- Montrer les corrélations entre les activités d'assistance, de relèvement et de développement ; réfléchir aux chocs et aux tendances vous aidera à élaborer des stratégies de réduction des risques.
- Promouvoir une meilleure compréhension des structures et systèmes : Comment les problèmes mondiaux, les politiques et autres actions au niveau macro affectent les individus, les familles et les communautés.
- Stimuler la réflexion sur la manière d'intégrer l'édification de la paix, la bonne gouvernance et les questions d'équité entre les genres dans tous les projets.

Figure 3.1 Cadre du développement humain intégral



Envisagez d'utiliser le cadre du DHI en même temps que des cadres conceptuels sectoriels pour que même un projet dans un seul secteur prenne en compte l'ensemble de la situation, les structures injustes, les risques et les chocs et les liens avec les autres secteurs.

4.2 Faites une orientation sur le ou les cadres conceptuels pour l'équipe de conception du projet

Si nécessaire, faites une orientation pour l'équipe de conception du projet sur le(s) cadre(s) conceptuel(s) sélectionné(s), afin qu'elle les utilise aux moments nécessaires de la conception du projet. L'expérience tirée de la formation des employés et des partenaires sur la conception de projet montre que les cadres conceptuels sont souvent l'un des outils les plus appréciés par les participants à la formation une fois qu'ils ont compris leur rôle et comment les utiliser tout au long de la conception du projet.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *C Modules : A learning package for social and behavior change communication* (C-Change/ FHI 360 2012). Un manuel complet pour l'élaboration d'une stratégie de changement social et comportemental, avec un tableau de théories, modèles et approches, dont le réseau social, le capital social, les modèles écologiques, l'organisation communautaire, le modèle intégré de communication pour le changement social, etc. (pages 54-69).
- *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAP) : A resource for CRS country programs* (CRS 2008b). Informations sur comment utiliser les cadres conceptuels du DHI et de sécurité alimentaire dans les programmes du Titre II (pages 22-34).
- *Un guide de l'utilisateur du concept de développement humain intégral (DHI) Guide pratique pour le personnel de CRS et ses partenaires* (Heinrich et al 2008) Plus d'informations sur l'utilisation du cadre conceptuel du DHI dans la conception de projet (Partie II, Sections 1 et 3).
- Vous trouverez en **Annexe 3** des illustrations et d'autres conseils sur les cadres conceptuels les plus utilisés, par secteurs.



SECTION 5 : EN QUOI EST-CE DIFFÉRENT POUR UNE INTERVENTION D'URGENCE ?

Section 1 : Se préparer à la conception du projet

Consultez le diagramme sur l'élaboration et la revue des documents de projet d'intervention d'urgence de *pREPAIRE !* (CRS 2015f) Informations, Section 5, pour des directives pour répondre à une urgence subite. Le diagramme montre les processus recommandés pour la communication entre le programme-pays, la région/le Siège et les bailleurs de fonds ainsi que des processus simplifiés de conception de projet, afin de permettre une intervention rapide.

La conception de projet et l'élaboration de document de projet sont imbriquées différemment dans une intervention d'urgence et les phases de conception de projet sont souvent faites pour toute la stratégie d'intervention d'urgence plutôt que pour des documents de projets ou demandes de financements spécifiques.

Dans une situation d'urgence, CRS demande souvent un financement à plusieurs bailleurs de fonds avec un délai très court pour préparer le document de projet : Prévoyez d'élaborer une stratégie d'intervention globale (un seul cadre des résultats, un seul Proframe), même si vous devez l'ajuster et l'intégrer dans des documents de projet différents pour chaque bailleur de fonds selon ses préférences sectorielles, les niveaux de financement et les calendriers. Imbriquer différents projets dans une stratégie globale d'intervention donne à votre équipe plus de flexibilité pendant la mise en œuvre du projet et facilite le suivi et l'élaboration des rapports. Aussi, une stratégie globale d'intervention d'urgence montre clairement l'importance de ce qui pourrait s'accomplir si le financement était obtenu (nombre de secteurs, zones géographiques prioritaires, échelle des interventions).

Section 2 : Faire une analyse des parties prenantes

Dans une situation d'urgence, beaucoup de parties prenantes différentes ont des besoins importants d'informations, ce qui peut représenter un gros travail pour les équipes d'intervention d'urgence. Les rapports de situation (SitReps) sont des outils permettant de gérer ces besoins d'informations. Ils sont partagés largement à l'intérieur de l'agence ainsi qu'avec le réseau Caritas Internationalis et certains bailleurs de fonds.



Dans une situation d'urgence, CRS demande souvent un financement à plusieurs bailleurs de fonds avec un délai très court pour préparer le document de projet

Dans les 24 heures suivant le déclenchement, le représentant-résident ou le coordinateur de l'urgence enverra un SitRep d'une ou deux pages à l'équipe régionale et au Siège. Le premier SitRep comprend les premières informations secondaires, les contacts pris avec des partenaires ou des bailleurs de fonds et des plans pour une évaluation initiale rapide, selon les cas. Pendant les premiers jours et les premières semaines, il faut généralement des SitReps quotidiens qui informent sur les constatations de l'évaluation initiale, les plans et les résultats initiaux, avec les premières décisions d'intervention d'urgence, comme le ciblage géographique, les priorités sectorielles, les décisions de partenariat, etc.

Si la situation justifie une intervention immédiate, un petit montant de fonds privés de CRS ou de fonds réservés à l'urgence peut être immédiatement libéré à la soumission du premier SitRep indiquant l'intention d'intervenir.

Pour répondre à vos propres besoins d'information dans un environnement qui change rapidement, restez en contact régulier avec les Nations unies ou d'autres acteurs humanitaires grâce à des réunions de coordination et au niveau bilatéral. Ils seront une source importante d'informations secondaires. Les besoins non satisfaits par d'autres acteurs joueront un rôle important pour guider l'intervention de CRS et peuvent changer rapidement.

Section 3 : Préparer un calendrier et former une équipe de conception de projet

La plupart des phases de la conception de projet décrites dans le *ProPack I* sont réalisées pour toute la stratégie d'intervention d'urgence et non pour chaque document de projet. Cette stratégie d'urgence elle-même est généralement élaborée de manière itérative jusqu'à ce que la situation se soit suffisamment stabilisée pour que l'on puisse prendre des décisions à moyen terme avec une relative confiance.

Dans certains cas, il faudra peut-être répéter des phases télescopées pour des documents de projets particuliers afin d'ajuster la stratégie globale aux priorités de bailleurs de fonds particulier ou pour approfondir certaines questions.

Réunissez le personnel d'intervention d'urgence de CRS pour élaborer (et réexaminer) la stratégie d'intervention d'urgence, surtout s'ils sont basés à des endroits différents. Ces réunions les aideront à partager, apprendre et obtenir des informations venant du terrain sur l'évolution de la situation et comment CRS devrait intervenir sur la base de ce qu'on sait des besoins, manques et possibilités.

Section 4 : Sélectionner des cadres conceptuels pour la conception de projet

Pendant les premières phases d'une intervention d'urgence ou pour des secteurs particuliers, référez-vous à *La charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*, couramment appelé « *Manuel Sphère* » (Projet Sphère, 2011) qui reflète la meilleure pratique humanitaire et donne de solides directives pour l'évaluation initiale et l'intervention. Sphère donne des cadres conceptuels pertinents pour chaque secteur et/ou des directives et outils pertinents.

Étant donnée sa nature holistique, le cadre conceptuel du développement humain intégré est particulièrement utile pour les phases à moyen terme d'une intervention qui se concentre sur la réduction des risques et la reconstruction améliorée. Il complète les cadres conceptuels sectoriels grâce à son attention aux chocs et à la nature dynamique des situations d'urgence.

il faudra peut-être répéter des phases télescopées pour des documents de projets particuliers

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *pREPARE!* (CRS 2015f), Section 5,  en particulier le diagramme d'élaboration et de revue du document de projet d'intervention d'urgence.
- *Situation Report template* dans Emergency Field Operations Manual (CRS 2015b) 
- *Manuel Sphère* (Projet Sphère, 2011) Standard essentiel 2

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES





SECTION 6 : TABLEAUX ET EXEMPLES

Tableau 3c : Quand et comment impliquer les parties prenantes dans la conception de projet (exemple)

Utilisez ce tableau pour noter les décisions sur qui est impliqué dans la conception du projet et comment. Deux lignes donnent des exemples de ces décisions. Consultez l'Annexe 2 sur les ateliers possibles pour la conception de projet et les chapitres pertinents du *ProPack* / pour ajouter plus de détails sur les activités clés pour chaque phase de la conception de projet indiquée dans la colonne 1.

		Type de participation		
Phase de conception du projet (ajouter les activités clés)	Qui doit être informé ? (La partie prenante est tenue au courant grâce à des moyens de communication)	Qui doit être consulté ? (On demande des informations à la partie prenante pour des activités ou décisions de conception de projet)	Qui doit être activement impliqué ? (La partie prenante participe activement à la conception du projet, par ex. comme membre de l'équipe de conception du projet, en ayant une voix dans les décisions à prendre pour le projet, etc.)	
Planification de la conception du projet Calendrier du projet et équipe de conception du projet	La direction du partenaire est informée de ce qui est attendu de son personnel selon les indications dans le calendrier de conception du projet	Patrick, le directeur financier, conseille Tony pour savoir qui, dans l'équipe des finances, servira de responsable du budget	Tony, le chargé des programmes, compose l'équipe de conception du projet.	
Check-list pour le document de projet				
Analyse et interprétation de l'évaluation initiale Plan de l'évaluation initiale	Le contact au gouvernement est informé des lieux prévus pour l'évaluation initiale sur le terrain	Ali, conseiller technique régional MEAL, étudie les plans et les outils pour la collecte des données primaires et donne des conseils sur la taille des échantillons	Susan, gestionnaire MEAL et membre de l'équipe de conception du projet dirige l'élaboration du plan et des outils d'évaluation initiale	
Évaluation initiale				
Analyse et interprétation des constatations de l'évaluation initiale				
Cadre des résultats et stratégie du projet				
Note conceptuelle				
Proframe/ système MEAL				
Plan de gestion et composition du personnel				
Programmation des activités				
Budget				
Revue après l'action				

Tableau 3d : Calendrier de conception de projet (exemple)

Téléchargez un modèle vierge en Microsoft Word [ici](#) , ou en Excel [ici](#) 

Phase/ activité de la conception de projet	Personne Responsable (Assistant)	Semaine						Dates précises/ notes
		1	2	3	4	5	6	
À rendre le 21 juin 12h, heure locale								
Planification et décisions de partenariat								
Finaliser sélection des partenaires	Mamadou	X	X				20 avril	
Faire réunion de planification avec personnel programmes, finances, RH et opérations	Robert	X					13 avril	
Évaluation initiale, analyse et interprétation								
Réunion avec FAO et PAM	Robert	X					15 avril	
Réunion ministères Agriculture, Plan et Développement	Robert	X					15 avril	
Collecte et analyse données secondaires	Marie	X					17 avril (pour plus de détails, cf. Plan d'évaluation initiale, Chapitre IV)	
Collecter données primaires, analyser et interpréter	Marie		X				24 avril (pour plus de détails, cf. Plan d'évaluation initiale, Chapitre IV)	
Rédiger rapport d'évaluation initiale	Marie			X			1er mai	
Cadre des résultats, stratégie du projet et théorie du changement								
Animer atelier avec partenaires pour valider les constatations et les conclusions de l'évaluation initiale, construire arbre à problème ; rédiger cadre des résultats, stratégie du projet et théorie du changement	Marie		X				3-5 mai	
Rencontrer parties prenantes du gouvernement pour partage d'information	Mamadou		X				7 mai	
Note conceptuelle et revue								
Rédiger note conceptuelle	Susan			X			9 mai	
Coordonner revue interne de la note conceptuelle	Susan			X			10 mai	
Coordonner revue régionale de la note conceptuelle	Robert			X			15 mai	
Proframe et planification du MEAL								
Animer atelier pour discuter des produits et activités puis construire le Proframe	Marie				X		17-18 mai	
Préparer documents de planification du MEAL	Moussa, MEAL TA				X		19-20 mai	
Plan de capacité opérationnelle et de gestion								
Rencontrer personnel RH et opérations	Robert	X			X		15 avril – 10 mai	
Calendrier des activités et budget								
Élaborer calendrier des activités	Marie					X	22 mai	
Préparer projet budget et notes budgétaires	Bintou					X	23 mai	
Rencontrer personnel programmes et MEAL et directeur finances pour finaliser calendrier d'activités, budget et notes budgétaires	Marie					X	24 mai	
Élaboration et revue document de projet								
Rédiger document de projet et finaliser budget	Susan					X	25 mai	
Réunion pour revue interne du document de projet	Susan					X	26 mai	
Revue par région et Siège du document de projet et budget finaux	Robert					X	27-28 mai	
Correction et production finales	Susan					X	30 mai	
Soumission du document de projet final	Robert					X	1er juin	

Tableau 3e : Cadre conceptuels courants(Veuillez consulter l'**Annexe 3** pour voir des illustrations de ces cadres conceptuels et d'autres)

Thème du projet	Cadre conceptuel	Références ou liens
Sécurité alimentaire et moyens d'existence	<ul style="list-style-type: none"> Cadre conceptuel adapté de sécurité alimentaire : Élaboré par l'USAID/FFP, il ajoute à un précédent cadre de sécurité alimentaire les trois éléments de disponibilité, accès et utilisation et prend en compte le risque et la vulnérabilité 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAP) : A resource for CRS country programs</i> (CRS 2008b)  page 27. <i>Un guide de l'utilisateur du concept de développement humain intégral (DHI) Guide pratique pour le personnel de CRS et ses partenaires</i> (Heinrich et al 2008) page 21.
Nutrition	<ul style="list-style-type: none"> Le Cadre conceptuel de l'UNICEF pour la sous-alimentation maternelle et infantile montre les causes immédiates, sous-jacentes et de base de la sous-alimentation et comment ces causes sont liées Cadre conceptuel multisectoriel pour la nutrition 	<ul style="list-style-type: none"> <i>UNICEF conceptual framework</i>, dans le dossier de formation harmonisé : ressources pour la formation sur la nutrition en situations d'urgence. <i>Multi-sectoral nutrition strategy 2014-2025</i> (USAID 2014) Page 13.
Édification de la paix	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle 3P de Lederach (2002) comprend trois catégories pour l'organisation : les personnes, les processus et le problème 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Peacebuilding : A Caritas training manual</i> (Neufeldt et al 2002) pages 61 et 69.
Éducation	<ul style="list-style-type: none"> Le cadre d'éducation de CRS est informé par le DHI. Il montre les déterminants d'un apprentissage efficace et leurs relations. Les déterminants sont la qualité et la pertinence, l'accès et la participation communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Marginalized children and education analysis framework</i> (Sellers et Eversmann 2010) 
Eau, assainissement et hygiène (WASH)	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur WASH de CRS utilise deux cadres conceptuels. Le premier montre trois déterminants de la prévention des maladies : accès au matériel, promotion de l'hygiène et un environnement propice. Le second est un cadre du DHI adapté au WASH. 	Cf. Annexe 3
Changement social et comportemental	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle social et écologique FHI 360 décrit les théories de communication pour le changement social et comportemental et les niveaux d'analyse nécessaires pour identifier un point charnière pour le changement dans le comportement individuel, les normes sociales, les mouvements sociaux, la volonté politique et/ou la politique. Il peut être utilisé pour tous les secteurs afin de comprendre les déterminants du changement de comportement et est particulièrement intéressant pour la théorie du changement. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>C Modules : A Learning Package for Social and Behavior Change Communication</i> (SBCC - Change 2012) page 16.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

CHAPITRE IV : ÉVALUATION INITIALE, ANALYSE ET INTERPRÉTATION

INTRODUCTION

Ce chapitre comprend sept sections :

- Section 1 : Planifier l'évaluation initiale
- Section 2 : Collecter, organiser et analyser les données secondaires
- Section 3 : Collecter, organiser et analyser les données primaires
- Section 4 : Analyser et interpréter les résultats
- Section 5 : Lien avec le document de projet
- Section 6 : En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?
- Section 7 : Tableaux et exemples

Normes de qualité

- Les plans d'évaluation initiale comprennent des objectifs clairs qui guident l'élaboration des questions de l'évaluation initiale et la sélection des méthodes de collecte des données
- Les équipes de conception de projets collectent d'abord les données secondaires existantes et utilisent ces données pour orienter la collecte des données primaires
- La collecte des données primaires vise à consulter les personnes les plus affectées par le problème que le projet vise à résoudre afin de leur permettre de se faire entendre
- Les équipes de conception du projet utilisent les résultats de l'évaluation initiale pour construire l'arbre à problème
- La collecte de donnée et l'analyse tiennent compte des considérations de conflit et de genre
- Les organisations partenaires et autres parties prenantes concernées sont convenablement impliquées dans la collecte de données, l'analyse et l'interprétation

Pourquoi cette phase de la conception du projet est-elle importante ?

La collecte de données, l'analyse et l'interprétation sont trois phases distinctes. Même si, dans la pratique, elles sont souvent itératives, leur ordre est important. Les trois phases donnent une base solide, fondée sur les preuves, pour prendre de bonnes décisions sur les objectifs, la stratégie du projet et la théorie du changement. Ces décisions affectent des personnes pauvres et vulnérables qui n'ont que peu de marge de sécurité. De plus, un document de projet basé sur une bonne compréhension de la situation locale et de ses particularités montre la valeur ajoutée de CRS et sa compétitivité par rapport à d'autres grandes organisations qui n'ont souvent pas ce niveau d'expérience de terrain. Il est important de montrer notre connaissance du contexte local même quand on répond à un appel à projets prescriptif.

Les délais fixés par les bailleurs de fonds et d'autres pressions font que souvent les équipes de conception de projet font l'évaluation initiale dans la précipitation. La collecte de données primaires est parfois omise. Les équipes sautent parfois aux conclusions sans prendre le temps d'analyser attentivement les données collectées ni d'interpréter les résultats. Ces omissions augmentent le risque d'avoir des hypothèses et des conclusions superficielles ou même erronées. Pour éviter cela, télescopez les étapes de

La collecte de données primaires vise à consulter les personnes les plus affectées par le problème que le projet vise à résoudre afin de leur permettre de se faire entendre

ÉVALUATION INITIALE

Une activité utilisant souvent une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives de collecte de données visant à réunir des informations sur les besoins prioritaires et le contexte actuel dans une zone particulière pour guider la conception du projet.

ANALYSE

Un processus d'exploration et d'investigation des éléments constitutifs des causes profondes et des effets de problèmes choisis, ainsi que des relations entre ces éléments, pour en avoir une compréhension plus approfondie.

INTERPRÉTATION

Un processus visant à expliquer les constatations, montrer l'importance de résultats particuliers, faire des déductions, tirer des conclusions et présenter les tendances de façon claire et structurée.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

l'évaluation initiale en fonction des ressources disponibles (temps, logistique, capacité humaine et argent), mais ne les omettez pas.

Une bonne planification de l'évaluation initiale vous aidera à rendre ce travail efficace. Sans plan, vous risquez de collecter trop de données qui ne seront pas utiles pour prendre des décisions pour la conception du projet, ce qui est un gaspillage de temps et de travail, ou vous risquez de manquer d'informations importantes dont vous aurez besoin. Si on planifie bien, on peut faire rapidement et à coût modique des évaluations initiales de qualité.



SECTION 1 : PLANIFIER L'ÉVALUATION INITIALE

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Avant de démarrer les activités d'évaluation initiale. Pour les opportunités de financement concurrentielles, cela peut être avant ou juste après la publication de l'appel à projet par le bailleur de fonds.

Phases et outils

1.1 Revoyez le calendrier et adaptez le canevas du plan d'évaluation initiale

Commencez par revoir le calendrier d'élaboration du projet qui indique les activités pour toutes les phases de la conception du projet, dont celle de l'évaluation initiale. Le plan d'évaluation initiale précisera ces activités. Pendant la planification de l'évaluation initiale, vous vous rendrez peut-être compte que certaines des activités du calendrier doivent être changées ou ajustées. N'oubliez pas de vérifier que le plan d'évaluation initiale est faisable dans le temps disponible pour cette phase de conception du projet et d'ajuster le calendrier pour refléter la mise à jour des plans.

Le **Tableau 4a** ci-dessous montre un format de plan d'évaluation initiale que vous pouvez adapter à votre projet. À la fin de ce chapitre, vous trouverez un exemple (**Tableau 4j**) pour un projet de nutrition en Haïti. Vous pouvez télécharger un modèle vierge [ici](#) .

Pendant la planification de l'évaluation initiale, vous vous rendrez peut-être compte que certaines des activités du calendrier d'élaboration du projet doivent être changées ou ajustées

Tableau 4a : Format de plan d'évaluation initiale

Objectif(s) de l'évaluation initiale :		
Utilisation des données et des constatations :		
Cadre(s) conceptuel(s) à utiliser :		
Temps et ressources disponibles :		
Quoi : Quelles questions seront étudiées pour chaque objectif de l'évaluation initiale ? De Quelles informations avez-vous besoin ?	Comment : Comment les données seront-elles collectées ? Quelles méthodes seront utilisées ? Dans quelle séquence ?	Qui et où : Qui doit être interrogé ou impliqué ? Où les données seront-elles collectées ?

Les phases 1.2 - 1.5 ci-dessous donnent des conseils pour vous aider à planifier une évaluation initiale de qualité. Ces phases suivent le canevas de plan d'évaluation initiale ci-dessus et guident l'équipe de conception du projet (y compris, selon besoins, les organisations partenaires) pour prendre toutes les décisions nécessaires. Utilisez ensuite le canevas de plan d'évaluation initiale pour documenter ces décisions et pour les communiquer aux parties prenantes concernées.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

1.2 Décidez de l'objectif/des objectifs de l'évaluation initiale et de l'utilisation prévue de ses résultats : documentez les autres informations clés (Lignes 1-4)

En travaillant avec votre conseiller MEAL, adaptez les objectifs de l'évaluation initiale à la durée probable du projet, aux exigences du bailleur de fonds et au temps et aux ressources disponibles pour faire l'évaluation initiale. Exemple d'objectif d'évaluation initiale pour un projet de nutrition infantile : *Comprendre la gravité, la nature et les causes premières de la sous-alimentation infantile dans le Département du Plateau Central en Haïti.*

Précisez comment les résultats de l'évaluation initiale seront utilisés. En général, ces résultats guideront vos décisions sur les objectifs, la stratégie, la théorie du changement et les hypothèses du projet. Par exemple, dans le projet de nutrition mentionné, l'équipe a déterminé que les résultats serviront à prendre les décisions sur le ciblage du projet (selon les caractéristiques des villages et ménages les plus gravement affectés par le problème) et à déterminer les secteurs concernés et les stratégies du projet (selon ce que l'évaluation initiale aura identifié comme principales causes de malnutrition dans les endroits ciblés). Définir l'utilisation des informations aide à préciser les objectifs de l'évaluation initiale et à garantir que vous identifiez tous vos besoins d'information.

Voyez quel cadre conceptuel a été sélectionné quand vous avez planifié le processus de conception du projet. Si vous n'en avez pas encore choisi, travaillez avec votre conseiller technique pour identifier le cadre conceptuel le plus approprié étant donné l'objectif de votre évaluation initiale. Dans l'exemple du projet de nutrition, l'équipe a décidé d'utiliser le cadre conceptuel de l'UNICEF pour la sous-alimentation maternelle et infantile (cf. **Figure 4.1**) :

Notez dans la ligne 4 la date à laquelle l'évaluation doit être achevée, le temps disponible pour la faire, les ressources humaines et autres dont vous disposez et les autres contraintes éventuelles devant être prises en compte.

1.3 Notez les questions auxquelles l'évaluation initiale doit répondre et les informations dont vous avez besoin (Colonne 1)

Pour chaque objectif d'évaluation, notez les questions principales ou les besoins d'information en lien avec le contexte du projet. Utilisez le cadre conceptuel choisi comme guide, étudiez les directives du bailleur de fonds et consultez les conseillers techniques pour préparer ces questions.

Par exemple, dans un projet de nutrition infantile, les questions d'évaluation initiale peuvent comprendre :

- Quelles sont la gravité et la nature de la malnutrition des enfants et varient-elles selon les zones ciblées ?
- Quelles sont les pratiques habituelles pour l'allaitement, l'alimentation de complément et l'alimentation pendant les maladies ? (facteur « soins inadaptés » du cadre conceptuel)
- Quelles sont les attitudes des membres du ménage vis-à-vis des pratiques d'alimentation des nourrissons et des enfants ? (facteurs de contexte social)
- Quelles sont les politiques gouvernementales pour la promotion des pratiques optimales d'alimentation des nourrissons et des enfants ? (facteurs de contexte politique)

Définir l'utilisation des informations permet de préciser les objectifs de l'évaluation initiale et de garantir que vous identifiez toutes les informations dont vous aurez besoin

Discutez avec votre conseiller technique pour déterminer quel cadre conceptuel est le plus approprié au vu de l'objectif de votre évaluation initiale

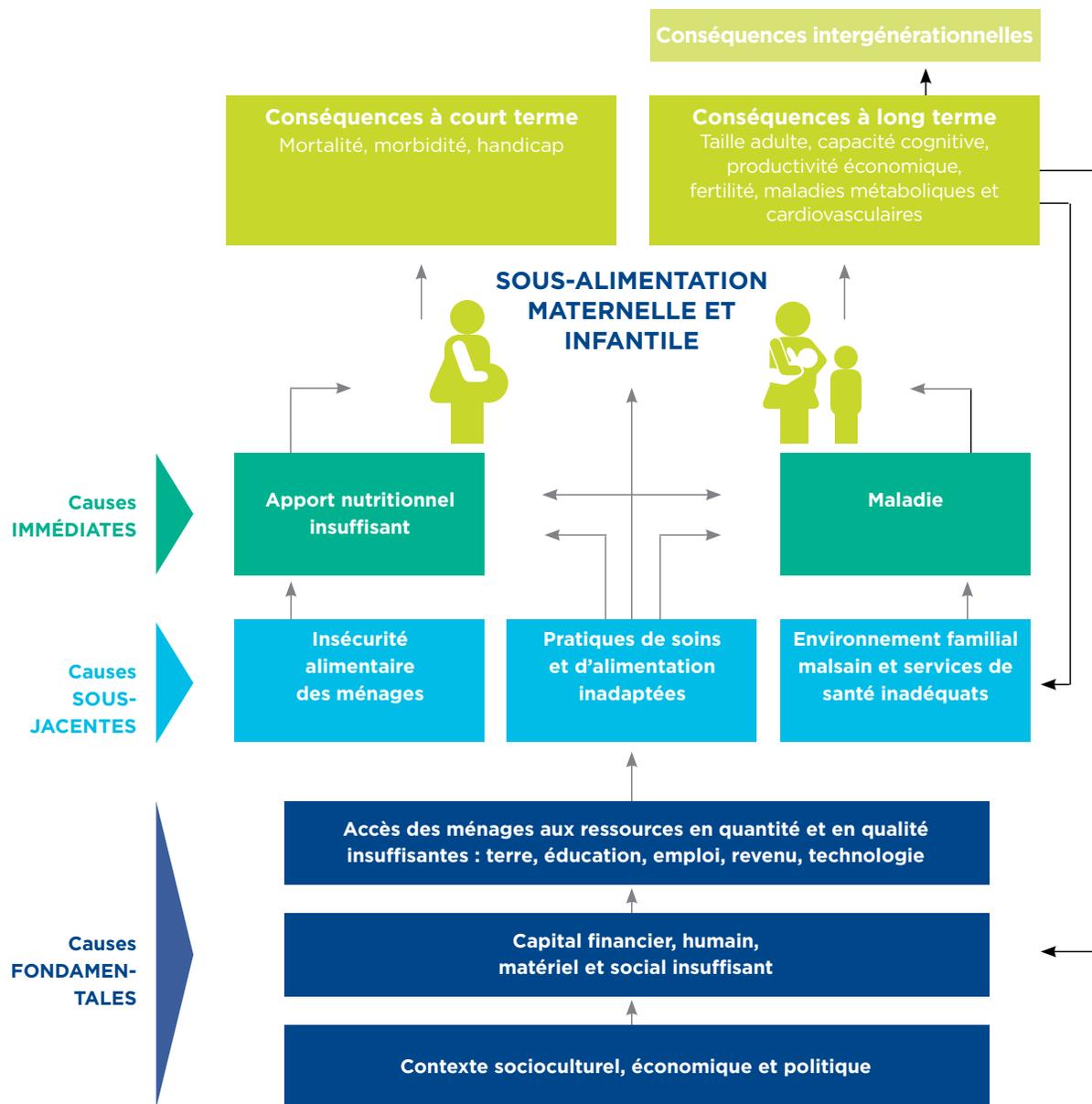
CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- Quels sont les atouts, les capacités et les ressources actuels des ménages et des communautés qui peuvent renforcer les pratiques optimales d'alimentation des nourrissons et des enfants ? (facteurs sociaux et économiques)

Puis, à la lumière des objectifs et des questions de l'évaluation initiale, décidez des données et informations dont vous avez besoin. Elles peuvent concerner les comportements, les pratiques locales, les connaissances, ressources, capitaux, besoins, problèmes, l'accès, la couverture, les services et politiques du gouvernement, les normes communautaires, etc.

Figure 4.1 : Cadre conceptuel de l'UNICEF sur les déterminants de la sous-alimentation maternelle et infantile



Les flèches noires montrent que les conséquences de la sous-alimentation peuvent à leur tour en alimenter les causes fondamentales et sous-jacentes, perpétuant ainsi le cycle sous-alimentation/pauvreté/inégalité.

Source : Adapté de UNICEF (1990) in *Improving Child Nutrition: The achievable imperative for global progress*, UNICEF, avril 2013

- CHAPITRE I INTRODUCTION
- CHAPITRE II QUESTIONS TRANSVERSALES
- CHAPITRE III PLANIFICATION
- CHAPITRE IV ÉVALUATION INITIALE
- CHAPITRE V CADRE DES RESULTATS
- CHAPITRE VI NOTE CONCEPTUELLE
- CHAPITRE VII PROFRAME
- CHAPITRE VIII CAPACITE ORGANISATIONNELLE
- CHAPITRE IX CALENDRIER DES ACTIVITES ET BUDGET
- CHAPITRE X FORMAT ET REVUE
- CHAPITRE XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION
- ANNEXES

Les évaluations initiales visent à comprendre les besoins prioritaires de ceux que CRS veut servir, en plus de leurs capacités, ressources et capital. Cependant, il y a souvent des différences dans la perception des besoins, pour diverses raisons (qui nous sommes, notre éducation et notre expérience, nos premières impressions, etc.). La **Figure 4.2** ci-dessous illustre quatre types de besoins. En étudiant ces quatre types de besoins, nos évaluations initiales peuvent nous aider à atténuer nos biais naturels et nous permettre d'avoir une bonne base de données utiles pour élaborer le projet. Les **besoins ressentis** sont ce que les gens disent quand on leur demande de quoi ils ont besoin. Les **besoins exprimés** sont démontrés par les comportements des gens qui montrent à quel point quelque chose est important pour eux. Les **besoins normatifs** reflètent l'opinion d'experts, les normes et politiques nationales ou mondiales. Les **besoins comparatifs** décrivent le niveau de besoin à un endroit par rapport à un autre (Bradshaw, 1972). Dans nos évaluations initiales, nous voulons identifier ces quatre types de besoins et concentrer nos interventions à leur intersection.

Figure 4.2 : Quatre types de besoins



1.4 Choisir les méthodes de collecte des données et l'ordre dans lequel elles seront utilisées (Colonne 2)

Décidez comment les données seront collectées. La plupart des évaluations initiales utilisent une combinaison de méthodes de collecte de données secondaires et primaires. Les données secondaires sont des données que d'autres (par ex. divers organismes du gouvernement ou des Nations unies, d'autres organisations, des chercheurs) ont collectées ; les données primaires sont des données que vous avez collectées vous-même. Les données secondaires comprennent les statistiques du gouvernement ou de l'ONU, qui peuvent servir pour documenter la sévérité d'un problème ou justifier les

ICT4D

Envisagez l'utilisation de données GPS, les enregistrements audio/vidéo et la prise de photos dans la collecte de vos données primaires, par exemple pour enregistrer les observations directes.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

décisions de ciblage géographique (besoins comparatifs). Elles peuvent aussi comprendre l'analyse et l'interprétation par des experts de la gravité relative, de la nature ou des causes de différents problèmes, interprétation qui pourra être vérifiée pendant la collecte des données primaires.

Utilisez une combinaison appropriée de méthodes qui vous aideront à comprendre les quatre types de besoins :

- **Besoins ressentis** : Enquêtes auprès des ménages, autres entretiens, discussions en groupes
- **Besoins exprimés** : Observation directe des comportements réels ; questions sur les pratiques dans les entretiens
- **Besoins normatifs** : Étude de la littérature, entretiens avec des informateurs clés (experts)
- **Besoins comparatifs** : Étude des statistiques existantes du gouvernement ou de l'ONU, désagrégées géographiquement ou selon d'autres caractéristiques socio-économiques. Pensez à désagréger les données de l'évaluation initiale selon les besoins (par ex. hommes/femmes)

Les données secondaires sont particulièrement utiles pour étudier les besoins comparatifs et normatifs ; pour les besoins ressentis et exprimés il faut généralement collecter des données primaires.

Réfléchissez à l'ordre le plus logique dans lequel collecter les données. Collectez d'abord les données secondaires, avant de collecter les données primaires, pour gagner du temps et économiser de l'argent. Étudier un rapport avec de solides résultats d'enquête coûte évidemment moins cher que faire soi-même l'enquête. Vous trouverez plus d'informations sur l'ordre dans lequel utiliser les méthodes de collecte de données dans la Section 3.

1.5 Déterminez qui sera interrogé et où (Colonne 3)

Décidez où vous ferez la collecte des données primaires, quels groupes, sous-groupes et individus seront impliqués ou interrogés et comment vous tiendrez compte des considérations de genre et d'équité. Avec l'aide de votre conseiller MEAL, décidez de la taille des échantillons et de la méthode d'échantillonnage pour vous assurer que les données seront valides. Dans la pratique, vous développerez sans doute cette section une fois que vous aurez collecté et analysé les données secondaires existantes et fait quelques entretiens avec des informateurs clés. Plus de conseils dans la **Section 3**.

Décidez qui cibler dans la collecte des données primaires. Les communautés ne sont pas homogènes et il y a beaucoup de dynamiques de pouvoir en jeu. Les personnes extérieures entendront probablement d'abord et principalement la voix des membres les plus influents de la communauté. Faites l'effort délibéré d'identifier et d'écouter les personnes et groupes pauvres et marginalisés qui peuvent être directement concernés par le projet éventuel et avoir des opinions et des perspectives différentes de celles des membres plus aisés de la communauté.

Pour analyser la dynamique du pouvoir, commencez par discuter de ces questions :

- Quels groupes (genre, origine ethnique, religion, statut socioéconomique, âge, situation géographique, handicap, etc.) ont plus de chances d'être affectés négativement ou positivement (intérêt/besoin) par un changement dans la situation actuelle que pourrait amener le projet ?

DONNÉES PRIMAIRES

Données qu'on a collectées soi-même.

DONNÉES SECONDAIRES

Données collectées par quelqu'un d'autre que l'utilisateur.

Décidez de la taille des échantillons et de la méthode d'échantillonnage pour vous assurer que les données seront valides



CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

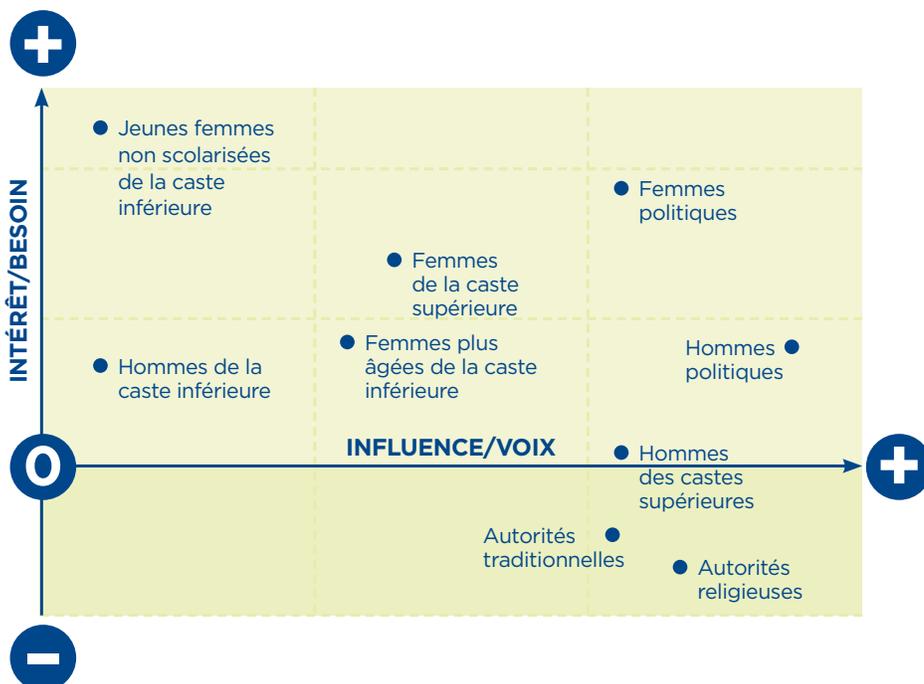
CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- Quels groupes ont plus ou moins d'influence sur les actions ou les décisions de la communauté, c'est à dire sur les activités et les effets potentiels du projet ?
- Comment sont les relations entre ces groupes ? Coopératives ? Conflictuelles ?
- Dans quelle mesure est-il facile ou difficile de parler avec les divers groupes ? Quels problèmes pratiques peut-il y avoir pour les consulter ?

Utilisez un diagramme comme la **Figure 4.3** ci-dessous pour résumer et analyser vos résultats. Placez chaque individu, groupe et sous-groupe dans la case correspondante, selon son niveau d'intérêt/besoin et de sa voix/son influence. La **Figure 4.3** a été remplie avec un exemple tiré d'un projet d'alphabétisation des femmes.

Figure 4.3 : Analyser l'intérêt, le besoin, la voix et l'influence pour un projet d'alphabétisation des femmes



Les personnes et les groupes qui ont un fort intérêt mais une faible influence aura probablement besoin « d'espaces sûrs » pour exprimer leurs idées et leurs opinions

Les personnes et les groupes qui ont un fort intérêt mais une faible influence aura probablement besoin « d'espaces sûrs » pour exprimer leurs idées et leurs opinions, afin que les personnes et les groupes plus puissants leur permettent de se faire entendre. Dans cet exemple, l'équipe d'évaluation initiale devra faire des efforts particuliers pour parler avec des jeunes femmes non scolarisées de la caste inférieure. Il est aussi nécessaire de consulter les hommes, les autorités religieuses et traditionnelles et les hommes politiques pour vérifier la validité de nos hypothèses (par exemple que les hommes et les autorités locales autoriseront les femmes à participer aux cours d'alphabétisation).

TRIANGULATION

Utiliser plusieurs méthodes et sources de données pour réduire les biais lors de la collecte et de l'analyse des données qualitatives.

1.6 Revoir et communiquer le plan d'évaluation initiale

Assurez-vous que le plan d'évaluation initiale correspond aux ressources disponibles et aux rôles et responsabilités indiqués dans le calendrier de l'évaluation initiale. Revoyez le plan en utilisant les check-lists du **Chapitre II** pour le genre, l'édification de la paix et la gouvernance et la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes afin de vous assurer que ces questions transversales sont traitées.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



Considérations éthiques : obtenez le consentement éclairé des personnes consultées et assurez la confidentialité dans la collecte et la gestion des données

Parlez à votre conseiller MEAL pour vérifier que votre plan a des chances de produire des données fiables grâce à la triangulation et pour discuter d'éventuelles **questions éthiques** en lien avec la collecte d'informations. Les pays ont des politiques ou des normes qui permettent aux évaluations initiales d'être faites de manière légale et éthique et dans le respect des personnes impliquées dans l'étude. Les considérations éthiques correspondant aux évaluations initiales comprennent le consentement éclairé et la confidentialité dans la collecte et la gestion des données.

Présentez le plan d'évaluation initiale à l'équipe de conception du projet si elle n'a pas été impliquée dans son élaboration. Partagez les éléments du plan d'évaluation initiale avec les autres parties prenantes concernées.

Le plan d'évaluation initiale évoluera et sera plus détaillé avec le temps. Par exemple, les plans précis pour la collecte des données primaires (par ex. le ou les lieux exacts, les questions d'évaluation ou les sous-groupes à consulter) dépendront peut-être des constatations de la collecte des données secondaires. Mettez le plan d'évaluation à jour et communiquez-le régulièrement.

Leçons apprises

Planifiez l'évaluation initiale aussitôt que possible pour ne pas être bloqué par les dates limites des demandes des bailleurs de fonds. Envisagez de collecter des données secondaires avant que la demande ne soit publiée mais souvenez-vous que les zones géographiques ciblées puissent changer.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAP) : A resource for CRS country programs* (CRS 2008b) ➔ Chapitres 4 et 6
- *Guidance on participatory assessments* (Dummett et al 2013)
- *Un guide de l'utilisateur du concept de développement humain intégral (DHI): Guide pratique pour le personnel de CRS et ses partenaires* (Heinrich et al, 2008). Un exemple de comment le cadre du DHI est utilisé pour préparer des questions d'évaluation initiale pour un projet de sécurité alimentaire (pages 61-63).



SECTION 2 : COLLECTER, ORGANISER ET ANALYSER LES DONNÉES SECONDAIRES

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Dès que vous aurez une intelligence sur une possibilité probable de financement et/ou après avoir préparé le plan d'évaluation initiale.

Phases et outils

2.1 Collecter les données secondaires

Attribuez des responsabilités précises aux membres sélectionnés de l'équipe de conception du projet pour réunir et lire les données secondaires. Expliquez la tâche pour qu'ils utilisent les modèles et enregistrent des citations précises. S'il y a beaucoup à lire, divisez les responsabilités pour aller plus vite.

Réunissez des articles, rapports et études récents. Faites une recherche sur internet et consultez des conseillers techniques et des groupes de travail

INTELLIGENCE

Informations sur une opportunité de financement ou initiative qui pourrait mener à des possibilités de programmes ou informations sur d'autres candidats potentiels qui pourraient devenir des partenaires ou des concurrents pour ce financement.

techniques. Rencontrez des informateurs clés dans les ministères, et les bureaux de l'ONU et de l'USAID concernés pour obtenir des rapports et études qui ne sont peut-être pas publiés ni disponibles en ligne. Vérifiez que les documents et sites que vous consultez sont pertinents, valides et crédibles, surtout pour des données qui seront citées dans le document de projet. Consultez le **Tableau 4j** à la fin de ce chapitre pour une liste de sources habituelles de données secondaires.

2.2 Organiser les données secondaires

Utilisez des tableaux pour résumer et organiser les données des sources secondaires. Le **Tableau 4b** donne un exemple de modèle simple.

Tableau 4b : Exemple de modèle pour organiser les données secondaires

Question d'évaluation 1 :	X, Y, Z (données de sources secondaires et citations)
Question d'évaluation 2 :	X, Y, Z (données de sources secondaires et citations)
Etc.	Etc.

2.3 Analyser les données secondaires et prendre les décisions nécessaires

Analysez les constatations des données secondaires avec l'équipe de conception du projet et les principales parties prenantes, lors d'un atelier, par exemple (cf. **Annexe 2**). Comparez les résultats tirés des différentes sources de données secondaires. S'ils sont différents, faites une analyse pour voir pourquoi ou décidez quelle source est plus fiable. Identifiez les tendances et les thèmes, ce qui apparaît fortement et clairement, ce qui est le plus important, ce qui est surprenant et quels besoins non satisfaits ont été révélés.

Prenez à ce moment les décisions nécessaires. Généralement, les données secondaires aident à confirmer la ou les zones géographiques où l'on collectera les données secondaires. Vous pouvez aussi réexaminer la « décision de poursuivre » (et cesser le travail de conception du projet) si les résultats des données secondaires :

- Ne correspondent pas aux hypothèses de la demande du bailleur de fonds (ce qui indique un désaccord fondamental sur le problème et ses principales causes).
- Révèlent qu'il est nécessaire de travailler dans une région géographique où CRS et ses partenaires ne sont pas présents.
- Demandent de travailler dans un secteur pour lequel CRS et ses partenaires n'ont pas et ne peuvent pas développer les capacités techniques nécessaires.

2.4 Documenter les résultats et les analyses des données secondaires

Rédigez les résultats des données secondaires correspondant aux questions de l'évaluation initiale. Ajoutez des justifications pour des décisions initiales de conception de projet qui seraient prises en utilisant les données secondaires, par ex. sélection de zones géographiques initiales.

Les données secondaires aident à confirmer la zone géographique où l'on collectera les données primaires

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- Comprehensive Food Security & Vulnerability Analysis (CFSVA) guidelines (World Food Programme 2009) *Chapter 3: Desk study: Literature review and secondary data*
- *A user's guide to integral human development (IHD): Practical guidance for CRS staff and partners* (Heinrich et al 2008) A list of common secondary data sources related to elements of the IHD conceptual framework (Annex 1, Pages 57-58).
- See web sources in **Table 4j**.

Leçons apprises

Bien que, dans de rares cas, les données secondaires puissent être suffisantes pour prendre des décisions aux phases suivantes de la conception du projet, voyez toujours la valeur ajoutée de la collecte de données primaires pour obtenir des informations spécifiques à la situation et entendre directement les points de vues des gens sur les problèmes et possibilités. Les données secondaires donneront sans doute des données quantitatives utiles et des perspectives au niveau macro ou national, mais il est peu probable que vous trouviez des données adéquates et récentes précisément sur les questions de l'évaluation initiale pour les lieux et les groupes précis identifiés dans le plan d'évaluation initiale. Les décisions sur la stratégie du projet et les modalités de mise en œuvre seront toujours meilleures si vous pouvez vous appuyer sur des données spécifiques au lieu et désagrégées pour analyser les problèmes identifiés.



SECTION 3 : COLLECTER, ORGANISER ET ANALYSER LES DONNÉES PRIMAIRES

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Après avoir collecté et analysé les données secondaires et pris des décisions concernant le lieu où le projet sera probablement mis en œuvre.

Phases et outils

3.1 Préparez la collecte des données primaires

Revoyez le plan d'évaluation initiale, réfléchissez aux constatations des données secondaires et continuez à développer les plans pour la collecte des données primaires. Pensez :

- Aux questions de l'évaluation initiale auxquelles les données secondaires ont entièrement répondu.
- Aux questions ou sujets de l'évaluation initiale qui ont encore besoin d'être explorés ou approfondis dans la situation du projet.
- Si des résultats des données secondaires demandent un ajustement des plans initiales sur le lieu où faire la collecte des données primaires ou les personnes à qui essayer de parler.

Ajoutez des détails spécifiques à votre plan d'évaluation initiale pour la collecte des données primaires. Identifiez précisément quelles données sont nécessaires, où les données primaires seront collectées, qui sera interrogé, observé ou autrement impliqué, combien de groupes ou de personnes seront impliqués et quelles méthodes sont les plus appropriées dans la situation particulière.

3.2 Décidez de stratégies d'échantillonnage ciblé et de la taille des échantillons

Revoyez le plan de l'évaluation initiale et demandez à votre conseiller technique MEAL des conseils sur l'échantillonnage ciblé pour aider à identifier

CONSEIL PRATIQUE :

Même si c'est rare, s'il faut une enquête de population (statistiquement significative) pour une évaluation initiale, consultez votre conseiller MEAL et/ou [Guidance on monitoring and evaluation](#) (Hagens et al 2012) de CRS qui explique comment créer des outils quantitatifs (pages 43-49) et comment faire un échantillonnage aléatoire (pages 54-60).

où, qui, et combien de personnes devront être consultées pour l'évaluation initiale. L'échantillonnage ciblé identifie des groupes particuliers dans lesquels on collectera les données, ce qui permettra de comparer les points de vue sur une question (par ex. côtier/de l'intérieur, rural/urbain, plus/moins en insécurité alimentaire, etc.). Le **Tableau 4c** ci-dessous indique des types d'échantillonnage ciblé qui sont appropriés pour les évaluations initiales.

Tableau 4c : Stratégies d'échantillonnage ciblé

Stratégie d'échantillonnage ciblé	Description
Échantillonnage des meilleurs et des pires cas	Compare les communautés, les personnes ou les installations considérées comme les meilleurs ou les pires cas selon des caractéristiques particulières comme les plus et les moins vulnérables, les installations fonctionnant le mieux ou le moins bien, etc.
Échantillonnage de cas typiques	Identifie ceux qui sont moyens ou pas sensiblement mieux ni pires que les autres, selon des caractéristiques spécifiques.
Échantillonnage de cas cruciaux	Identifie les individus, les ménages ou les communautés ayant des caractéristiques particulières cruciales pour comprendre la situation (par ex. autorités communautaires, veuves, quartiers de groupes exclus).
Échantillonnage par quotas	Échantillonne des individus ayant des caractéristiques particulières en proportion de leur prévalence dans la communauté. Par ex. si on estime que 30% des ménages de la communauté ont une femme comme chef de famille, 30% des personnes interrogées doivent venir de ménages dont le chef est une femme (tandis que 70% viendront de ménages dont le chef est un homme).

Si cela n'a pas déjà été déterminé par la stratégie d'échantillonnage, déterminez la taille de l'échantillon. Pour les données qualitatives, il n'existe pas de formule et on doit faire des compromis entre la profondeur et l'ampleur (Patton, 2008). Voici deux règles générales pour la taille de l'échantillon :

- Pour minimiser le biais inhérent à toute personne ou groupe, prévoyez d'inclure deux ou trois groupes ou individus pour représenter chacun des différents points de vue qui vous intéressent (par ex. pour un projet sur l'éducation des filles, faites deux ou trois discussions de groupe avec des femmes, deux ou trois avec des hommes et deux ou trois avec des adolescentes pour comparer les points de vue).
- Interrogez jusqu'au point de redondance, autrement dit, arrêtez quand l'équipe se rend compte qu'elle n'apprend plus rien de nouveau en parlant à plus de personnes.

3.3 Sélectionnez les méthodes, mettez-les en ordre et préparez des formulaires et des instructions pour chacune

Consultez votre conseiller MEAL pour prendre les décisions finales pour les méthodes, à la lumière des données nécessaires et de qui vous allez interroger ou observer. Assurez-vous que les méthodes de collecte des données fournissent des **données désagrégées par genre** (cf. **Chapitre II, Section 2** pour plus d'informations). Le **Tableau 4d** ci-dessous donne une liste de méthodes courantes de collecte des données primaires.

Pour les données qualitatives, il n'existe pas de formule et on doit faire des compromis entre la profondeur et l'ampleur

ENTRETIEN

Les entretiens peuvent être structurés ou semi-structurés, en suivant une liste de questions ouvertes ou une check-list.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Tableau 4d : Choix de méthodes de collecte des données primaires

Entretiens ou entretiens avec des informateurs clés	Les entretiens permettent d'obtenir des informations de personnes qui sont généralement sélectionnées selon des caractéristiques particulières. Les entretiens peuvent être structurés en utilisant des check-lists ou des questions fermées pour générer des données quantitatives ou semi-structurées, en suivant une liste de questions ouvertes pour obtenir de riches données qualitatives.
Groupes de discussion	Une méthode de collecte des données qui implique des groupes de 6 à 12 personnes ayant des caractéristiques particulières et qui sont invitées à discuter en détail d'un sujet particulier. Les caractéristiques communes des participants peuvent varier selon le sujet discuté, par ex. : problème particulier, statut social, genre, activité de subsistance. La discussion est dirigée par un animateur en utilisant un nombre limité de questions ouvertes pour permettre une participation maximale et une discussion approfondie.
Observation	Une méthode de collecte de données où l'agent enquêteur ou l'employé confirme visuellement et documente un contexte, une caractéristique, un comportement ou une action. Les observations peuvent être structurées et utiliser des listes de choses à chercher ou documentées par des textes décrivant ce qui a été vu. L'observation est souvent utilisée pour la triangulation de données collectées par d'autres méthodes.
Promenade d'étude	Une promenade dans la communauté ou la zone pour en apprendre plus par l'observation, des entretiens informels et des discussions.
Cartographie participative	Des personnes ou des groupes sont invités à dessiner une carte de leur village en se concentrant sur des informations correspondant aux objectifs de l'évaluation initiale, par ex. : emplacement des champs irrigués et des pâturages, ressources naturelles, infrastructures, espaces sociaux, quartiers, marchés, etc. Le processus de préparation de la carte sert à révéler des différences de points de vue à l'intérieur du groupe et à poser des questions sur les problèmes qui émergent.
Diagrammes de Venn	Un dessin représentant les relations sociales entre des groupes, institutions, etc. qui peuvent être internes et/ou externes à la communauté.
Calendrier saisonnier	Un processus participatif d'étude de la manière dont des choses telles que les activités agricoles, la consommation, le revenu, les inondations, etc. changent en cours d'année. Les calendriers saisonniers sont généralement faits séparément avec des groupes d'hommes et de femmes et/ou différents groupes de sécurité alimentaire, pour comparer les résultats.
Classement selon la richesse / la sécurité alimentaire / le bien-être	Un processus par lequel les membres de la communauté identifient de 3 à 5 groupes de richesse, sécurité alimentaire ou bien-être dans leur communauté et décrivent les caractéristiques de chacun d'eux (en termes de capitaux, stratégies de subsistance, accès aux structures et systèmes, etc.) en utilisant des histoires, des haricots/cailloux, etc. Pour plus d'informations sur les méthodes participatives d'évaluation initiale, y compris les activités participatives de classement, veuillez consulter <i>Guidance on participatory assessments</i> (Dummett et al 2013) Annexe 5, pages 17-19.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Pour décider de l'**ordre** des méthodes de collecte des données primaires, pensez aux choses suivantes :

- Passez du plus général au plus spécifique.
- Appuyez-vous continuellement sur les informations déjà connues (par ex. identifier d'abord les cultures puis faire une étude de marché pour ces cultures).
- Pour des sujets sensibles, commencez par des questions destinées à créer de bonnes relations avec les personnes interrogées puis posez les questions plus sensibles.
- Utilisez un ordre logique (par ex. identifiez d'abord les groupes de moyens d'existence puis faites des groupes de discussion séparés pour étudier les stratégies d'adaptation, l'accès aux services et les espoirs pour l'avenir de chaque groupe afin de désagréger et comparer les réponses).

Pour chaque méthode, préparez des guides pour les entretiens, des check-lists pour l'observation et des modèles pour les preneurs de note. Quand vous utilisez des méthodes visuelles (cartographie, diagrammes de Venn, etc.), n'oubliez pas que la carte n'est pas le produit final. Préparez les guides de discussion correspondants pour « interroger le diagramme. » Traduisez tous les questionnaires et les check-lists dans la ou les langues appropriées et préparez les explications nécessaires pour ceux qui collectent les données primaires.

3.4 Embauchez le personnel et formez-le et testez les méthodes sur le terrain

Identifiez ceux qui collectent les données primaires (enquêteurs) et leurs superviseurs et précisez leurs rôles et responsabilités. Vérifiez que l'équipe de collecte des données comprend des hommes et des femmes pour éviter les biais, pouvoir interroger des hommes comme des femmes et permettre aux personnes interrogées de se sentir à l'aise. Faites une orientation sur les objectifs de l'évaluation initiale, les besoins d'information et les méthodes pour les collecteurs de données et les superviseurs. Faites-leur étudier et pratiquer les guides d'entretien pour se familiariser avec toutes les questions. Formez-les aux compétences nécessaires pour la conduite d'une enquête (comment poser des questions d'approfondissement, comment écouter), pour la transcription et l'enregistrement et sur les attitudes nécessaires (par ex. l'importance du respect, reconnaître leurs propres préjugés et la prise en compte des questions de genre).

Testez les guides et autres outils d'évaluation initiale sur le terrain, si possible deux fois avant l'évaluation initiale. Pendant les tests sur le terrain, vérifiez que les questions sont claires, qu'elles ne sont pas ambiguës et qu'elles permettent d'obtenir les informations souhaitées. Vérifiez aussi la durée des entretiens qui ne devraient pas dépasser une heure.

3.5 Collectez les données primaires

Pendant la collecte des données, assurez-vous que les superviseurs vérifient fréquemment la qualité des données. Par exemple, ils peuvent observer les entretiens pour voir si les collecteurs de données posent des questions d'approfondissement pour obtenir les informations suffisamment détaillées et que toutes les données sont collectées de la même manière. Faites des réunions quotidiennes de compte-rendu sur le site pour :

- Identifier les premiers résultats pendant que l'information est fraîche
- Identifier les éventuelles lacunes dans les informations
- Préciser les méthodes à utiliser par la suite



Pour des sujets sensibles, commencez par des questions destinées à créer de bonnes relations avec les personnes interrogées puis posez les questions plus sensibles

REDEVABILITÉ VIS-À-VIS DES BÉNÉFICIAIRES

La formation des personnes qui collectent les données doit comprendre la nécessité d'informer la communauté sur l'objectif et les méthodes de l'évaluation initiale et de gérer les attentes de la communauté.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Assurez-vous que les personnes interrogées savent qui sont les personnes qui collectent les données et quelle agence ils représentent et comment les informations seront utilisées ou ce qui devra éventuellement être confidentiel. Assurez-vous que les personnes interrogées ne sont pas menacées et qu'on ne leur cause pas de tort et que vous avez l'autorisation de collecter des informations auprès d'enfants. Demandez la permission avant de prendre des photos ou d'enregistrer les entretiens. Permettez aux personnes de refuser de répondre si elles le désirent. Pendant la collecte des données, organisez des réunions et un espace pour partager les résultats avec les membres de la communauté concernés et vérifiez que les données sont saisies et documentées.

3.6 Analysez les données primaires

Analysez séparément les données quantitatives et qualitatives. Dans chaque cas, comparez les données selon les sous-groupes et/ou d'autres caractéristiques comme le sexe, le lieu, le classement de richesse ou de sécurité alimentaire et/ou d'autres caractéristiques intéressantes, pour souligner les similarités et les différences.

Saisissez les données quantitatives dans le programme statistique utilisé, par exemple Microsoft Excel ou SPSS Statistics. Pour les données qualitatives, organisez les données en les désagrégeant dans des matrices, des diagrammes ou des listes. On peut créer des tableaux d'analyse des données qualitatives soit dans Microsoft Word, soit dans Excel. Si vous avez une grande quantité de données, utilisez Excel pour conserver les données qualitatives pour pouvoir utiliser la fonction COMPTER SI pour voir où certaines idées ou certains thèmes sont mentionnés.

Le **Tableau 4e. i** est un exemple d'organisation des données qualitatives pour un projet de sécurité alimentaire au Bangladesh, selon trois groupes de comparaison (les ménages souffrant le plus, moyennement ou le moins d'insécurité alimentaire par lieu). Le **Tableau 4e. ii** est un exemple d'analyse des résultats de groupes de discussion par genre et lieu.

Tableau 4e : Exemples de tableau pour l'organisation des données primaires
4e. i : Par insécurité alimentaire et par lieu

	Ménages le plus en insécurité alimentaire		Ménage en insécurité alimentaire moyenne		Ménages le moins en insécurité alimentaire	
	Intérieur	Côte	Intérieur	Côte	Intérieur	Côte
Type d'aliments consommés						
Biens du ménage						



Assurez-vous que les personnes interrogées savent qui sont ceux qui collectent les données et l'agence qu'ils représentent

Pour plus d'informations sur l'analyse des données qualitatives, consultez les phases pour l'analyse de données qualitatives dans l'Annexe B, *Data Analysis and Interpretation standard*, de *Guidance on monitoring and evaluation*, pages 96-98.



CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

4e. ii : Par genre et lieu

Type de groupe de discussion/ lieu	Comment est le niveau actuel de disponibilité de l'eau par rapport à la même période l'année dernière ?	Comment pouvez-vous dire que la situation relative à l'eau est différente ?
Groupe de discussion composé de femmes/ Tacama		
Groupe de discussion composé d'hommes/ Village d'Olindia		
Informateurs clés (femmes) / Village de Tacama		
Informateurs clés (hommes) / Village d'Olindia		

Copiez toutes les données qualitatives intéressantes dans la case correspondante du tableau. Lisez toutes les données présentées dans le tableau : Quelles expressions ou idées clés sont répétées dans plusieurs sources de données ? Quelles expressions sont singulières à un sous-groupe particulier ? Une fois que vous avez identifié des expressions ou idée communes, codes les données pour déterminer à quelle fréquence ces idées ont été citées et par quels groupes.

Comparez les résultats en soulignant les tendances, les thèmes, les problèmes classés ou priorisés, les lacunes et les relations de cause à effet.

3.7 Organisez et documentez les résultats et les analyses des données primaires

Conformément à votre plan d'évaluation initiale, organisez les informations collectées selon vos questions d'évaluation initiale. Le **Tableau 4f** ci-dessous est le modèle simple utilisé plus tôt pour organiser les résultats des données secondaires par question d'évaluation initiale. Vous pouvez ajouter les résultats de la collecte des données primaires à ce modèle.

Tableau 4f : Modèle pour résumer les résultats d'évaluation initiale secondaire et primaire

Question d'évaluation 1 :	X, Y, Z (résultats des données de sources secondaires et citations) X, Y, Z (résultats des données primaires)
Question d'évaluation 2 :	X, Y, Z (résultats des données de sources secondaires et citations) X, Y, Z (résultats des données primaires)
Etc.	Etc.

Pour chaque question d'évaluation initiale, écrivez les résultats et les analyses des données primaires. Commencez par les données quantitatives (nombres, moyennes, etc.) en soulignant la fourchette des données selon les différents groupes et personnes interrogées. Continuez avec les résultats des données secondaires (par ex. entretiens en groupes de discussion et autres méthodes).

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *Guidance on participatory assessments* (Dummett et al 2013) Conseils et outils brefs et pratiques pour la conception, la mise en œuvre et l'analyse d'évaluations participatives, avec un exemple.
- *Un guide de l'utilisateur du concept de développement humain intégral (DHI): Guide pratique pour le personnel de CRS et ses partenaires* (Heinrich et al 2008) Conseils sur l'analyse des données en utilisant le cadres du DHI (pages 38-43). Une liste d'outils courants pour la collecte des données primaires pour chaque élément du cadre du DHI (Annexe I, pages 57-58).
- *Guidance on monitoring and evaluation* (Hagens et al 2012) Voir en particulier les conseils pour élaborer des outils qualitatifs (pages 50-53) ; l'échantillonnage ciblé (pages 61-62) ; la formation et les tests sur le terrain (pages 64-69) ; la collecte de données qualitatives (pages 70-88) ; l'analyse et l'interprétation des données (pages 91-99).
- *ADS Chapter 205: Integrating gender equality and female empowerment in USAID's program cycle* (USAID 2013a)
- *Community peace and conflict mapping: A resource guide for community facilitators and peace partners* (CRS 2011a) 
- On utilisera l'outil HOCAI (*Holistic organizational capacity assessment*) dans le guide *Institutional strengthening* (CRS 2011b) pour guider les évaluations initiales dans des projets qui s'intéressent au renforcement institutionnel ou qui visent à améliorer la qualité des services.
- *Evaluation Rurale Rapide (RRA) et Diagnostique Rural Participatif (PRA)* (Schoonmaker-Freudengerger, 1999)



SECTION 4 : CONTINUER À ANALYSER ET INTERPRÉTER TOUS LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION INITIALE

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Après avoir collecté et analysé les données secondaires et primaires.

Phases et outils

4.1 Préparer la suite de l'analyse et l'interprétation

Revoyez le calendrier de la conception du projet pour préciser qui sera activement impliqué dans la suite de l'analyse et l'interprétation et comment cela a été prévu (par ex. en atelier, réunion ou selon une combinaison des deux). L'interprétation des données peut être influencée par les points de vue et biais cachés des personnes. Prenez donc en compte les caractéristiques de genre et autres quand vous impliquez des parties prenantes. Si possible, invitez les gens qui ont fait l'évaluation initiale pour qu'ils puissent parler de leur expérience.

4.2 Continuer à analyser tous les résultats de l'évaluation initiale

Commencez l'atelier en revoyant les objectifs de l'évaluation initiale, le cadre conceptuel et les questions d'évaluation. Puis, présentez toutes les résultats des données secondaires et primaires (**phases 2.4 et 3.8**). Utilisez le cadre conceptuel pour l'organisation visuelle. Par exemple, notez les principales constatations sur des post-it et placez sur les cases et les flèches du cadre conceptuel. Puis, les participants à l'atelier peuvent analyser ces relations et ces liens, par ex. comment l'accès aux services médicaux publics et leur qualité affectent les comportements des familles pour le traitement des enfants malades ou comment la possession d'un bien comme du petit bétail réduit la vulnérabilité des ménages aux chocs.

L'interprétation des données peut être influencée par les points de vue et biais cachés des personnes. Prenez donc en compte les caractéristiques de genre et autres quand vous impliquez des parties prenantes

4.3 Énoncer le problème central

Sur la base des résultats de l'évaluation initiale et des analyses, identifiez un ou plusieurs problèmes centraux qui se dégagent de l'évaluation.

Décrivez le problème central : Quelle est la nature du problème, qui affecte-t-il le plus, où et quand est-il le plus grave, comment affecte-t-il les femmes, les hommes, les garçons et les filles ? Résumez cette description dans un bref énoncé de problème central. Le **Tableau 4g** ci-dessous montre les différences entre un bon et un mauvais énoncé de problème.

Tableau 4g : Bon et mauvais énoncé de problème

Bon énoncé de problème	Mauvais énoncé de problème
Cinquante pour cent des enfants de moins de 5 ans vivant dans les zones côtières du Bangladesh ont un retard de croissance et/ou sont en sous-poids.	Les enfants du Bangladesh n'ont pas assez à manger.

Le mauvais énoncé de problème ne précise pas exactement où ce problème a lieu, qui (groupe d'âge) est le plus affecté ou quelle est la gravité du problème. De plus, il énonce le problème comme une absence de solution : sa formulation présuppose que le projet devrait fournir plus de nourriture, ce qui n'est pas forcément la meilleure stratégie.

4.4 Construire un arbre à problème

Un arbre à problème est un outil utile pour comprendre les relations cause à effet. Les effets sont des conditions sociales, économiques, politiques ou environnementales qui résultent d'un problème. Les causes immédiates et profondes sont des facteurs dans le ménage, la communauté, l'organisation ou l'environnement externe qui contribuent au problème. Un arbre à problème aide l'équipe de conception du projet et les autres parties prenantes à continuer à organiser les données de l'évaluation initiale relatives aux causes immédiates et profondes du problème central. C'est un pont important vers la hiérarchie des objectifs dans le cadre des résultats dans la prochaine phase de la conception du projet.

Guide pas-à-pas pour la construction d'un arbre à problème

- Faire un diagramme de l'arbre à problème (cf. **Figure 4.4**)

PROBLEM

Une situation négative particulière liée à la condition humain.
ProPack I
(CRS 2004)

UN PROBLÈME CENTRAL CLAIR

aidera à identifier un objectif clair pour le projet (but et/ou objectif stratégique) et des bénéficiaires cibles.

HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS

Ensemble, les énoncés d'objectifs dans la première colonne du tableau du Proframe constituent la hiérarchie des objectifs.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

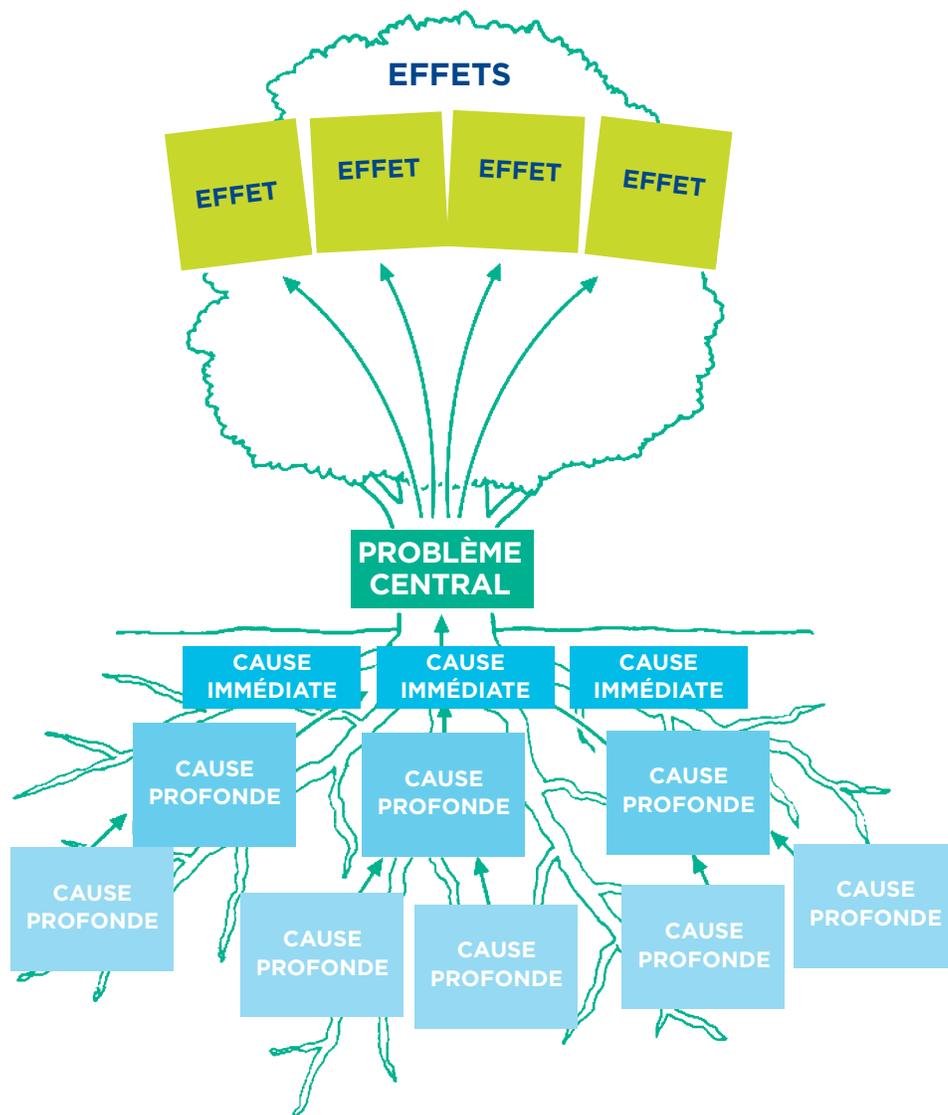
CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Figure 4.4 : Arbre à problème



- Notez l'énoncé du problème central près du tronc de l'arbre (si c'est nécessaire, vous pouvez diviser un problème complexe en plusieurs problèmes différents et analyser chacun d'entre eux).
- En utilisant les données de l'évaluation initiale et de l'analyse, notes les causes immédiates et profondes du problème central (la partie des « racines » de l'arbre à problème). Utilisez le cadre conceptuel pour vous aider à organiser ces causes.
- Demandez « Mais pourquoi ? » ou « Qu'est-ce qui explique cela ? » pour continuer à identifier d'autres facteurs plus bas qui contribuent à une cause particulière.
- Utilisez des flèches pour montrer les relations de cause à effet et les liens entre ces causes. On les appelle des chaînes causales. Ce sont des facteurs liés qui contribuent au problème et ont une forte synergie avec d'autres causes (Fornoff 2014).

CONSEIL PRATIQUE :

Construisez l'arbre à problème en utilisant des post-it qui peuvent être bougés au fur et à mesure de la discussion.

LES ARBRES À PROBLÈME ne sont pas des activités de brainstorming ! Utilisez les données de l'évaluation initiale.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- En utilisant les données de l'évaluation initiale, identifiez les effets du problème central et remplissez les « feuilles » de l'arbre à problème.
- Assurez-vous que l'arbre à problème indique comment les problèmes, les causes et les effets affectent les femmes, les hommes, les garçons ou les filles, selon les cas.
- Vérifiez que l'arbre à problème montre l'importance relative des chaînes causales dans les domaines évalués. Assurez-vous que l'on identifie tous les déterminants (ou causes immédiates) potentiels du problème que suggère le cadre conceptuel et qu'on en discute mais ne mettez dans l'arbre à problème que les déterminants dont les données de l'évaluation initiale ont montré qu'ils étaient pertinents au contexte particulier.

Revoyez l'arbre à problème. Vérifiez que :

- Le problème et ses causes sont spécifiques à la situation locale où l'évaluation initiale a été faite.
- Le problème, les causes et les effets montrent qui est le plus affecté, où et comment.
- Les causes et effets sont basés sur des données et des constatations solides de l'évaluation initiale et non sur les biais ou les convictions de l'équipe du projet. La qualité d'un arbre à problème ne vient pas du nombre de causes et d'effets mais plutôt de la base factuelle qui les sous-tend et des relations logiques ou hiérarchiques entre eux.
- Les causes sont bien décrites à différents niveaux (causes immédiates, intermédiaires et structurelles ou fondamentales).

4.5 Faire une analyse des besoins non satisfaits

Une analyse des besoins non satisfaits montre si d'autres acteurs répondent déjà à des problèmes, besoins et possibilités identifiés et priorisés dans une zone géographique particulière et à quel niveau de qualité. Les informations tirées d'une analyse des besoins non satisfaits est utile pour prendre des décisions de ciblage géographique.

Le **Tableau 4h** donne un format permettant d'organiser les résultats de l'évaluation initiale pour analyser les besoins non satisfaits. Envisagez de cartographier ces résultats pour visualiser qui fait quoi et où.

Tableau 4h : Analyse des besoins non satisfaits

Quels sont les autres acteurs (ONG, institutions, secteur privé, gouvernement, etc.) qui répondent à ce problème ?	Quelles zones géographiques couvrent ces acteurs ?	Combien de personnes sont touchées ? Quels types de personnes et de sous-groupes sont touchés ?	Quels sont les stratégies, approches ou activités actuelles de projet des acteurs ?	Quelle est la qualité de leurs stratégies, approches ou activités ?

4.6 Utiliser d'autres outils analytiques

Selon les besoins, utilisez d'autres outils analytiques pour interpréter les résultats de l'évaluation initiale. Le cadre du développement humain intégral (cf. **Figure 3.1**) est particulièrement utile pour :

CHAÎNE CAUSALE

Des facteurs liés qui contribuent au problème et ont une forte synergie avec les autres causes.

Assurez-vous que les causes et effets sont basés sur des données et des constatations solides de l'évaluation initiale et non sur les biais ou les convictions de l'équipe du projet

CHAPITRE I INTRODUCTION

CHAPITRE II QUESTIONS TRANSVERSALES

CHAPITRE III PLANIFICATION

CHAPITRE IV ÉVALUATION INITIALE

CHAPITRE V CADRE DES RESULTATS

CHAPITRE VI NOTE CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII PROFRAME

CHAPITRE VIII CAPACITE ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX CALENDRIER DES ACTIVITES ET BUDGET

CHAPITRE X FORMAT ET REVUE

CHAPITRE XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION

ANNEXES

- Analyser les constatations relatives aux capacités, forces, capitaux et connaissances, dont on peut tirer parti dans la stratégie du projet.
- Analyser les liens de cause à effet entre les biens des ménages, les stratégies, les structures et les systèmes et les chocs, cycles et tendances.

Les cadres d'analyse de genre aident à analyser comment les problèmes et les causes sont ressentis différemment par les femmes, les hommes, les garçons et les filles et ce qui l'explique. Les analyses de conflits aident à identifier les causes du conflit, les divisions sociales, la violence et les déclencheurs qui peuvent provoquer une escalade du conflit, les ouvertures pour agir contre le conflit et les capacités des acteurs pour l'édification de la paix et l'atténuation de conflit. Cf. les check-lists dans le **Chapitre III** pour plus de détails.

4.7 Interpréter les résultats et tirer des conclusions

Revoyez toutes les analyses. Déterminez quelles sont les résultats et les conclusions les plus essentielles, utiles et significatives qui ont des implications importantes pour les prochaines phases de la conception de projet et pour prendre des décisions. Par exemple, identifiez les principaux points de levier dans l'analyse de l'arbre à problème. Les principaux points de levier sont les causes qui ont le plus d'influence ou que l'on trouve plusieurs fois dans de nombreuses chaînes causales.

En plus de l'arbre à problème, tirez des conclusions à propos des capitaux et des ressources des ménages. On peut s'en servir dans la stratégie de projet pour aider à répondre aux besoins et problèmes identifiés. Par exemple, une stratégie de projet peut renforcer un réseau solide qui existe entre les groupes de femmes indigènes qui représente une ressource communautaire durable.

Posez les questions suivantes pour aider à réfléchir de manière critique et synthétiser les constatations afin d'en tirer des conclusions :

- Quelles sont les constatations les plus importantes concernant le ou les problèmes devant être traités par le projet ? Pourquoi ces constatations sont-elles les plus importantes ?
- Quelles sont les constatations les plus importantes concernant les ressources et les forces qui doivent être prises en compte pour l'élaboration de la stratégie du projet ? Pourquoi ces constatations sont-elles les plus importantes ?
- Où les constatations se retrouvent-elles et où divergent-elles ?

Résumez les constatations et les conclusions les plus importantes. Étudiez-les avec toutes les personnes concernées pour vérifier qu'elles ont bien été saisies. Si possible, validez ces constatations et ces conclusions avec des parties prenantes clés, dont des représentants des bénéficiaires.

4.8 Documenter et communiquer les constatations et les conclusions de l'évaluation initiale

Documentez les principales données, constatations et conclusions de l'évaluation initiale dans un rapport écrit d'évaluation. Ce rapport peut être utilisé pour communiquer avec les parties prenantes du projet ainsi que pour rédiger les sections correspondantes du document de projet. Si vous avez le temps, en particulier si l'évaluation initiale a été faite avant la publication de l'opportunité de financement, envisagez de transmettre

PRINCIPAUX POINTS DE LEVIER

Causes qui ont le plus d'influence ou que l'on trouve plusieurs fois dans de nombreuses chaînes causales.

Pour des données qualitatives, n'utilisez pas de pourcentages. Utilisez des phrases telles que :
« 7 groupes de discussion sur 10 ont indiqué que de meilleures pratiques d'hygiène faisaient partie des priorités de leur communauté. »
Guidance on monitoring and evaluation, Page 97

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

vos rapport au bailleur de fonds pour influencer sur le contenu possible de l'appel d'offres. Si le temps est limité ou dans des environnements concurrentiels, la finalisation du rapport écrit d'évaluation initiale est souvent faite après la soumission du document de projet. Trouvez des manières de communiquer les éléments de ce rapport aux bénéficiaires potentiels du projet. Signalez toutes les constatations et questions de l'évaluation initiale qui peuvent contribuer à élaborer un agenda d'apprentissage pour le projet.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAPs) : A resource manual for CRS country programs* (CRS 2008b)  Arbres à problème et principaux points de levier, Chapitre 5 (pages 50-54)
- *Guidance on monitoring and evaluation* (Hagens et al 2012) Analyse et interprétation des données (pages 91-99).
- *Un guide de l'utilisateur du concept de développement humain intégral (DHI): Guide pratique pour le personnel de CRS et ses partenaires* (Heinrich et al 2008) Directives détaillées sur l'analyse des données utilisant le cadres du DHI (pages 38-43).



SECTION 5 : LIEN AVEC LE DOCUMENT DE PROJET

L'évaluation initiale, l'analyse et l'interprétation apportent des constatations et des conclusions qui vous aident à rédiger pour le document de projet une section « analyse des problèmes » riche, convaincante et spécifique à la situation. Utilisez à la fois les résultats quantitatifs et les résultats qualitatifs de l'évaluation initiale comme sources d'informations pour décrire clairement le problème et ses causes et effets dans le lieu particulier du projet et pour les groupes et sous-groupes particuliers qui ont été identifiés. Le cas échéant, utilisez le cadre conceptuel préféré du bailleur de fonds (cf. **Annexe 3**) pour organiser les constatations et les conclusions de l'évaluation initiale. Rédigez cette section de manière à ce qu'elle soit en lien direct avec les sections suivantes du document de projet sur les objectifs, la stratégie, la théorie du changement et les hypothèses du projet.

L'évaluation initiale, l'analyse et l'interprétation... vous aident à rédiger pour le document de projet une section « analyse des problèmes » riche, convaincante et spécifique à la situation



SECTION 6 : EN QUOI EST-CE DIFFÉRENT POUR UNE INTERVENTION D'URGENCE ?

Section 1 : Planifier l'évaluation initiale

En général, l'objectif d'une évaluation initiale dans une situation d'urgence est de comprendre les besoins, les capacités, les mécanismes d'adaptation et les priorités des groupes les plus vulnérables de la population affectée. Le cadre du DHI est intéressant parce qu'il vous aide à comprendre les effets des chocs sur les capitaux, comment les ménages et les communautés y font face, les perturbations dans les marchés, la perte des services publics ainsi que les nouvelles possibilités que peut offrir le nouvel environnement (Heinrich et al. 2008).

Le cadre du DHI est intéressant parce qu'il vous aide à comprendre les nouvelles possibilités que peut offrir le nouvel environnement

Du fait des contraintes de temps, les phases de l'évaluation initiale sont comprimées et on applique une approche « suffisamment bonne » à l'échantillonnage et à la collecte des données. Les évaluations initiales sont itératives et se précisent et s'approfondissent au fur et à mesure qu'on prend les premières décisions. Il y a habituellement trois phases : initiale, rapide et approfondie. Le **Tableau 4k** (à la fin du chapitre) décrit et compare ces trois phases.

Sections 2 et 3 : Collecter, organiser et analyser les données secondaires et primaires

Collectez les données secondaires venant de sources des Nations unies et du gouvernement et concernant l'échelle et la gravité de la situation. Si la situation demeure instable, consultez ces sources régulièrement. Au cours des premières phases, la communication avec des informateurs clés et d'autres acteurs dans les zones affectées est particulièrement importante étant donné le manque de données secondaires fiables.

Utilisez un échantillonnage ciblé suffisamment bon pendant la phase 2 de l'évaluation initiale (rapide) et collectez des informations sur les quatre types de besoin (cf. **Figure 4.3**) pour trianguler. Utilisez les standards Sphère pour définir les « besoins normatifs. » L'observation directe est l'une des méthodes les plus importantes pour une évaluation initiale rapide et le personnel de terrain peut fournir des informations de première main.

Section 4 : Continuer à analyser et interpréter tous les résultats de l'évaluation initiale

L'analyse et l'interprétation des résultats de l'évaluation initiale sont faites plus fréquemment, chaque jour, étant donné l'immédiateté des besoins d'information ainsi que le contexte instable.

Les analyses des besoins non satisfaits sont particulièrement importantes dans une intervention d'urgence. Impliquez le personnel de terrain qui peut comparer les résultats venant de lieux différents et utilisez les mécanismes de coordination (par ex. les réunions de cluster d'OCHA) ainsi que des rencontres individuelles pour collecter régulièrement des informations sur qui fait quoi et où.

Leçons apprises

- Du fait des contraintes de temps, il est tentant de se contenter des données secondaires venant des clusters ou du gouvernement pour prendre les décisions de conception de projet. Résistez à la tentation car les données secondaires se concentrent généralement sur l'évaluation quantitative des dégâts et sur les pertes. Collectez toujours des informations auprès des personnes les plus affectées pour comprendre leurs besoins prioritaires, leurs stratégies d'adaptation et leurs ressources.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- [Guidance on emergency assessments](#) (CRS 2014b) 🔑
- [Manuel Sphère](#) (Projet Sphère, 2011) Standards essentiels 1, 2 et 3 et actions clés, indicateurs et notes d'orientation correspondantes.
- [Emergency needs assessment online game](#) sur CRS Learns 🔑

SECTION 7 : TABLEAUX ET EXEMPLES

Tableau 4i : Exemple de plan d'évaluation initiale

Plan d'évaluation initiale rempli avec des informations détaillées pour l'objectif 1.

<p>Objectif(s) de l'évaluation initiale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectif 1 : Comprendre la nature et les causes de la dénutrition des enfants dans la zone du Plateau Central en Haïti. • Objectif 2 : Comprendre les pratiques et les convictions des ménages et les normes communautaires relatives à la nutrition des enfants et l'accès aux services de nutrition. • Objectif 3 : Déterminer quelles organisations offrent déjà des services de nutrition, leur étendue et leur qualité. 		
<p>Utilisation : Les résultats de l'évaluation initiale seront utilisés pour sélectionner les zones du projet, déterminer les objectifs du projet, élaborer une stratégie pour le changement social et comportemental, identifier les hypothèses, décider comment les causes immédiates, profondes et structurelles seront traitées et par qui.</p>		
<p>Cadre(s) conceptuel(s) à utiliser : Le cadre conceptuel de l'UNICEF pour la dénutrition des enfants (cf. Figure 4.1)</p>		
<p>Quoi : Quelles questions seront étudiées pour chaque objectif ? Quelles données doivent être collectées ?</p>	<p>Comment : Comment les données seront-elles collectées ? Quelles méthodes sont les plus appropriées ? Quel est le meilleur ordre ?</p>	<p>Qui et où : Qui doit être interrogé ou impliqué ? Où les données seront-elles collectées ?</p>
<p>Questions pour l'objectif 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.1 Quels sont les taux de faible poids de naissance, sous-poids, retard de croissance, maigreur et déficience en micronutriments chez les enfants dans le Plateau Central ? • 1.2 Comment ces taux varient-ils entre les communes rurales et urbaines et selon les ménages ? • 1.3 Quels sont les causes profondes les plus significatives de la dénutrition dans chaque commune ? 	<p>Données secondaires : Taux, données nationales et départementales (s'il y en a). Cela comprendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse récente de la situation nutritionnelle par le Ministère de la Santé ou l'UNICEF • Stratégie récente de nutrition de l'USAID pour le pays • Registres départementaux des centres de santé • À collecter et à analyser avant la collecte des données primaires <p>Données primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec des informateurs clés • Groupes de discussion • Entretiens et observations dans les ménages 	<p>Données secondaires : Bureaux de nutrition de l'USAID, l'UNICEF et du Ministère de la Santé, bureau départemental des statistiques sur les centres de santé du Ministère de la Santé, recherche de données en ligne.</p> <p>Informateurs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutritionniste du Plateau Central • Agents de santé des communes • Nutritionnistes de CRS et SCF • Agents de santé communautaires, accoucheuses traditionnelles <p>Groupes de discussion :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mères et grands-mères rurales • Mères et grands-mères urbaines <p>Au niveau des ménages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visites à un petit groupe de ménages urbains et ruraux, les meilleurs et pires cas identifiés par les agents de santé communautaires

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Tableau 4j : Sources courantes de données secondaires

Source	Types de documents avec des données secondaires
CRS	<ul style="list-style-type: none"> • Autres rapports d'évaluation initiale et documents de projets • Plans stratégiques • Rapports d'études de base pertinentes
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'enquêtes démographiques et de santé • Rapports techniques et études des ministères • Rapports du système d'alerte précoce • Politiques et plans nationaux
Bailleurs de fonds (USAID, DFID, UE, ACDI, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'études et d'évaluations initiales • Stratégies nationales • FEWS-net
Organisations d'appui technique	<ul style="list-style-type: none"> • Études et rapports de FANTA (<i>Food and Nutrition Technical Assistance Project</i>) • Études et rapports de CaLP (<i>Cash and Learning Partnerships</i>)
Nations Unies (UNICEF, PNUD, PAM, OMS, HCR, OCHA, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes multi-indicateurs de clusters (PICS) et analyse de la situation des femmes et des enfants pour le pays (UNICEF) • Rapports sur l'indice de développement humain (PNUD) • Mesure de l'habilitation des genres (GEM) (PNUD) • Cartographie de l'évaluation de la vulnérabilité (VAM) (PAM) • Rapports des mécanismes de coordination, notes et évaluations initiales des clusters (OCHA)
Banque mondiale, banques régionales de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP)
Organismes de recherche universitaires ou gouvernementaux (par ex. Bureau central des statistiques)	<ul style="list-style-type: none"> • Études publiées dans des revues universitaires • Études faites pour des organisations internationales
Revues scientifiques	<ul style="list-style-type: none"> • <i>The Lancet, Development in Practice, World Development, etc.</i>
Autres ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Études, rapports d'évaluations initiales, rapports d'études de base
Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Google Scholar (articles/résumés gratuits d'articles de revues scientifiques) • Mendeley (gestionnaire de références et réseau social universitaire) • Scopus (base de données de résumés et de citations de littérature scientifique) • ELDIS (service d'information en ligne offrant un accès libre à la recherche sur des questions de développement international)

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Tableau 4k : Comparaison des évaluations initiales, rapides et approfondies*

	Initiale	Rapide	Approfondie
Calendrier après le déclenchement**	48 premières heures et selon les besoins	1 à 3 semaines selon l'accès au site et selon les besoins	Généralement 1 à 2 semaines après la fin de l'évaluation initiale rapide et selon les besoins
Objectif	Comprendre la magnitude et l'impact ; identifier la zone la plus affectée ; décider où faire l'évaluation initiale rapide	Déterminer les besoins prioritaires pour l'intervention immédiate, secteurs associés à l'intervention probable et ciblage initiale	Préciser la stratégie de mise en œuvre dans chaque secteur (évaluation initiale approfondie spécifique au secteur) Réévaluer et ajuster l'intervention en cours, concevoir l'intervention pour la suite
De quelles informations a-t-on besoin	Type de dégâts, estimation de qui est affecté et où, tendances, accès, prise en compte de la question « Ne pas nuire »	Qui (nombre de personnes, quels groupes sont plus affectés), où, quels besoins, quelles stratégies et capacités d'adaptation, questions de protection et de vulnérabilité, identifier les besoins non satisfaits (qui fait quoi et où), implications politiques et sécuritaires de l'intervention	En plus des informations dans le Chapitre IV, informations pré-catastrophe sur les pratiques et l'accès aux services, ressources disponibles et mécanismes d'adaptation, attitudes envers les nouvelles pratiques ou interventions possibles, tendances du relèvement
Comment les informations sont-elles collectées	Étude des données secondaires, coups de téléphone à des partenaires locaux ou des parties prenantes et, si possible, visites rapides sur le site	Collecte de données primaires par : entretiens avec des informateurs clés, entretiens semi-structurés, entretiens avec des personnes affectées, observation, promenades d'étude, discussions en groupes informels	Cf. les informations du Chapitre IV et le Manuel Sphère
Décisions et utilisation des informations	Décision de poursuivre l'intervention ou pas, déterminer où faire l'évaluation initiale rapide	Confirmer la décision de poursuivre, commencer à fournir une assistance vitale immédiate, rédiger le document de projet d'urgence pour les fonds de CRS, parler aux bailleurs de fonds, rédiger des notes conceptuelles pour obtenir plus de ressources	Servir de guide pour l'intervention elle-même (ajuster l'assistance immédiate, mettre en route des interventions supplémentaires) Servir de guide pour la note conceptuelle (suivante) et les documents de projets complets

Source: *Guidance on emergency assessments* (CRS 2014b)

* Pour plus d'informations sur les méthodes d'évaluation initiale participative, avec des activités de classification participative, consultez *Guidance on Participatory Assessments* (Dummett et al 2013), Annexe 5, Pages 17-19.

** L'accès au site est le déterminant principal du calendrier. Si l'accès et la sécurité ne sont pas un problème, ceci représente le temps nécessaire pour préparer le plan d'évaluation initiale, élaborer les outils et organiser et former une équipe d'évaluation.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

CHAPITRE V : CADRE DES RÉSULTATS, STRATÉGIE DU PROJET + THÉORIE DU CHANGEMENT

INTRODUCTION

Ce chapitre comprend huit sections :

- Section 1 : Fixer un but et des objectifs stratégiques préliminaires
- Section 2 : Identifier et analyser des options possibles de stratégie
- Section 3 : Sélectionner et préciser la stratégie du projet
- Section 4 : Formuler et tester la théorie du changement
- Section 5 : Déterminer les résultats intermédiaires et finaliser le cadre des résultats
- Section 6 : Lien avec le document de projet
- Section 7 : En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?
- Section 8 : Tableaux et exemples

Normes de qualité

- Le cadre des résultats et ses objectifs reflètent les exigences des bailleurs de fonds, le ou les cadres conceptuels utilisés et une théorie du changement explicite.
- Les choix de stratégies de projet sont basés sur les preuves, adaptés au contexte local et informés par les directives des bailleurs de fonds.
- La justification pour la stratégie de projet sélectionnée reflète les analyses de l'impact des options de plan de gestion sur les coûts cf. **Chapitre VIII**).
- Le processus d'élaboration d'un cadre des résultats et d'une stratégie de projet implique une large gamme d'employés de CRS et de ses partenaires et est informé par les voix et les points de vue des bénéficiaires hommes et femmes consultés pendant l'évaluation initiale.

Pourquoi cette phase de la conception du projet est-elle si importante ?

Le choix des objectifs de niveau supérieur, la sélection d'une stratégie de projet et l'élaboration d'une théorie du changement claire et explicite sont des moments cruciaux du processus de conception du projet. Essentiellement, vous décidez quels seront l'objectif, l'approche et le champ d'application du projet. Vous choisissez les problèmes, causes et déterminants que vous traiterez, les forces et possibilités dont vous tirerez parti, là où vous travaillerez, avec qui et à quelle échelle. Vous précisez ce que fera le projet et ce qu'il ne fera pas. Vous explicitez la manière dont vous prévoyez que le projet mènera aux effets et impact prévus.

Cette phase de la conception du projet est souvent faite en atelier, en même temps que l'analyse et l'interprétation des constatations de l'évaluation initiale. Cf. Annexe 2 pour plus d'informations.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

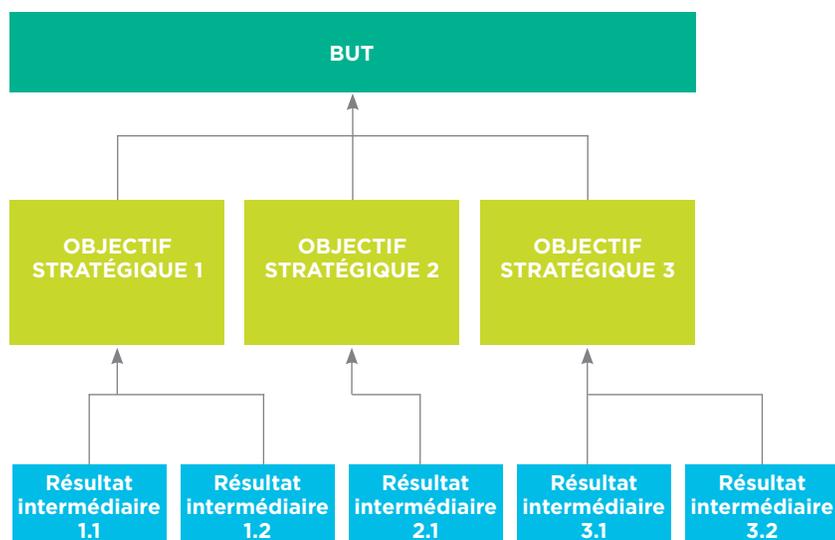
CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Figure 5.1 : Cadre des résultats



Le cadre des résultats (Figure 5.1) est un diagramme facile à lire qui montre un instantané des niveaux supérieurs de la hiérarchie des objectifs du projet (relation moyens-fin). Le cadre des résultats décrit le changement que le projet veut apporter (objectif stratégique ou OS), pourquoi ce changement est important (but) et ce qui doit se passer (résultat intermédiaire ou RI) pour que ce changement se produise. Un cadre des résultats soigneusement construit, avec une logique « si-et-alors, » garantit qu'il n'y aura pas d'hypothèses non justifiées sur la manière dont les RI du projet contribuent à chaque OS et dont les OS contribuent à leur tour au but. Un cadre des résultats permet de comprendre clairement l'objectif général du projet, ce qui en fait un bon outil de communication.

Une stratégie de projet décrit ce que va faire le projet (comment CRS et ses partenaires produiront les effets et l'impact) et avec qui (bénéficiaires et agents de changement), pour agir sur les problèmes et possibilités identifiés et atteindre les objectifs des niveaux supérieurs, en particulier les objectifs stratégiques. « Intervention, » et « approche » sont des termes similaires à « stratégie. » La stratégie du projet peut concerner un changement social et comportemental, la fourniture de services, le renforcement d'institutions et de systèmes, la formation, le renforcement des capacités, la facilitation de réseaux ou de processus, les infrastructures, l'influence et le plaidoyer, l'habilitation communautaire, la distribution de produits et ou une combinaison de ces éléments (Funnel et Rogers, 2011). La stratégie de projet peut être intégrée ou agir dans un seul secteur. Pour choisir la stratégie de projet la plus appropriée, il faut un processus analytique et systématique. Vous devez examiner les preuves, les coûts, le plafond du budget, l'optimisation des ressources, les exigences et les priorités du bailleur de fonds, les questions de partenariat et la capacité organisationnelle, les risques et la pérennité. Pour trouver un équilibre entre tous ces facteurs, il faut peser le pour et le contre et faire des compromis.

Le cadre des résultats d'un projet et sa stratégies doivent tous deux refléter une théorie du changement (TdC) explicite. La TdC montre clairement comment et pourquoi vous et d'autres prévoyez ou supposez que certaines actions produiront les changements souhaités (pour des individus, groupes, communautés ou institutions) dans l'environnement où le projet sera mis en œuvre. Une TdC est une explication concise et explicite de : « Si nous faisons

CADRE DES RÉSULTATS

Un diagramme facile à lire qui montre un instantané des niveaux supérieurs de la hiérarchie des objectifs du projet (relation moyens-fin).

CONSEIL PRATIQUE :

Les buts, OS, RI (ainsi que les effets et les activités dans le Proframe) sont tous des « énoncés d'objectifs, » décrivant chacun un niveau spécifique d'objectifs. Même si l'OS est le seul niveau qui comprenne le mot dans son nom.

PÉRENNITÉ

Le souci de mesurer si les bénéficiaires d'une activité ont des chances de continuer après le retrait du financement du bailleur de fonds.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

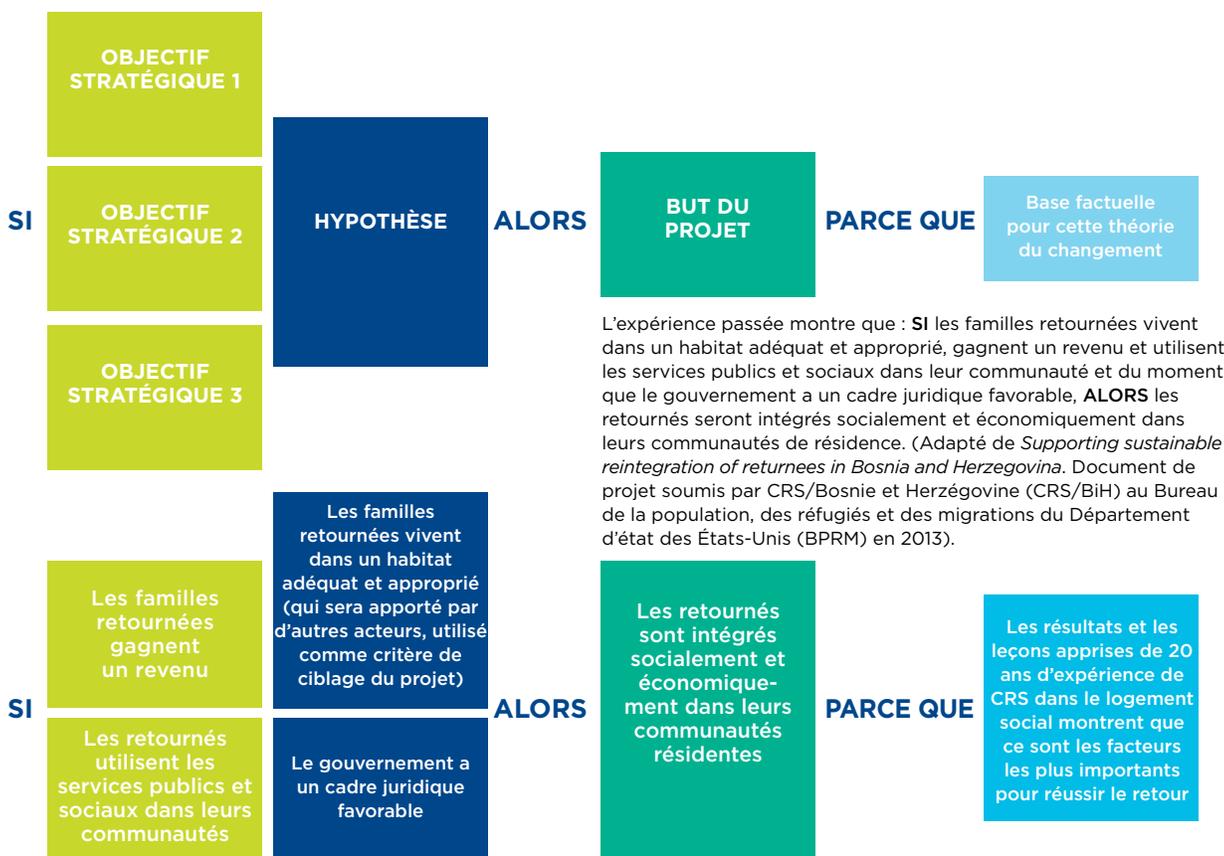
X, alors Y parce que Z. » (Funnel et Rogers, 2011, USAID 2013d). Une TdC comprend la hiérarchie des objectifs « si-et-alors » (qui explique le comment) mais comprend aussi « parce que » (qui explique le « pourquoi »). On appelle parfois la TdC une « hypothèse de développement. »

Une TdC solide s'appuie sur des théories basées sur la recherche des cadres conceptuels (comme la diffusion d'innovation, les phases du changement, l'efficacité personnelle, les points charnières, etc.), et/ou sur une expérience profonde et les leçons apprises. La TdC se base sur ces preuves (le « pourquoi ») pour formuler une hypothèse « si et alors » spécifique au contexte du projet.

La TdC (cf. **Figure 5.2** à la page suivante) n'est pas simplement une description narrative du cadre des résultats parce que le cadre des résultats ne reflète que les éléments (les « si ») qui seront fournis par le projet tandis que la TdC indique aussi les actions ou les contributions cruciales pour la réussite du projet mais dont CRS prévoit qu'ils seront apportés par d'autres acteurs. Autrement dit, la TdC reflète à la fois le cadre des résultats et les hypothèses clés du projet.

Quand la TdC n'est pas formulée explicitement, cela indique généralement un raisonnement peu clair ou des convictions cachées sur la manière dont le changement doit se produire dans le contexte spécifique au projet. Formuler la TdC permet à l'équipe du projet d'explorer les indices de réussite probable de la stratégie du projet, son adéquation à un contexte socio-culturel particulier et ses hypothèses sur la volonté et la capacité des personnes et des organisations. Une TdC explicite permet aux décisions concernant les objectifs et la stratégie du projet d'être claires, crédibles, défendables et de répondre aux réalités de l'environnement du projet (Funnel et Rogers, 2011).

Figure 5.2 : Théorie du changement



THÉORIE DU CHANGEMENT
Une explication concise et explicite de : « Si nous faisons X, alors Y se produira parce que Z. »

Quand la TdC n'est pas formulée explicitement, cela indique généralement un raisonnement peu clair ou des convictions cachées sur la manière dont le changement doit se produire

- CHAPITRE I INTRODUCTION
- CHAPITRE II QUESTIONS TRANSVERSALES
- CHAPITRE III PLANIFICATION
- CHAPITRE IV ÉVALUATION INITIALE
- CHAPITRE V CADRE DES RESULTATS
- CHAPITRE VI NOTE CONCEPTUELLE
- CHAPITRE VII PROFRAME
- CHAPITRE VIII CAPACITE ORGANISATIONNELLE
- CHAPITRE IX CALENDRIER DES ACTIVITES ET BUDGET
- CHAPITRE X FORMAT ET REVUE
- CHAPITRE XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION
- ANNEXES

Explorer la théorie du changement

Une équipe de conception de projet de CRS a élaboré la stratégie de projet des « cultivateurs modèles » qui fournissent des services de vulgarisation dans leur propre communauté. La théorie du changement initiale de l'équipe était que si les meilleurs agriculteurs et agricultrices étaient formés à des techniques améliorées de production des cultures et qu'on leur donnait des bicyclettes, ces paysans pourraient et voudraient transmettre cette connaissance à d'autres paysans de leur communauté. Alors la production agricole augmenterait et l'insécurité alimentaire serait diminuée.

Bien que cette TdC puisse être valable et fonctionner dans certaines communautés, l'équipe de conception du projet s'est rendue compte que la base factuelle était faible. Les études et les leçons apprises ont suggéré que les paysans (a) ne faisaient pas forcément de bons formateurs ; (b) avaient peu de motivation pour partager les nouvelles connaissances puisque garder ces connaissances pour eux leur donnait un avantage concurrentiel et (c) n'avaient peut-être pas le temps de faire des formations. En même temps, les résultats de l'évaluation initiale ont révélé que dans ce contexte particulier, les agricultrices « modèles » pouvaient être réticentes à utiliser des bicyclettes à cause des normes de genre.

Étant donné ces constatations, l'équipe a exploré d'autres options de stratégies de projet. Après une analyse approfondie, elle a choisi une autre stratégie de projet : renforcer la capacité des services publics de vulgarisation et de groupes locaux de paysans et faciliter la création de liens entre ces acteurs.

THÉORIE DU CHANGEMENT :

La définition et l'importance de la « théorie du changement » peuvent varier selon les organisations. Assurez-vous d'étudier et de comprendre la définition que le bailleur de fonds donne de la TdC dans la situation de la conception de votre projet.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



SECTION 1 : FIXER UN BUT ET DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES PRÉLIMINAIRES

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Après avoir analysé et interprété les résultats de l'évaluation initiale et de l'analyse.
- Dans certains cas, après la collecte et l'analyse des données secondaires pour déterminer des objectifs et un ciblage provisoires pour le projet avant de démarrer la collecte des données primaires.

Phases et outils

1.1 Revoyez les constatations de l'évaluation initiale et leurs implications pour le but et les objectifs stratégiques

Étudiez l'arbre à problème avec le problème central et les causes profondes, l'analyse des besoins insatisfaits et toutes les autres constatations de l'évaluation initiale.

Les constatations de l'évaluation initiale aideront à élaborer le but et les objectifs stratégiques de la manière suivante :

- La nature du problème lui-même, y compris qui est affecté, quand et comment, en mettant en lumière les différences de genre : c'est la situation spécifique au contexte que le projet visera à changer.
- Où le problème et les besoins non satisfaits sont les plus graves. C'est souvent montré par les données secondaires et l'analyse des besoins comparatifs et c'est utilisé pour justifier les décisions de ciblage.
- Les « effets » de l'arbre à problème et l'analyse des besoins comparatifs et normatifs servent à documenter l'importance du problème et à justifier pourquoi le projet s'y attaque.
- Les causes les plus significatives du problème, les principaux points de levier et les chaînes causales révélés par l'évaluation initiale, comparés au cadre conceptuel utilisé ou aux directives du bailleur de fonds. Cela servira à justifier les objectifs et la stratégie proposés pour le projet, c'est à dire les causes auxquelles le projet s'attaquera ou pas.
- Les possibilités, ressources et capacités existantes sur lesquelles on peut s'appuyer ou qui peuvent être renforcées dans le cadre de la stratégie du projet.

1.2 Transformez le problème central et les causes immédiates en énoncés positifs

Pour passer des constatations de l'évaluation initiale à des décisions basées sur les preuves pour le projet et les OS, transformez le problème central de l'arbre à problème (son tronc) et les causes immédiates en énoncés positifs en miroir.

Les constatations de l'évaluation initiale aideront à élaborer le but et les objectifs stratégiques

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

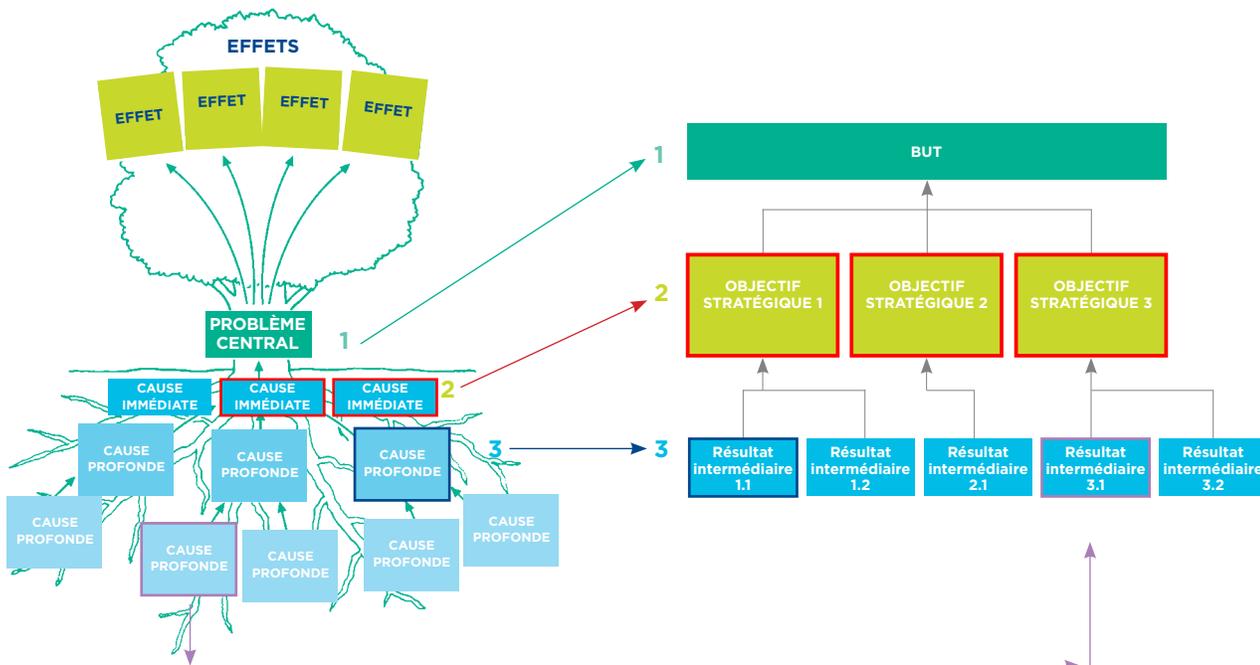
CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Figure 5.3 : De l'arbre à problème au cadre des résultats



Par exemple, si le problème central de l'arbre à problème est : « *Les ménages ruraux pauvres des départements isolés de la province de Ghor souffrent d'une grave insécurité alimentaire saisonnière (réduction de la qualité et de la quantité des repas) pendant 4 à 6 mois de l'année,* » l'énoncé positif « en miroir » est « *Les ménages ruraux pauvres des départements isolés de la province de Ghor bénéficient toute l'année de sécurité alimentaire.* » Si l'une des causes immédiates de l'insécurité alimentaire saisonnière est « *une faible diversité alimentaire,* » l'énoncé positif en miroir est « *augmentation de la diversité alimentaire.* »

En retournant le problème et les causes, vous avez commencé à cartographier une « voie du changement » qui sera précisée dans les phases suivantes. La voie du changement identifie les domaines (relations, comportements, systèmes, institutions, lois, politiques) où il faut que le changement se produise pour atteindre une condition souhaitée. Précisez l'arbre des énoncés positifs pour en faire une voie du changement qui montre les actions et les effets qui mènent à une condition souhaitée. À ce stade, ne limitez pas la voie à ce que CRS et ses partenaires vont faire. Peignez un « tableau complet » (Fornoff, 2014). C'est une première itération de la TdC du projet.

1.3 Rédigez une première version du but et des objectifs stratégiques du projet

Utilisez les constatations de l'évaluation initiale et les énoncés positifs de la **phase 1.2** pour rédiger un but et des objectifs stratégiques préliminaires. Dans la plupart des cas, le but est en lien avec le problème central. Par exemple, si le problème central est que les filles des départements ruraux abandonnent l'école au CM1, un but provisoire pourrait être que : « *garçons et filles terminent l'enseignement primaire.* » Et dans la plupart des cas, les OS correspondent aux causes immédiates du problème central (qui reflètent généralement les déterminants immédiats du cadre conceptuel). Par exemple, si le problème central concerne la malnutrition, le but parlera sans doute d'enfants bien nourris et en bonne santé tandis que les OS refléteront probablement les problèmes identifiés pour l'insécurité alimentaire des ménages, les soins

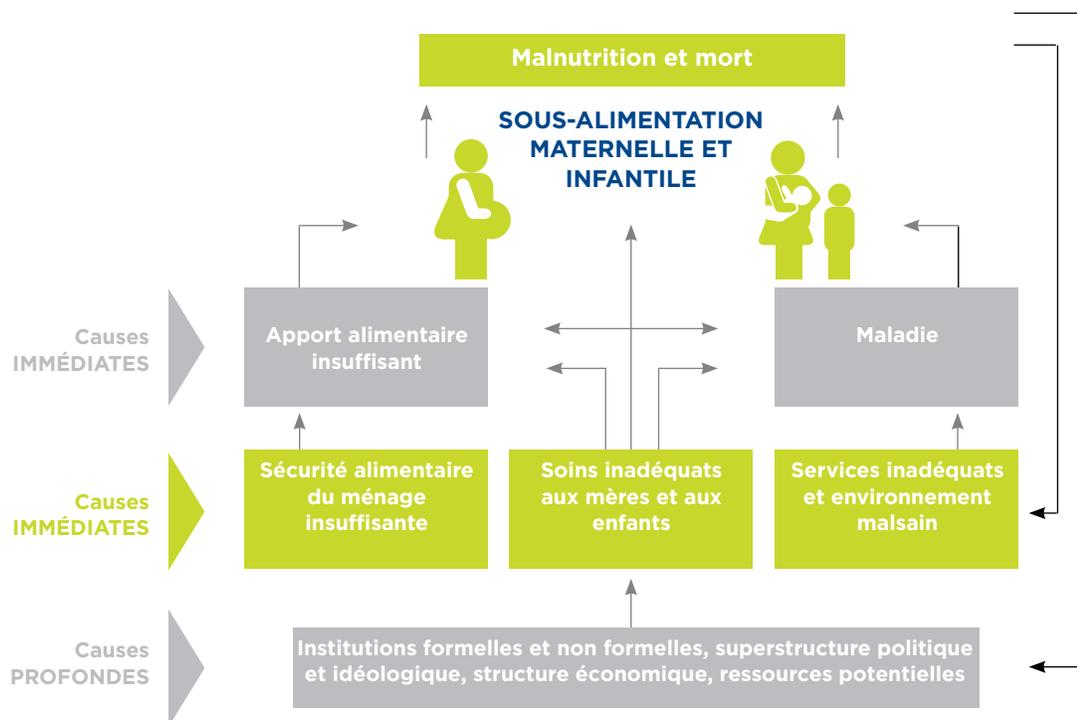
La voie du changement identifie les domaines (relations, comportements, systèmes, institutions, lois, politiques) où il faut que le changement se produise pour atteindre une condition souhaitée

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

insuffisants et/ou un environnement insalubre des ménages. Pour maintenant, ne vous inquiétez pas d'avoir une formulation précise. Pour maintenant, ne vous inquiétez pas d'avoir une formulation précise.

Figure 5.4 : Cadre conceptuel



1.4 Décider du nombre approprié d'objectifs stratégiques et de l'étendue et de l'échelle du projet

Décidez combien il faut d'OS (un ou plus). C'est une décision cruciale. En tenant compte des constatations et des conclusions de l'évaluation initiale, discutez de ces questions :

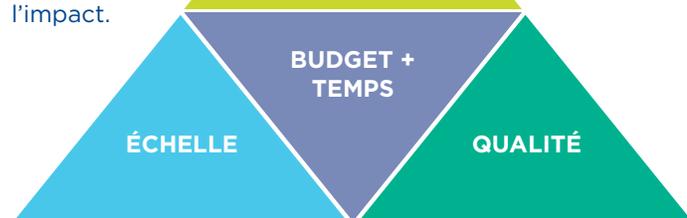
- Quelles causes (ou chaînes causales) de l'arbre à problème et du cadre conceptuel ont une influence significative (principaux points levier) et, si on y remédie, ont le potentiel d'apporter un changement positif pour les personnes et les groupes identifiés ?
- Le projet doit-il agir sur tous ces déterminants/ causes immédiates importants du problème ou seulement sur certains ?
- Quels sont les lacunes ou besoins importants non satisfaits ? Parmi ceux-ci, lesquels seront plus probablement financés par le bailleur de fonds ?
- Qu'est-ce que le projet peut raisonnablement traiter étant donné son calendrier, le budget disponible estimé et les capacités actuelles et potentielles ?
- Quel niveau de changement pouvez-vous réalistement espérer atteindre à la fin du projet ?
- Quelles capacités techniques et de gestion sont nécessaires pour répondre à ces problèmes et à ces causes et atteindre le niveau de changement souhaité ? Parmi ces capacités, lesquelles CRS et ses partenaires possèdent-ils déjà et lesquelles devraient être renforcées ?

Le cadre conceptuel peut vous aider à clarifier l'étendue et l'échelle de la stratégie du projet et à décider ce que le projet fera ou ne fera pas. Par exemple, vous pouvez décider qu'une stratégie de projet de nutrition dans un département s'attaquera à deux des trois facteurs profonds : l'insécurité alimentaire des ménages et l'insuffisance des soins. Vous avez décidé de ne pas traiter le troisième déterminant du cadre conceptuel parce que, dans ce cas, les résultats de l'évaluation initiale ont révélé que les conditions d'hygiène au niveau des ménages étaient généralement bonnes (rien ne prouvait que c'était une cause pertinente dans ce contexte) et que le gouvernement fournissait des services médicaux gratuits et de qualité. La qualité et l'accessibilité des services médicaux publics seront une hypothèse clé du projet qui sera reflété dans sa TdC.

La réussite du projet dépend d'un équilibre entre l'étendue (le nombre de secteurs potentiels), l'échelle (nombre de personnes, d'organisations, étendue géographique), le temps et le budget. Une conception trop ambitieuse ne permet souvent pas d'atteindre les résultats si le temps ou les ressources sont insuffisants. Dans la plupart des cas, le calendrier et le budget du projet sont prédéterminés et votre travail est donc d'identifier l'étendue et l'échelle qu'il faut pour le projet afin de rendre possible une mise en œuvre de qualité qui permettra de réaliser l'impact. La sélection des OS du projet nécessite de faire des compromis réfléchis.

Figure 5.5 : Trouver l'équilibre entre l'étendue, l'échelle, le budget et le temps

Un projet doit équilibrer l'étendue, l'échelle, le temps et le budget, sinon la qualité en souffre et le projet peut ne pas réaliser l'impact.



Adapté du triangle des contraintes du projet dans *The Guide to the PMD Pro: Project Management for Development Professionals* (PM4NGOs, 2011)

Envisagez un projet intégré dans lequel on peut réalistement s'attaquer aux « causes profondes » structurelles de l'arbre à problème en tenant compte de l'étendue, de l'échelle, du temps et du budget du projet. L'intégration est l'effort intentionnel de concevoir et de fournir des services complémentaires qui tirent parti des synergies pour habiliter les personnes, transformer les institutions et faire progresser le développement humain intégral. L'intégration peut être reflétée dans des OS complémentaires entre différents secteurs techniques ou dans la stratégie et les RI du projet (cf. **Section 2** ci-dessous). L'intégration peut signifier une superposition (lier un nouveau projet à des programmes actuels dans une zone géographique), un travail sur plusieurs secteurs techniques (par ex. intégrer l'agriculture et la nutrition en offrant aux ménages un ensemble d'interventions) ou des interventions se suivant dans le temps.

Le cadre conceptuel peut vous aider à clarifier l'étendue et l'échelle de la stratégie du projet et à décider ce que le projet fera ou ne fera pas

HYPOTHÈSES CLÉS

Des facteurs ou conditions que l'équipe de conception du projet ne peut pas contrôler mais dont l'existence est cruciale pour permettre au projet d'atteindre l'objectif au niveau supérieur.

INTÉGRATION

L'effort intentionnel de concevoir et de fournir des services complémentaires qui tirent parti des synergies pour habiliter les personnes, transformer les institutions et faire progresser le développement humain intégral.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

N'oubliez pas de voir à quels problèmes d'autres entités (ministères gouvernementaux, le secteur privé, d'autres ONG, etc.) travaillent peut-être déjà actuellement ou prévoient de travailler pendant la durée de votre projet.

En général, moins on a d'OS, mieux c'est, car cela montre que le projet est bien ciblé. Une étude de CRS a trouvé que les projets ciblés, ayant moins d'OS et de RI, avaient une mise en œuvre plus réussie.

Si le bailleur de fonds a des objectifs stratégiques prescrits, utilisez-les.

Analysez si et comment ces OS sont validés par les résultats de l'évaluation initiale. Cela prouve votre connaissance du contexte du projet. Selon les cas, envisagez d'utiliser une contrepartie financière de CRS ou un autre financement complémentaire pour un OS que le bailleur de fonds n'appuiera pas, dans le cas où l'évaluation initiale indique que c'est un déterminant significatif du problème. Dans un projet ayant un OS prescrit pour le traitement antirétroviral, CRS a utilisé ses fonds propres pour un OS complémentaire d'alimentation et de nutrition. La réussite qui en a découlé et l'impact positif d'une bonne nutrition en plus du traitement a aidé à convaincre les bailleurs de fonds qu'il était nécessaire de financer des OS en lien avec l'alimentation et la nutrition dans le cadre d'une thérapie antirétrovirale. En général, quand les OS sont prescrits par le bailleur de fonds, concentrez vos décisions sur le choix d'une stratégie de projet, la formulation de la TdC et l'élaboration des objectifs aux niveaux inférieurs (résultats intermédiaires, produits et activités) qui réalisent les OS prescrits.

1.5 Préciser le but et les objectifs stratégiques préliminaires

Traduisez les décisions et les projets d'objectifs en un but et des OS plus précis. Identifiez les bénéficiaires du projet, les personnes qui bénéficieront, directement ou indirectement, du changement que le projet vise à apporter. Par exemple, les bénéficiaires d'un projet de nutrition des enfants seront des enfants vulnérables de moins de 3 ans. Les bénéficiaires du projet d'éducation mentionné dans la **Section 1.3** sont des filles de 9 à 12 ans (classes de l'école primaire à partir du CM1) dans des départements ruraux. Assurez-vous que les énoncés de but et d'OS reflètent la manière dont les hommes, femmes, garçons et filles vivent différemment le problème central.

Le but décrit le changement développemental plus général et à plus long terme auquel contribue le projet, peut-être dans une région donnée ou dans le pays dans son ensemble. Voyez le but comme un espoir ou une aspiration plus générale et à plus long terme. Déterminez quelle est la population générale des bénéficiaires prévus (personnes, groupes ou organisations) et où ils se trouvent.

Exemples de buts

Pour un projet d'agriculture	Pour un projet d'édification de la paix	Pour un projet de santé du nouveau-né
Les familles des cultivatrices de riz pauvres dans les régions les plus vulnérables du pays bénéficient de sécurité alimentaire toute l'année	Les habitants de la région bénéficient d'un meilleur niveau de sécurité personnelle	Le taux de mortalité infantile du pays est réduit

Si le bailleur de fonds a des objectifs stratégiques prescrits, utilisez-les

BÉNÉFICIAIRE

Une personne, un groupe ou une organisation, ciblé ou non, qui bénéficie directement ou indirectement d'une intervention de développement ou d'urgence.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Les objectifs stratégiques sont l'objectif central du projet. Ils décrivent les bénéfices remarquables ou significatifs prévus qui seront réalisés ou atteints par les bénéficiaires à la fin du projet. Chaque OS exprime un objectif qui est réaliste, spécifique au projet et mesurable.

Exemples d'OS

Pour un projet d'agriculture	Pour un projet d'édification de la paix	Pour un projet de santé du nouveau-né
Les cultivatrices de riz ont augmenté écologiquement la productivité de leur culture de riz	Les deux groupes religieux ont réduit les tensions entre eux	Les taux de mortalité des nouveau-nés sont réduits dans les deux régions

Autres ressources, outils et liens

- *Catholic Relief Services (CRS) Guidance for developing logical and results frameworks* (Levine 2007)



SECTION 2 : IDENTIFIER ET ANALYSER DES OPTIONS POSSIBLES DE STRATÉGIE

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Après avoir identifié le but et les objectifs stratégiques préliminaires, l'orientation et l'objet du projet. Vous devrez peut-être appliquer cette section pour chaque objectif stratégique.

Phases et outils

2.1 Identifier des options possibles de stratégie

Dans toute situation, il y a souvent différentes approches plausibles pour répondre aux problèmes et aux possibilités et atteindre les objectifs. Par exemple, dans une communauté où l'évaluation initiale a révélé une forte prévalence de la diarrhée chez les enfants, de mauvaises pratiques d'hygiène et un faible accès à l'assainissement, et où l'un des OS est une amélioration de l'assainissement, les options de stratégies pourraient inclure :

- Mettre le comité communautaire de développement en relation avec les services WASH publics et les distributeurs de savon du secteur privé
- Former des facilitateurs communautaires à l'approche de l'assainissement total piloté par la communauté
- Fournir des dalles de latrines et des stations de lavage des mains préfabriquées

Chacune de ces stratégies de projet est potentiellement efficace. Chaque stratégie (ou une combinaison de ces stratégies) pourrait permettre de réaliser l'OS souhaité pour le projet.

Étudiez les données probantes pour identifier des options de stratégies pertinentes, appropriées et potentiellement efficaces. Les données probantes comprennent :

- Les constatations de l'évaluation initiale sur les besoins de la communauté, les besoins non satisfaits et les possibilités
- Les meilleures pratiques : Des approches qui sont internationalement acceptées comme les plus efficaces ou qui délivrent constamment de bons résultats

Étudiez les données probantes pour identifier des options de stratégies pertinentes, appropriées et potentiellement efficaces

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- Les leçons apprises : Les résultats ou les généralisations d'une analyse de problèmes, les échecs et/ ou les réussites qui illustrent une stratégie ou une procédure à suivre à l'avenir

On peut obtenir des informations sur les meilleures pratiques et les leçons apprises auprès d'experts et de conseillers techniques, dans des résultats de suivi et évaluation, des réunions d'apprentissage et/ou des études de la littérature. Si vous devez faire une étude de la littérature, consultez :

- Des réseaux pertinents (par ex. santé communautaire ou sécurité alimentaire)
- Des directives des bailleurs de fonds et d'appui technique
- Les normes de qualité des programmes de CRS, les directives sectorielles ou d'autres documents de stratégie
- Des rapports pertinents des Nations unies
- Des rapports ou résumés d'évaluation de projets répondant à des problèmes similaires dans des contextes similaires

2.2 Analysez chaque option plausible de stratégie d'intervention

Utilisez un processus systématique pour peser le pour et le contre pour chaque option plausible de stratégie d'intervention. Répondez aux questions ci-dessous pour chaque option. Utilisez le **Tableau 5b** (à la fin du chapitre) pour résumer vos réponses.

- 1. Qui est impliqué :** Avec qui cette stratégie prévoit-elle de travailler (niveau des RI) et qui en bénéficiera (niveau des OS) ?
- 2. Preuves d'impact :** Que vous disent la littérature, les conseils techniques et les normes sur la probabilité que cette stratégie mène au changement souhaité (OS) ? Qu'est-ce qui a fait réussir cette stratégie ailleurs ? Ces facteurs de réussite existent-ils dans le contexte actuel ?
- 3. Avantages :** Quels sont les avantages de cette stratégie (par ex. coût, faisabilité, optimisation des ressources, utilisation des opportunités, échelle par rapport à l'étendue, pérennité, etc.) ?
- 4. Inconvénients :** Quels sont les inconvénients de cette stratégie (par ex. coût, faisabilité, optimisation des ressources, utilisation des possibilités, échelle/étendue, pérennité, etc.) ?
- 5. Hypothèses :** Quelles sont les hypothèses de la stratégie sur les intérêts et l'influence des participants et bénéficiaires du projet ? Par exemple, est-ce qu'on fait l'hypothèse que les membres de la communauté se porteront librement volontaires ? Que les autorités religieuses apporteront un appui total ? Quelles réactions négatives peut-on prévoir étant donné ces intérêts et influences ? Quelles sont les hypothèses de la stratégie sur d'autres facteurs dans l'environnement (par ex. autres acteurs, gouvernement, etc.)
- 6. Risques :** Quels sont les risques associés à cette option de stratégie (par ex. considérations de pouvoir ou de genre, capacité actuelle ou potentielle de CRS et de ses partenaires, etc.) ? Comment la stratégie du projet peut-elle atténuer ces risques ?
- 7. Probabilité de l'impact dans le contexte de ce projet :** À la lumière des constatations de l'évaluation initiale, quelle probabilité y a-t-il pour que, dans le contexte de ce projet, cette stratégie puisse aussi bien répondre aux problèmes, tirer parti des possibilités et mener au changement souhaité (OS) ?



Utilisez un processus systématique pour peser le pour et le contre pour chaque option plausible de stratégie d'intervention

Quelles sont les hypothèses de la stratégie sur les intérêts et l'influence des participants et bénéficiaires du projet ?

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

2.3 Faites plus d'évaluation initiale et d'analyse

Si les constatations de l'évaluation initiale ne fournissent pas les détails nécessaires pour analyser et comparer les options de stratégies identifiées, vous devrez peut-être réunir plus d'informations à ce stade, par ex. en faisant une analyse de marché ou une analyse des obstacles, en étudiant la disponibilité des prestataires de services, en évaluant l'acceptabilité pour les bénéficiaires prévus des différentes options de stratégies, etc.

Changement de comportement et analyse des barrières : De nombreux projets répondent à un problème en visant à changer des comportements qui laissent à désirer et en promouvant des comportements ou pratiques « améliorés. » Pour concevoir une stratégie appropriée, vous devez comprendre ce que font les gens et pourquoi et ce qui sera peut-être nécessaire pour qu'ils adoptent le nouveau comportement. Vous devrez peut-être compléter les résultats de votre évaluation initiale en faisant une analyse des barrières. Une analyse des barrières ou une analyse plus brève de « ceux qui font et ceux qui ne font pas » (selon les cas) sont des méthodologies d'enquête avérées qui peuvent vous aider à élaborer des stratégies de projets efficaces et à appliquer une théorie du changement appropriée au changement de comportement. Collectez et analysez les données de manière à comprendre qui doit changer de comportement, qui a une influence sur ce groupe, quels sont les déterminants des comportements actuels du groupe et quels déterminants sont les plus puissants.

Si vous n'avez que peu de temps, télescopez ce travail en collectant des données secondaires pertinentes, en interrogeant un nombre limité de ménages et en faisant un bref exercice « d'orbite d'influence » (cf. **Figure 5.6**). S'il n'y a pas suffisamment de temps au moment de la conception et que le bailleur de fonds ne demande pas autant de détails dans le document de projet, vous pouvez aussi programmer et budgétiser une analyse des obstacles au démarrage du projet.

Figure 5.6 : Orbite d'influence



Si vous n'avez que peu de temps, télescopez ce travail en collectant des données secondaires pertinentes, en interrogeant un nombre limité de ménages et en faisant un bref exercice « d'orbite d'influence »

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

2.4 Faites une analyse des capacités

Faites une analyse des capacités en utilisant les constatations existantes et la connaissance des capacités de CRS et de ses partenaires relatives aux objectifs proposés pour le projet et les options de stratégie. Une analyse des capacités est utile pour déterminer à quelle ou quelles causes du problème il est possible de remédier, pour réviser les décisions sur l'étendue et l'échelle du projet et pour vous aider à sélectionner une stratégie de projet appropriée.

Faites un examen critique des capacités techniques, matérielles, financières, humaines et de gestion de CRS et de ses partenaires dans le ou les secteurs proposés et l'ensemble des objectifs stratégiques ainsi que des diverses options de stratégies identifiées. Quelles sont les implications de chacune des stratégies possibles pour les capacités techniques et de gestion de CRS et de ses partenaires ?

Pour chaque option de stratégie, demandez :

- Les capacités actuelles sont-elles suffisantes étant données l'orientation technique proposée (étendue et profondeur de l'expertise), les décisions initiales de ciblage et l'échelle prévue ?
- Est-ce que des capacités devront être renforcées avant ou pendant le démarrage du projet pour garantir la qualité de la mise en œuvre ?

Autres ressources, outils et liens

- *Literature review guidance* (Dummett et Hagens 2014). Directives détaillées sur la manière de faire une revue de la littérature. Une liste complète de bases de données, moteurs de recherche et sources de données (pages 6-9).
- *A practical guide to conducting a barrier analysis* (Kittle 2013) programme de formation qui vise à renforcer les capacités à planifier et mener une enquête d'analyse d'obstacles.



SECTION 3 : SÉLECTIONNER ET PRÉCISER LA STRATÉGIE DU PROJET

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Après avoir identifié et analysé les options de stratégie. Vous devrez peut-être répéter les différentes phases pour chaque objectif stratégique.

Phases et outils

3.1 Organiser les options de stratégies de projet

Éliminez de la liste (dans le **Tableau 5b**) toutes les stratégies qui sont visiblement inappropriées, ne sont pas faisables ou qui montrent peu de potentiel d'impact dans le contexte du projet. Puis regroupez les stratégies plausibles en options mutuellement exclusives de stratégie de projet, en voyant si certaines des stratégies identifiées peuvent aussi être combinées en une stratégie de projet plus intégrée. Par exemple, au Bangladesh, on a identifié trois stratégies d'intervention possibles pour un projet de sécurité alimentaire. Il s'agissait de :

- Stratégie 1 : Amélioration des pratiques pour augmenter les rendements de riz
- Stratégie 2 : Adoption de semences de variétés de riz supportant les inondations
- Stratégie 3 : Amélioration des pratiques de santé et de nutrition animales



Éliminez de la liste toutes les stratégies qui sont visiblement inappropriées, ne sont pas faisables ou qui montrent peu de potentiel d'impact dans le contexte du projet

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

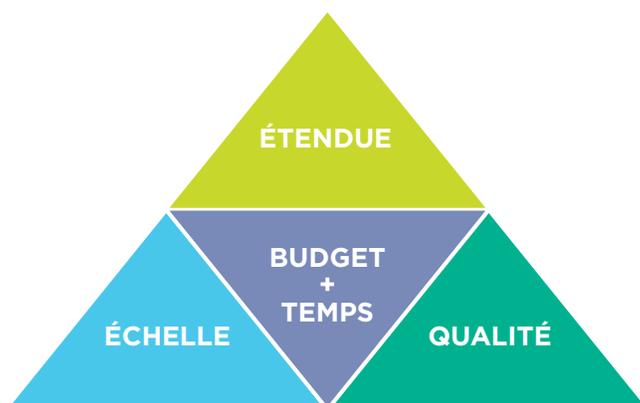
CHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Si l'on considère chaque stratégie séparément et en combinaison, il y a sept options de stratégies mutuellement exclusives qui sont :

- Option 1 : Stratégie 1
- Option 2 : Stratégie 2
- Option 3 : Stratégie 3
- Option 4 : Stratégies 1 + 2
- Option 5 : Stratégies 1 + 3
- Option 6 : Stratégies 2 + 3
- Option 7 : Stratégies 1 + 2 + 3

Quand vous choisissez entre les options, recherchez un équilibre entre les questions d'étendue et d'échelle étant donné le temps et le budget disponibles, avec d'autres facteurs, comme la capacité.



Voyez quel est l'ensemble minimum d'interventions nécessaires pour réaliser l'OS. Dans l'exemple ci-dessus, il peut être optimal de mettre en œuvre ensemble les stratégies 1 et 2 parce qu'elles se renforcent mutuellement. Par contre, la stratégie 3 s'intéresse à des moyens d'existence totalement différents et cible très probablement des ménages ou des participants différents, par exemple des ménages sans terre qui ne font pas la culture du riz mais qui ont quelques petits animaux ou des femmes plutôt que des hommes. Réfléchissez à ce que s'intéresser à un seul ou aux deux groupes de moyens d'existence aura comme implication pour la capacité du projet à produire des résultats de qualité à l'échelle.

Réfléchissez à un autre exemple : Dans un projet de réduction du paludisme, la distribution de moustiquaires traitées à l'insecticide peut permettre au projet de toucher un grand nombre de personnes dans une large zone géographique ou même dans tout le pays. Mais selon la situation, la seule distribution de moustiquaires peut ne pas suffire à amener des changements positifs pour la réduction du paludisme. Si les constatations de l'évaluation initiale révèlent que les moustiquaires sont utilisées pour beaucoup d'usages autres que la protection des enfants la nuit, vous devrez peut-être aussi changer les comportements en lien avec leur utilisation.

Cette augmentation de l'étendue est nécessaire pour avoir l'impact souhaité mais elle aura des implications sur l'échelle du projet. Il y a peu de chance que le projet ait la capacité de faire un changement de comportement dans tout le pays.

Voyez quel est l'ensemble minimum d'interventions nécessaires pour réaliser l'objectif stratégique

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

3.2 Identifiez les critères d'évaluation pour comparer les options de stratégies de projet

Mettez-vous d'accord sur un ensemble de critères pour comparer, classer et prioriser les options de stratégies de projet. Le **Tableau 5c** (à la fin de ce chapitre) donne une liste de catégories (colonne 1), des exemples de critères associés (colonne 2) et une échelle d'évaluation (colonne 3). Adaptez ce tableau au contexte du projet. Vous pouvez :

- Réduire la liste aux critères les plus essentiels
- Ajouter d'autres critères pertinents au contexte du projet
- Ajuster l'échelle d'évaluation, selon les besoins

Vous pouvez éventuellement pondérer les critères. Par exemple, certains critères (répondant aux exigences et priorités du bailleur de fonds ou de prise en compte du genre) peuvent être tellement importants que toute option de stratégie ayant une note inférieure à 4 (répond à la plupart des attentes) pour ces critères sera automatiquement exclue.

3.3 Évaluez chaque option de stratégie de projet

Revoyez les résultats de l'évaluation initiale, en particulier ceux des analyses des besoins non satisfaits et des capacités et toute autre information collectée sur les marchés, les préférences des bénéficiaires, les obstacles au changement de comportement, etc. pour que l'évaluation soit basée sur des preuves. Si nécessaire, mettez à jour l'analyse des besoins non satisfaits maintenant que les options de stratégies de projet sont mieux définies. En utilisant le **Tableau 5c**, comparez et classez toutes les options plausibles de stratégie. Le **Tableau 5c** comprend une liste de critères organisés en neuf catégories qui sont :

- Répondant aux résultats de l'évaluation initiale et aux voix des bénéficiaires
- Potentiel d'impact
- Prise en compte des bailleurs de fonds
- Prise en compte du gouvernement
- Faisabilité
- Optimisation des ressources
- Pérennité
- Capacité de CRS et des partenaires
- Considérations transversales, comme le genre, la gouvernance et l'édification de la paix

Les participants à l'atelier évaluent chaque option de stratégie par rapport à chaque catégorie choisie. Par exemple, une catégorie est « prise en compte du gouvernement » et l'un des critères associés est « dans quelle mesure l'option de stratégie correspond-elle aux politiques gouvernementales pertinentes. » Les participants à l'atelier évaluent chaque option de stratégie de projet par rapport à ce critère. Si l'option N°1 ne correspond pas du tout aux politiques gouvernementales, sa note devra être 1 (ne répond pas aux attentes). Si l'option N°2 correspond tout à fait aux politiques du gouvernement, sa note devra être 4 ou 5 (répond à la plupart des attentes ou à toutes).

Utilisez des petits groupes avec des perspectives et expertises variées et comparez les résultats de chaque groupe pour aider à éviter les biais.

CONSEIL PRATIQUE : Ces phases se font généralement en atelier. Avant de commencer, vérifiez que tous les participants comprennent de la même façon les deux options de stratégies et les critères proposés.



Utilisez des petits groupes avec des perspectives et expertises variées et comparez les résultats de chaque groupe pour aider à éviter les biais

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

3.4 Comparez et classez les options de stratégies de projet et décidez d'une stratégie provisoire

Discutez et comparez les notes totales dans la dernière ligne du **Tableau 5c** pour chaque option de stratégie ainsi que les notes sur des critères particuliers. Supprimez les options de stratégies qui ont une note trop basse pour certains critères, comme les exigences du bailleur de fonds. Mais ne vous limitez pas aveuglément aux chiffres. Cette activité vise à découvrir les points de vue et les suppositions sur les différentes stratégies et à faciliter une analyse objective des options de stratégies concurrentes pour le projet. Prenez en compte les idées et les conclusions de la discussion.

Intéressez-vous particulièrement aux points où il y a un accord, parvenez à un consensus et décidez-vous pour une option de stratégie. Cette décision est évidemment provisoire et dépend de l'examen de la note conceptuelle.

3.5 Précisez et continuez de développer la stratégie du projet

Précisez et continuez de développer la stratégie sélectionnée pour le projet. Utilisez les check-lists du **Chapitre II** pour préciser la stratégie du projet selon des considérations transversales. Par exemple, la stratégie du projet doit tenir compte du genre et des conflits. Vous pouvez décider que le renforcement des capacités sera un élément transversal de la stratégie du projet. Clarifiez les questions de pérennisation concernant la manière dont les bénéficiaires du projet seront maintenus une fois le projet terminé. La pérennité peut comporter des dimensions techniques, organisationnelles, de financement ou de politiques. Certains bailleurs de fonds peuvent demander une stratégie de désengagement explicite.

Réfléchissez de façon critique à la stratégie choisie pour le projet et aux considérations de ciblage : les bénéficiaires prévus, les personnes ou les groupes qui doivent participer en tant qu'acteurs ou agents du changement (par ex. agents de santé, enseignants, vulgarisateurs agricoles, cultivateurs modèles, parents) et les zones géographiques. Les choix de stratégie concernant les cultures ou d'autres moyens d'existence peuvent avoir d'importantes implications de genre. Les choix de lieu du projet peuvent avoir d'importantes implications pour l'équité et le conflit.

Rédigez en détail la stratégie du projet : Ce que les participants au projet devront faire différemment à la suite des activités du projet, où et avec quels résultats ainsi que d'éventuelles hypothèses sur le rôle d'autres acteurs et d'autres détails. Documentez les raisons du choix de cette stratégie. Pour l'instant, une liste à puces suffira.

Leçons apprises

Certaines parties prenantes de la conception de projets ont un intérêt personnel dans un secteur particulier ou dans une option de stratégie. Il est indispensable, pour réduire les biais, de sélectionner des stratégies de projets sur la base des faits, en utilisant des critères communs et un système transparent de comparaison et de classement (avec une bonne animation).

Autres ressources, outils et liens

- *Un guide de l'utilisateur du concept de développement humain intégral (DHI): Guide pratique pour le personnel de CRS et ses partenaires* (Heinrich et al. 2008) un ensemble complet de questions pour revoir une stratégie de projet du point de vue du DHI (pages 14-15).

Intéressez-vous particulièrement aux points où il y a un accord, parvenez à un consensus et décidez-vous pour une option de stratégie

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



SECTION 4 : FORMULER ET TESTER LA THÉORIE DU CHANGEMENT

Quand utiliserez-vous cette section ?

- En même temps que vous analyserez les options de stratégies de projet.

4.1 Discutez et formulez la théorie du changement du projet

Pendant cette phase, vous ferez une réflexion évaluative et utiliserez des cadres conceptuels pour vérifier la validité de la stratégie choisie pour le projet et comment elle produira les effets et l'impact souhaités au niveau des OS. Vous formulerez une TdC solide qui montrera explicitement pourquoi vous et d'autres pensez que la stratégie choisie pour le projet fonctionnera dans un contexte de projet particulier.

D'abord, discutez des hypothèses. Ce sont des facteurs que ceux qui mettent en œuvre le projet ne peuvent pas (ou décident de ne pas) contrôler mais qui pourraient compromettre la réussite du projet si les hypothèses étaient incorrectes. Les hypothèses sont des attentes fondamentales pour que la hiérarchie des objectifs du cadre des résultats puisse fonctionner. Ils peuvent comprendre :

- des risques possibles mais pas probables et/ou.
- des décisions sur des choses que le projet ne fera pas et qui affectent les résultats du projet (par exemple, des activités menées par un autre acteur). Utilisez les résultats de l'évaluation initiale, en particulier les analyses des besoins non satisfaits et des capacités, pour préparer les hypothèses.

Les hypothèses dépendent du contexte, mais généralement les hypothèses concernent :

- Les plans, politiques et actions des organismes publics ou commerciaux
- Les plans et actions d'autres organisations (ONU, ONG internationales, etc.) qui opèrent dans la zone du projet
- Les tendances sur les marchés nationaux et internationaux
- Les ressources des communautés et des bénéficiaires (intérêt, motivation, temps, etc.)
- Les risques de catastrophes naturelles ou causées par l'homme, comme des guerres, troubles civils, ou des inondations et sécheresses

Utilisez l'arbre à décisions (**Figure 5.7**) pour voir si les hypothèses sont entièrement hors du contrôle du projet ou si vous devez ajuster la stratégie du projet pour diminuer le risque qu'elles représentent pour le projet.

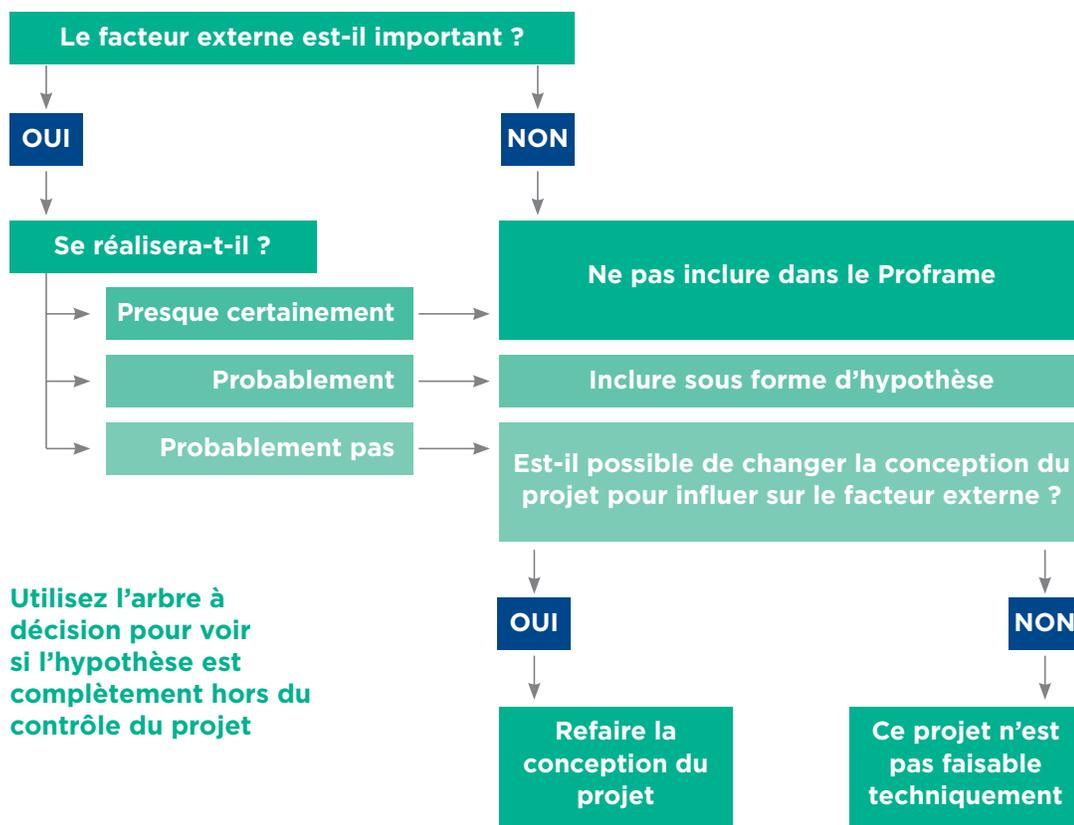
DANS CETTE PHASE . . .
vous pouvez décider de modifier ou même d'abandonner une stratégie de projet sélectionnée si elle n'est pas soutenue par une solide théorie du changement.

HYPOTHÈSES CLÉS
Des facteurs ou conditions que l'équipe de conception du projet ne peut pas contrôler mais dont l'existence est cruciale pour permettre au projet d'atteindre l'objectif au niveau supérieur.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Figure 5.7 : Arbre à décision pour les hypothèses clés

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Exemples de manières d'utiliser l'arbre à décision

Un projet de santé de l'enfant a un SO prévoyant que les enfants de moins de 2 ans d'un département isolé du Nord du Nigéria reçoivent tous leurs vaccins. Des rumeurs et fausses informations ont diminué la couverture vaccinale au cours des dernières années. La stratégie du projet se concentre sur la mobilisation de la communauté et l'implication de puissantes autorités religieuses pour créer une demande de vaccination. Une hypothèse clé pour réaliser le RI est que « Les services publics de santé fourniront les vaccins à temps. »

Situation A : Ce facteur externe est-il important ? Oui, parce que l'augmentation de la demande ne peut pas à elle seule vacciner les enfants. Sera-t-il réalisé ? Probablement parce que dans le passé, le gouvernement a assez bien réussi à fournir les vaccins et les services dans cette région du pays. Cependant, les stocks de vaccins sont parfois épuisés parce que les chaînes d'approvisionnement ne sont pas parfaites.

Situation B : Pour les mêmes raisons que dans la situation A, ce facteur est important. Mais il a peu de chances de se réaliser parce qu'un conflit récent a désorganisé les services publics de santé et qu'il y a un manque de fournitures. La stratégie du projet peut-elle être révisée pour incorporer ce facteur externe ? Oui. Dans ce cas l'équipe de conception du projet révisé la stratégie du projet pour inclure un partenariat avec l'UNICEF permettant la fourniture des vaccins et la gestion de la chaîne du froid.

Enregistrez ces hypothèses et réviser les objectifs ou la stratégie du projet selon les cas. Vous réexaminerez et préciserez ces hypothèses quand vous construirez le Proframe dans le **Chapitre VII**.

4.2 Rédigez une théorie du changement

Revoyez le but, les objectifs stratégiques et la stratégie du projet. Connectez ces éléments en élaborant une théorie du changement claire et explicite en utilisant la formulation « si et alors, parce que. » Vous trouverez ci-dessous de brefs exemples :

Énoncés de TdC pour un projet qui promeut l'emploi pour les jeunes anciens combattants

Si un emploi est fourni aux jeunes anciens combattants, **alors** la probabilité de violence intercommunautaire est réduite **parce que** les jeunes sans emploi risquent plus d'être recrutés pour le combat alors que les jeunes qui ont un emploi se dégagent des structures de commande et sont moins recrutables parce qu'ils ont plus à perdre (USAID 2013d)

Énoncé de TdC pour un projet pour intégrer les rapatriés en Europe de l'Est

L'expérience passée montre que : **Si** les familles rapatriées vivent dans un habitat adéquat, gagnent un revenu et utilisent les services publics et sociaux dans leur communauté et tant que le gouvernement a un cadre légal favorable, **alors** les rapatriés seront intégrés socialement et économiquement dans leurs communautés résidentes.² Il était prévu que d'autres acteurs répondent au besoin de logement et CRS s'est donc concentré sur les autres éléments de projet.

Énoncé de TdC pour un projet de promotion de l'allaitement exclusif

Si les femmes enceintes, les grands-mères et les accoucheuses traditionnelles comprennent les avantages de l'allaitement exclusif et si les femmes enceintes participent à des groupes d'appui pour l'allaitement, **alors** plus de femmes pratiqueront l'allaitement exclusif **parce que** :

- Les constatations de l'évaluation initiale et d'autres études dans le pays ont montré l'énorme influence des femmes plus âgées sur les décisions prises par les femmes en âge de procréer et leurs maris dans les sociétés collectivistes (où le projet aura lieu).
- La théorie d'apprentissage sociale de Bandura (Grusec 1992) et les leçons tirées de projets similaires ont montré qu'un appui continu des pairs pour résoudre les problèmes de l'allaitement exclusif est très efficace pour changer les normes et comportements sociaux relatifs à l'allaitement exclusif.

4.3 Revoyez la théorie du changement

Utilisez la check-list du **Tableau 5a** (ci-dessous) pour revoir et évaluer la validité à la fois du processus par lequel vous avez élaboré la théorie du changement et l'énoncé de TdC « si et alors, parce que. » Discutez des questions pour lesquelles la réponse a été « non » et révisez la TdC si nécessaire.

Encouragez le débat et discutez des idées des uns et des autres. Tenez compte des hypothèses identifiées plus tôt. Selon le résultat de ces discussions, révisez la stratégie du projet ou réexaminez même le choix de la stratégie la plus appropriée pour le projet.

CONSEIL PRATIQUE :

Dans de nombreux projets, les objectifs au niveau des RI impliquent un changement social et comportemental. Formulez votre théorie du changement pour que la stratégie du projet et le cadre des résultats soient basés sur des modèles, cadres et théories solides de changement social et comportemental.

APPRENTISSAGE SOCIAL

L'idée que les comportements des personnes sont entraînés par des facteurs externes et que les gens apprennent en observant les autres.

Encouragez le débat et discutez des idées des uns et des autres

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

2. Adapté de *Supporting sustainable reintegration of returnees in Bosnia and Herzegovina*. Document de projet soumis par CRS/Bosnie et Herzégovine (CRS/BiH) au Bureau de la population, des réfugiés et des migrations du Département d'état des États-Unis (BPRM) en 2013.

Tableau 5a : Check-lists pour revoir une théorie du changement et en évaluer la validité

Qualités d'une théorie du changement solide	Oui/Non
Les changements qui doivent découler du travail sont explicites	
La voie du changement est claire et compréhensible et reflète un cadre conceptuel pertinent	
Il y a des connexions claires avec les principaux moteurs et déterminants identifiés dans l'évaluation initiale	
L'énoncé fait preuve de logique, de bon sens et/ou reflète les résultats de la recherche	
Le travail mènera aux résultats souhaités sans interruption ni lacune	
Les convictions et hypothèses sur la manière dont un niveau de changement influera sur un autre ont été formulées et remises en questions	
La théorie du changement est enracinée dans le contexte et reflète la réalité des processus de changement dans cette situation particulière	
La théorie du changement est spécifique et on peut en tester la validité au cours du temps	

(Adapté de USAID 2013d)

4.4 Éventuellement, envisagez des questions de recherche possibles

Tandis que vous élaborez la TdC, des questions de recherche peuvent apparaître et relier votre projet à un agenda d'apprentissage plus général du pays ou de l'agence. Les questions de recherche peuvent être en lien avec l'amélioration de la mise en œuvre, la démonstration des preuves d'impact, le plaidoyer auprès des bailleurs de fonds et des décideurs politiques, l'influence sur le gouvernement ou d'autres praticiens, etc.

Des questions de recherche peuvent apparaître et relier votre projet à un agenda d'apprentissage plus général du pays ou de l'agence

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *The community builder's approach to theory of change : A practical guide to theory development* (Anderson, 2005)
- Le bureau Food for Peace de l'USAID définit une théorie du changement à la fois comme un processus (rendre explicite la manière dont CRS réfléchit à une situation ou un problème actuel, ses causes profondes, le changement à long terme souhaité et ce qui doit se passer pour que ce changement se produise) et un produit (un ensemble d'hypothèses, d'effets et d'indicateurs qui constituent les chaînes causales du changement nécessaires pour mener à un but souhaité à long terme). On trouvera plus d'informations sur *The FANTA Project*.
- *Theories and indicators of change: Concepts and primers for Conflict Management and Mitigation* (USAID mars 2013d)



SECTION 5 : DÉTERMINER LES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES ET FINALISER LE CADRE DES RÉSULTATS

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Après avoir sélectionné une stratégie de projet appropriée et avoir rédigé les objectifs des niveaux supérieurs (objectifs stratégiques et but). Doit être fait pour chaque objectif stratégique.

Phases et outils

5.1 Traduire la stratégie du projet en résultats intermédiaires

Élaborez des RI pour la stratégie du projet. Les résultats intermédiaires indiquent le ou les changements attendus dans des comportements identifiables d'un groupe particulier ou le ou les changements attendus dans les systèmes, politiques ou institutions, nécessaires pour atteindre les OS (bénéfices en fin de projet). Les énoncés au niveau des RI peuvent impliquer des changements dans le rythme où les participants au projet adoptent les nouveaux comportements, l'augmentation de l'étendue ou de la couverture du projet, de nouvelles manières d'organiser ou de gérer les systèmes ou des changements dans la politique, par exemple.

Exemples de résultats intermédiaires

Pour un projet agricole	Pour un projet d'édification de la paix	Pour un projet de santé du nouveau-né
Les productrices de riz ciblées utilisent les techniques améliorées de culture	Les deux différents groupes religieux ont commencé à effectivement mettre en œuvre l'activité d'intérêt mutuel sur laquelle ils se sont mis d'accord	Les femmes enceintes dans les départements ciblés accouchent sous la supervision d'un agent de santé compétent

Notez que les RI et les OS pour le même projet impliquent souvent différents groupes cibles. Par exemple, le groupe cible d'un OS d'un projet de nutrition infantile est composé d'enfants de moins de 3 ans tandis que les groupes cibles du RI peuvent être les mères, grands-mères, pères et agents de santé dont les pratiques et les comportements affectent directement l'état nutritionnel des enfants de moins de 3 ans.

5.2 Décider combien de résultats intermédiaires sont nécessaires

De la même manière que pour les objectifs stratégiques, suivez les directives du bailleur de fonds pour les résultats intermédiaires. S'il y a moins de RI, cela montre que le projet a une orientation claire et une théorie du changement simple. Cependant, l'ensemble des RI devrait refléter la TdC pour ce qui est des principaux agents du changement, des changements de comportements, de la couverture pour fournir les effets prévus, etc.

5.3 Connectez tous les objectifs provisoires au cadre des résultats

Revoyez le modèle et le vocabulaire du bailleur de fonds pour le cadre des résultats et adaptez-le à ce qu'il demande. Voyez le glossaire comparatif en **Annexe 1**. Préparez un projet de cadre des résultats et connectez-y le but, les objectifs stratégiques et les résultats intermédiaires que vous avez identifiés.

RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

Le ou les changements attendus dans des comportements identifiables d'un groupe particulier ou le ou les changements attendus dans les systèmes, politiques ou institutions nécessaires pour atteindre les OS (bénéfices en fin de projet).

Notez que les RI et les OS pour le même projet impliquent souvent différents groupes cibles

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

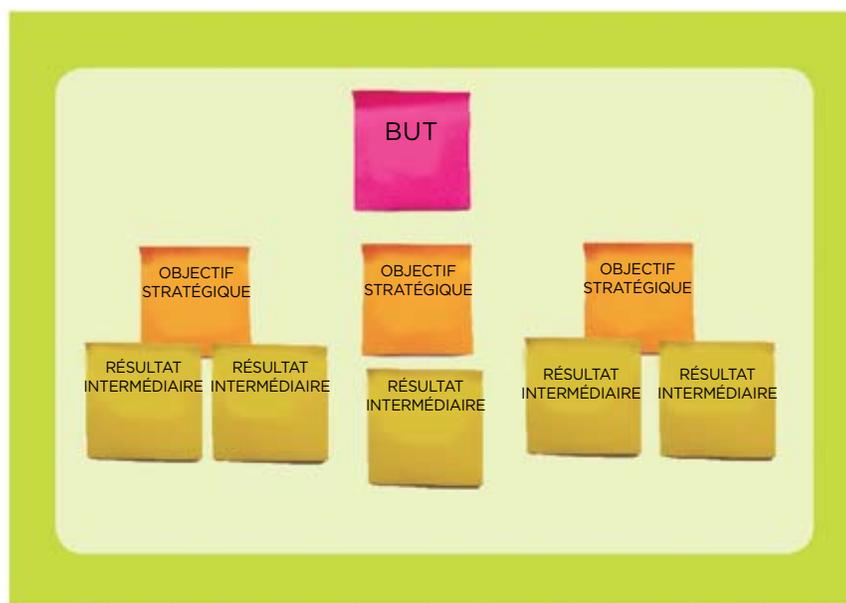
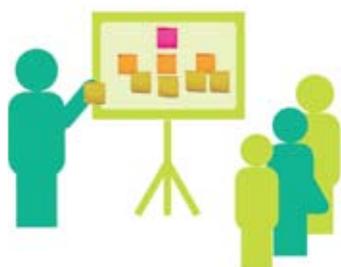
CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Figure 5.8 L'équipe du projet travaille au cadre des résultats



Un cadre des résultats ne comprend que les RI, les OS et le but, mais les équipes de conception de projet trouvent souvent utile de réfléchir de manière informelle « vers le bas » jusqu'aux produits et jusqu'à des exemples généraux d'activités en utilisant des tableaux de conférence et des 'post-it'. Les activités et les produits seront développés totalement après l'examen de la note conceptuelle (cf. **Chapitre VII**).

5.4 Revoyez le cadre des résultats

Revoyez les projets d'objectifs en discutant de ces questions :

- Les OS décrivent-ils l'objectif central du projet ?
- Les OS sont-ils spécifiques au contexte du projet ?
- Les OS peuvent-ils réalistement être atteints pour la fin du projet ?
- Les OS contribuent-ils logiquement à la réalisation du but ?
- Le nombre d'OS est-il logique par rapport au calendrier et au budget du projet et aux questions d'étendue/échelle ?
- Les RI reflètent-ils la stratégie et la TdC du projet ?
- Les RI reflètent-ils les bons agents du changement et les bons comportements ?
- L'ensemble de RI est-il nécessaire et suffisant pour mener au changement au niveau des OS ?

5.5 Revoyez la hiérarchie des objectifs (RI à OS à but)

Quand on descend dans le cadre des résultats, comment un objectif sera réalisé doit être expliqué par l'objectif ci-dessous. Si l'on remonte le cadre des résultats, le pourquoi de l'aspiration à atteindre un objectif à un niveau inférieur doit être expliqué par l'objectif au niveau supérieur. Cela est expliqué dans la **Figure 5.9**. Dans cet exemple simple, l'équipe de conception du projet prévoit que :

- Les cultivatrices auront de meilleures récoltes de riz (OS) en résultat de leur utilisation de techniques améliorées de culture du riz (RI)
- Les cultivatrices amélioreront leurs techniques de culture du riz (RI) afin d'avoir de meilleures récoltes de riz (OS)

PRODUITS

Les biens, services, connaissances, compétences, attitudes et l'environnement propice qui sont apportés par le projet (comme résultat des activités entreprises).

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

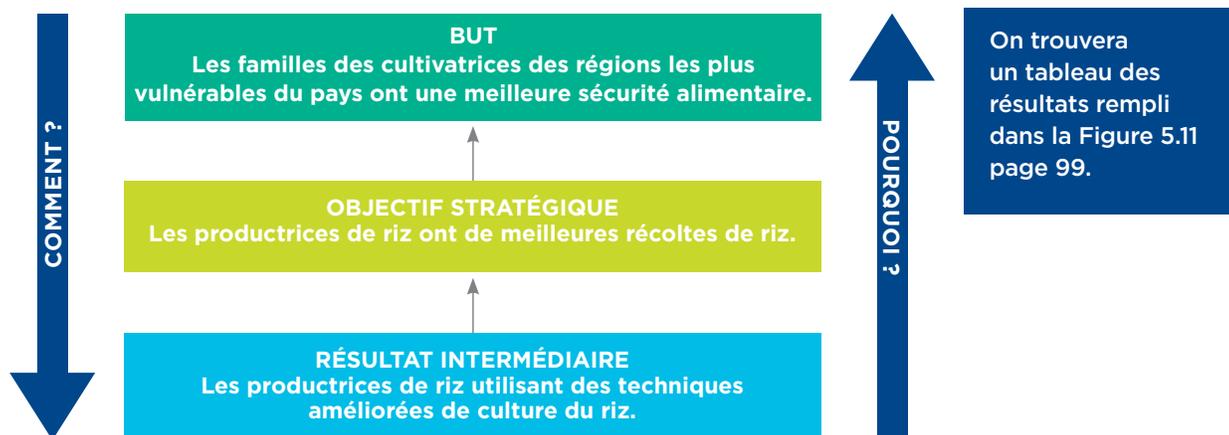
CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Figure 5.9 : Trois niveaux d'objectifs du cadre des résultats



Les énoncés d'objectifs d'un cadre des résultats reflètent les conditions particulières concernant la durée, l'étendue et les difficultés du projet selon l'endroit où il sera mis en œuvre. Cela explique pourquoi ils peuvent être très différents d'un projet à l'autre. Par exemple, dans une zone isolée où les services publics agricoles sont mal organisés et où il n'y a pas encore de groupements de paysans, l'OS d'un projet agricole pilote de 2 ans pourrait être : *Les groupes de paysans d'un département produisent un meilleur matériel de plantation pour des légumineuses robustes et demandant peu de travail.* Par contre, dans une zone où les routes sont bonnes, où les services publics fonctionnent et où il y a des groupements de paysans organisés, un OS d'un projet de 5 ans bien financé pourrait être : *Les paysans pauvres de quatre départements ont amélioré la production durable de légumineuses.*

Les énoncés d'objectifs dans un cadre des résultats reflètent les conditions particulières en lien avec la durée, l'étendue et les difficultés du projet selon l'endroit où il sera mis en œuvre

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RÉSULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *Catholic Relief Services (CRS) Guidance for developing logical and results frameworks* (Levine 2007)



SECTION 6 : LIEN AVEC LE DOCUMENT DE PROJET

Le cadre des résultats raconte essentiellement l'histoire du projet. N'oubliez pas de conserver des notes et des documents de cette phase qui vous aideront à expliquer pourquoi vous avez choisi cet ensemble d'OS et de RI plutôt que d'autres options, avec les hypothèses qui ont été identifiées et la théorie du changement. Tout cela vous aidera à écrire des raisons et une justification convaincantes pour la stratégie dans le document de projet.

Tous les bailleurs de fonds n'exigent pas de cadre de résultats, de RI ou de TdC explicites (cf. glossaire comparatifs en **Annexe 1**). Cependant, il est intéressant pour tous les documents de projet d'articuler clairement la stratégie, les hypothèses et la manière dont les résultats aux niveaux inférieurs contribuent au changement prévu. Notez comment la stratégie du projet contribue au « thème gagnant » de la note conceptuelle ou du document de projet. Par exemple, notez comment la stratégie du projet correspond à la stratégie du bailleur de fonds ou pourquoi cette stratégie de projet est innovante, efficiente, transforme les relations de genre, est durable et/ou prête à être mise en œuvre dès le premier jour.

N'oubliez pas de conserver des notes et des documents de cette phase qui vous aideront à expliquer pourquoi vous avez choisi cet ensemble d'OS et de RI plutôt que d'autres options



! SECTION 7 : EN QUOI EST-CE DIFFÉRENT POUR UNE INTERVENTION D'URGENCE ?

Section 1 : Fixer un but initial et des objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques reflètent généralement les standards Sphère pour le secteur. Rédigez les OS en vous concentrant sur le résultat final et le but de bénéfice final d'une manière qui reste valable depuis l'intervention initiale jusqu'à la période de relèvement.

Sections 2 et 3 : Identifier et analyser des options de stratégies et sélectionner et préciser la stratégie du projet

Dans un contexte d'urgence, les projets sont conçus pour qu'on puisse réfléchir aux besoins immédiats tout en réfléchissant à long terme. Au début, une intervention d'urgence se concentre habituellement sur la fourniture de services pour répondre à ces besoins immédiats. En même temps, la stratégie du projet doit tenter de développer les capacités et les mécanismes d'adaptation des personnes affectées en visant dès le début un retour rapide à des activités de moyens d'existence, l'augmentation de la résilience des ménages et communautés face aux chocs et le renforcement de la société civile. Utilisez le cadre du DHI pour élaborer le cadre des résultats et la stratégie de l'intervention d'urgence pour aider à réfléchir aux manières de minimiser la vulnérabilité des ménages et des communautés face aux chocs futurs (Heinrich et al., 2008).

Pour comparer les options, consultez surtout [Sphère](#) qui est une source d'options de stratégies et de critères basé sur les preuves.

L'intervention évoluera probablement avec le temps, surtout pendant les premières phases de l'urgence. Cela peut affecter l'ensemble d'OS proposé ou les stratégies pour réaliser ces OS, reflétées dans les RI du projet. Par exemple, la distribution de nourriture peut devenir inutile si le gouvernement commence à distribuer de la nourriture ou à faire des transferts d'argent aux personnes affectées. Un projet WASH peut commencer par apporter de l'eau potable par camion aux personnes affectées puis passer à la réhabilitation de puits. Les interventions d'urgence doivent être flexibles pour pouvoir être ajustées plus tard. Les bailleurs de fonds s'attendent à ce que les interventions d'urgence soient réactives aux changements de besoins et de priorités et cette flexibilité montre que vous comprenez le contexte d'urgence. OFDA et d'autres bailleurs préfèrent souvent qu'on laisse les lieux géographiques vagues ou qu'on n'en parle pas du tout dans les OS pour permettre de changer plus facilement le ciblage quand la situation change.

Pour revoir les options de stratégies, utilisez le cadre « Ne pas nuire » (CDA 2004) pour analyser et comparer leur impact possible sur le conflit.

Section 5 : Déterminer les résultats intermédiaires et rédiger le cadre des résultats

On élabore un seul cadre des résultats global pour l'intervention d'urgence. Il est ensuite transformé en plusieurs documents de projets soumis à des bailleurs de fonds afin d'obtenir suffisamment de financement pour répondre à l'échelle. Le cadre des résultats permet aux bailleurs de fonds de voir comment leur projet contribue à l'intervention globale d'une organisation. Ci-dessous, un exemple de cadre global des résultats pour une stratégie d'intervention d'urgence, avec les éléments de la soumission à un bailleur de fonds particulier entouré en rouge et des OS et RI temporaires des éléments provisoires d'une intervention à moyen terme.



CONSULTEZ SPHÈRE

Pour comparer les options, consultez surtout [Sphère](#) qui est une source d'options de stratégies et de critères basé sur les preuves.

Le cadre des résultats permet aux bailleurs de fonds de voir comment leur projet contribue à l'intervention globale d'une organisation

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

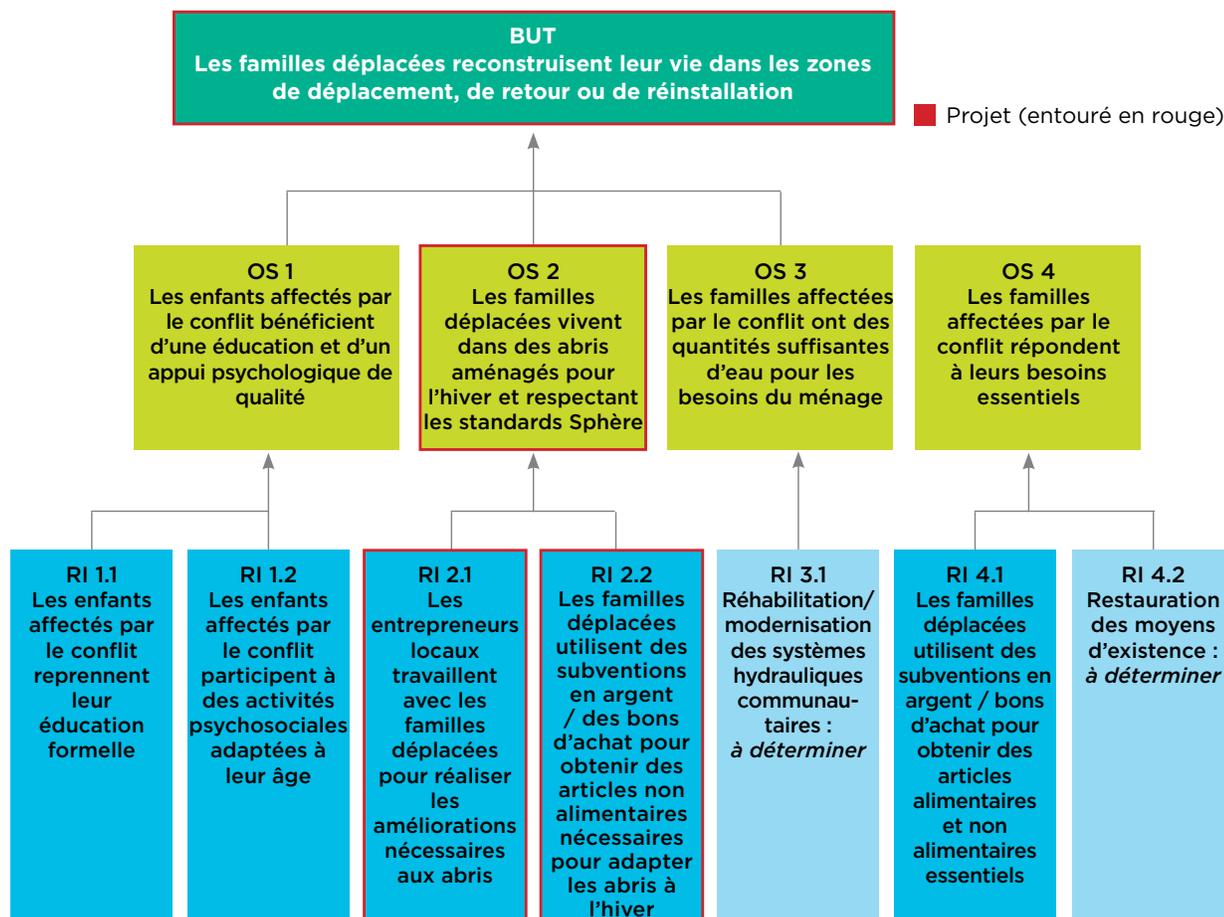
CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Figure 5.10 : Comment le projet se place dans le cadre global des résultats pour une stratégie d'ERR



Dans les situations d'urgence, les RI sont souvent tournés vers l'utilisation des produits par les bénéficiaires du projet, pas forcément vers des changements dans des comportements identifiables. Comme le montrent les RI pour l'OS 4 dans l'exemple ci-dessus, ils sont souvent spécifiques aux différentes phases de l'intervention d'urgence parce qu'elle évolue au cours du temps. Ajoutez des RI et des OS au cadre des résultats quand l'intervention évolue. Supprimez les RI (et peut-être les OS) quand ils sont achevés.

Alignez autant que possible les objectifs du cadre des résultats sur les secteurs (niveau des OS) et sous-secteurs (niveau des RI) de l'OFDA, même si aucun financement de l'OFDA n'est demandé au début. Comme l'OFDA est la principale source de financement public pour les interventions d'urgence de CRS, vous serez mieux positionné pour élaborer un document de projet pour l'OFDA s'il y a un financement disponible.

Conseils et leçons apprises

L'USAID et d'autres bailleurs de fonds demandent une solide connexion entre les activités d'intervention d'urgence, de relèvement et de développement et insistent sur l'importance du développement de la résilience et la réduction de la vulnérabilité aux catastrophes futures. Prenez en compte ces idées quand vous préparez votre intervention.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *Manuel Sphère* (Projet Sphère, 2011)
- *Normes minimales pour le relèvement économique* (Réseau SEEP 2010) normes associées au *Manuel Sphère*, les normes minimales pour le relèvement économique précisent le niveau minimum d'assistance technique ou autre devant être fournie pour promouvoir le relèvement des économies et des moyens d'existence affectés par la crise.
- *Building resilience to recurrent crisis : USAID policy and program guidance* (USAID 2012a) informations sur la politique de résilience de l'USAID.
- *Emergency market mapping and analysis toolkit* (Albu 2010)
- *Integrating peacebuilding into humanitarian and development programming* (Rogers et al 2010)

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



SECTION 8 : TABLEAUX ET EXEMPLES

Tableau 5b : Liste récapitulative des options de stratégies du projet

Option/description de stratégie de projet (ci-dessous, des exemples pour un projet WASH)	1. Qui est impliqué ?	2. Preuves d'impact	3. Avantage	4. Inconvénients	5. Hypothèses	6. Risques	7. Probabilité d'impact dans le contexte de ce projet
Mettre le comité communautaire de développement en relation avec les services WASH publics et les distributeurs de savon du secteur privé							
Former des facilitateurs communautaires à l'approche de l'assainissement total piloté par la communauté							
Fournir des dalles de latrines et des stations de lavage des mains préfabriquées							

Qui est impliqué : Avec qui cette stratégie prévoit-elle de travailler (niveau des RI) et qui en bénéficiera (niveau des OS) ?

Preuves d'impact : Qu'apprend-on de la littérature, des conseils techniques et des normes sur la probabilité que cette stratégie mène au changement souhaité (OS) ? Qu'est-ce qui a fait réussir cette stratégie ailleurs ?

Avantages : Quels sont les avantages de cette stratégie (par ex. coût, faisabilité, optimisation des ressources, utilisation des possibilités, échelle/étendue, pérennité, etc.) ?

Inconvénients : Quels sont les inconvénients de cette stratégie (par ex. coût, faisabilité, optimisation des ressources, utilisation des possibilités, échelle/étendue, pérennité, etc.) ?

Hypothèses : Quelles sont les hypothèses de la stratégie sur les intérêts et l'influence des participants et bénéficiaires du projet ? Par exemple, est-ce qu'on fait l'hypothèse que les membres de la communauté se porteront librement volontaires ? Que les autorités religieuses apporteront un appui total ? Quelles réactions négatives peut-on prévoir étant donné ces intérêts et influences ? Quelles sont les hypothèses de la stratégie sur d'autres facteurs dans l'environnement (par ex. autres acteurs, gouvernement, etc.)

Risques : Quels sont les risques associés à cette option de stratégie (par ex. considérations de pouvoir ou de genre, capacité actuelle ou potentielle de CRS et de ses partenaires, etc.) ? Comment la stratégie du projet peut-elle atténuer ces risques ?

Probabilité de l'impact dans le contexte de ce projet : À la lumière des constatations de l'évaluation initiale, quelle probabilité y a-t-il pour que, dans le contexte de ce projet, cette stratégie puisse aussi bien répondre aux problèmes, tirer parti des possibilités et mener au changement souhaité (OS) ?

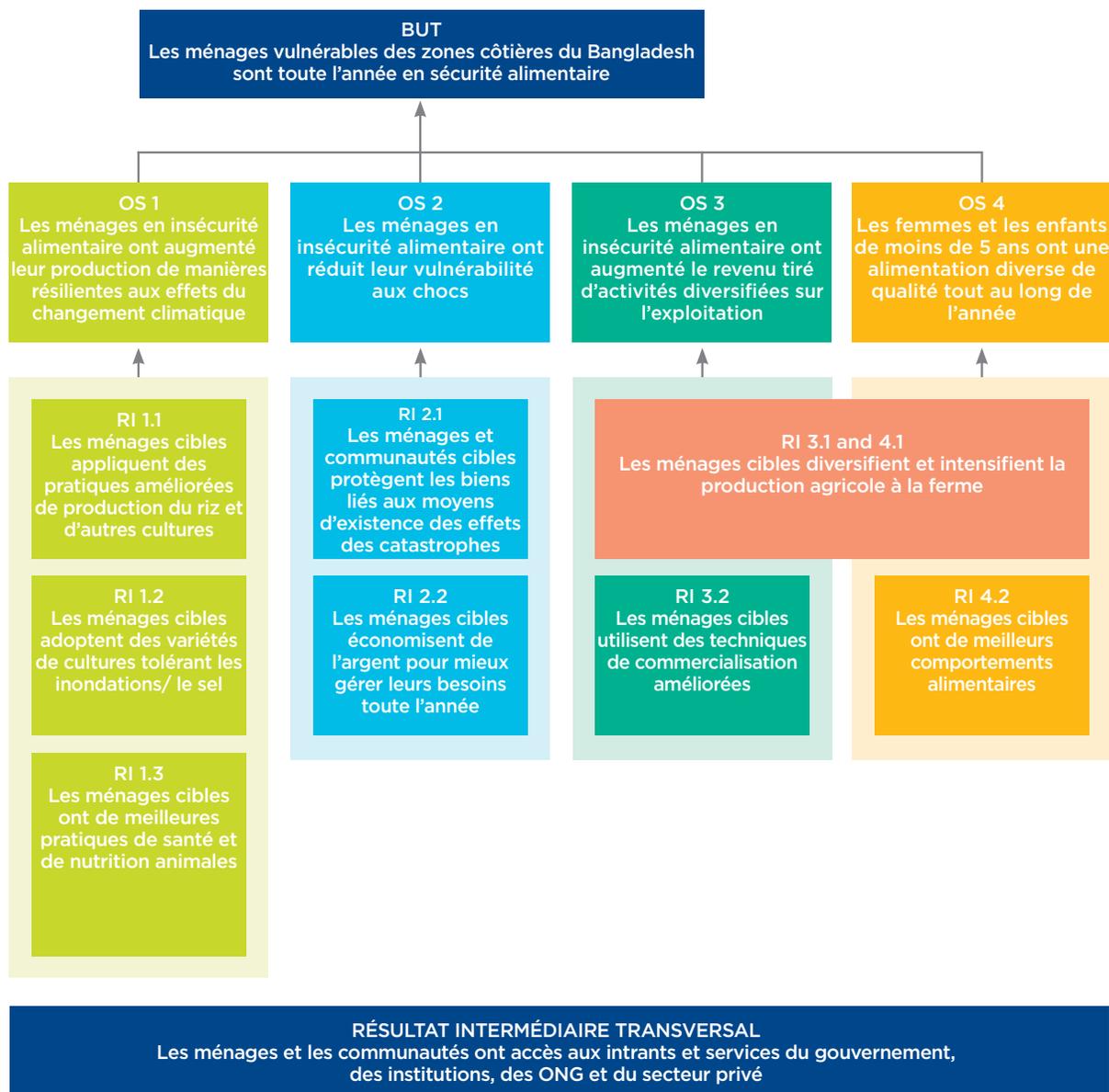
- CHAPITRE I INTRODUCTION
- CHAPITRE II QUESTIONS TRANSVERSALES
- CHAPITRE III PLANIFICATION
- CHAPITRE IV ÉVALUATION INITIALE
- CHAPITRE V CADRE DES RESULTATS
- CHAPITRE VI NOTE CONCEPTUELLE
- CHAPITRE VII PROFRAME
- CHAPITRE VIII CAPACITE ORGANISATIONNELLE
- CHAPITRE IX CALENDRIER DES ACTIVITES ET BUDGET
- CHAPITRE X FORMAT ET REVUE
- CHAPITRE XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION
- ANNEXES

Tableau 5c : Critères possibles pour évaluer les options de stratégies de projet

Catégories	Critères Dans quelle mesure est-ce que l'option de stratégie de projet :	Option de stratégie de projet N°1	Option de stratégie de projet N° 2	Etc.
Répondant aux résultats de l'évaluation initiale et aux voix des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> Répond aux besoins identifiés de la communauté montrés par l'analyse du problème ? Renforce et maximise les biens et ressources des ménages et de la communauté ? S'appuie sur les forces et les possibilités ? Correspond à ce qui est acceptable par la communauté ou les bénéficiaires et culturellement approprié ? Tient compte des principaux points de levier ? Répond aux besoins (non satisfaits) exprimés, ressentis, normatifs et relatifs ? Si possible, répond aux causes profondes, structurelles ? 			
Potentiel d'impact	<ul style="list-style-type: none"> Montre qu'il y a un impact possible dans le contexte où le projet sera mis en œuvre ? Reflète ce qui a été appris de projets similaires ? 			
Prise en compte des bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> Tient compte des exigences et des priorités des bailleurs de fonds ? Répond aux critères de sélection des opportunités de financement ? 			
Prise en compte du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> Correspond aux politiques du gouvernement ? Reflète les priorités du gouvernement pour le secteur ? 			
Faisabilité	<ul style="list-style-type: none"> Correspond aux exigences de l'opportunité de financement, au calendrier du projet et au plafond budgétaire ? Correspond aux capacités, ressources et valeur ajoutées de CRS et de ses partenaires (selon l'analyse des capacités) ou en tire parti ? Tient compte de la capacité du marché à fournir les marchandises et les services ? Démontre sa faisabilité technique dans le contexte du projet ? 			
Optimisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> Fait preuve d'optimisation des ressources, c'est-à-dire le rapport entre l'apport monétaire et les effets souhaités ? Répond à des besoins non satisfaits importants et évite la duplication (selon l'analyse des besoins non satisfaits) ? Travaille avec des groupes difficiles à atteindre ou dans des zones fragiles et affectées par le conflit où les coûts sont élevés et où il faut faire des compromis ? Crée des effets des effets multiplicateurs ou apporte un apprentissage qui augmente la valeur ? Réalise les mêmes résultats ou de meilleurs résultats qu'une autre stratégie de projet dont le coût est plus élevé ? Crée des synergies avec d'autres actions et projets ? 			
Pérennité	<ul style="list-style-type: none"> Continue à fournir des produits et services après la fin du projet grâce à des mises en relation ou d'autres mécanismes ? Stimule le changement social et comportemental ? Prévient la couverture des coûts récurrents après le projet ? Maintient des structures communautaires ou institutionnelles une fois que le projet sera terminé ? Renforce la capacité organisationnelle et humaine des partenaires locaux ? 			
Capacité de CRS et des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Tire parti de l'expérience et de la valeur ajoutée de CRS et de ses partenaires ? Tient compte des capacités actuelles et potentielles de mise en œuvre du projet ? 			
Considérations transversales, comme le genre, la gouvernance et l'édification de la paix	<ul style="list-style-type: none"> Voir les check-lists dans le Chapitre II 			
Notes totales				

Échelle d'évaluation/note : 1 = Ne répond pas aux attentes. 2 = Répond à peu d'attentes. 3 = Répond à quelques attentes. 4 = Répond à la plupart des attentes. 5 = Répond à toutes les attentes.

Figure 5.11 : Cadre des résultats : Sécurité alimentaire pour tous au Bangladesh (Exemple)



CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

CHAPITRE VI : NOTE CONCEPTUELLE ET REVUE

INTRODUCTION

Ce chapitre comprend trois sections :

Section 1 : Rédiger la note conceptuelle

Section 2 : Revoir la note conceptuelle

Section 3 : En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?

Section 4 : Tableaux et exemples

Normes de qualité

- Les notes conceptuelles sont élaborées dans toutes les situations de conception de projet afin que les parties prenantes concernées puissent contribuer au bon moment aux principales décisions de conception du projet.
- La note conceptuelle explique de manière claire et concise les raisons derrière les OS et les RI, en justifiant pourquoi la stratégie sélectionnée pour le projet est la meilleure option pour répondre au problème central et à ses causes.
- La note conceptuelle souligne les « thèmes gagnants » du projet, c'est-à-dire la valeur ajoutée par CRS et ses partenaires et ce qui distingue le projet des autres.

Pourquoi cette phase de la conception du projet est-elle aussi importante ?

Une note conceptuelle est un document bref (généralement environ 5 pages) qui souligne et communique les principales décisions de conception du projet au début du processus de conception. Elle documente les principaux résultats de l'identification et de l'analyse du problème et justifie ce qui est proposé comme cadre des résultats, stratégie, théorie du changement sous-jacente, étendue et échelle. La note conceptuelle présente aussi brièvement les activités, les bénéficiaires cibles, la gestion, le budget du projet et/ou les décisions de partenariat prises jusqu'à présent, pour autant qu'on les connaisse.

L'objectif d'une note conceptuelle interne est d'encourager le dialogue et la réflexion évaluative entre l'équipe de conception du projet, les autres parties prenantes du projet et les conseillers techniques avant d'investir du temps et des ressources dans l'élaboration d'un document de projet complet. C'est une phase intermédiaire vers le document de projet complet et c'est une bonne occasion pour les parties prenantes concernées de donner un avis constructif assez tôt pour qu'il soit encore possible de faire des changements importants à la stratégie, au cadre des résultats ou à d'autres éléments clés proposés pour le projet. Les notes conceptuelles sont revues par d'autres employés du programme-pays, la direction des partenaires (si elle ne fait pas partie de l'équipe de conception du projet), la région et/ou le Siège. Il est essentiel que cette revue soit faite au début du processus de conception, avant que l'équipe de conception n'ait investi plus de ressources dans les prochaines phases de la conception et dans l'élaboration du document de projet. Si une équipe de conception de projet investit beaucoup de temps et de travail pour élaborer un Proframe, un budget détaillé et le texte complet du document de projet pour apprendre plus tard que les relecteurs ont suggéré des changements importants au cadre des résultats ou que le bailleur de fonds n'est pas intéressé, c'est un gâchis qui peut être démoralisant.

Notes conceptuelles pour les bailleurs de fonds : Les notes conceptuelles destinées à être soumises aux bailleurs de fonds ont des objectifs un peu

L'objectif d'une note conceptuelle interne est d'encourager le dialogue et la réflexion évaluative entre l'équipe de conception du projet, les autres parties prenantes du projet et les conseillers techniques avant d'investir du temps et des ressources dans l'élaboration d'un document de projet complet

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

différents. Une note conceptuelle spontanée cherche généralement à juger de l'intérêt du bailleur de fonds pour une idée de projet ou à influencer sur la stratégie du bailleur de fonds dans le pays ou sur un appel à soumission de projets. Ces notes conceptuelles doivent être aussi brèves que possible (une à trois pages) et justifier le projet lui-même (données indiquant le besoin et solution proposée, TDC, thèmes gagnants) et la position unique de CRS et de ses partenaires qui leur permettra d'atteindre les objectifs proposés.

Les notes conceptuelles élaborées en réponse à la demande d'expression d'intérêt ou les notes conceptuelles d'un bailleur de fonds sont utilisées par le bailleur de fonds pour présélectionner les candidats invités à soumettre un document de projet complet et la concurrence peut être importante. Les modèles proposés par les bailleurs de fonds demandent généralement plus d'informations que les notes conceptuelles internes, par exemple une proposition de budget et de structure de gestion, et beaucoup plus d'attention au style et à la qualité de l'écriture. Même si le modèle du bailleur de fonds ne demande qu'un résumé du budget, il demande souvent d'élaborer un budget détaillé correspondant au calendrier provisoire des activités du projet pour vérifier que ce que vous proposez de faire est faisable compte tenu du calendrier et du budget. Une note conceptuelle pour un bailleur de fonds représente donc presque autant de travail qu'un document de projet complet.

Il est de bonne pratique de soumettre une première version des notes conceptuelles demandées par un bailleur de fonds afin qu'elles soient revues par les principales parties prenantes avant de passer trop de temps à la programmation des activités et à l'élaboration du budget pour la note conceptuelle finale. Dans tous les cas, utilisez la note conceptuelle pour demander un avis technique sur vos ébauches de thèmes gagnants. Ce sont des déclarations convaincantes qui aident à persuader le bailleur de fonds que CRS et ses partenaires ont une valeur particulière et la capacité de faire ce qu'ils annoncent, en communiquant ce qui distingue ce projet des projets soumis par d'autres. Les thèmes gagnants doivent refléter une réflexion innovante dans le secteur. Faites donc examiner le ou les thèmes gagnants de votre note conceptuelle par les conseillers techniques concernés à la région et au Siège. Les thèmes gagnants seront plus développés dans le document de projet.



SECTION 1 : RÉDIGER LA NOTE CONCEPTUELLE

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Après avoir fixé les objectifs des niveaux supérieurs, sélectionné une stratégie du projet appropriée et élaboré un cadre des résultats.
- Généralement juste après l'atelier de conception du projet sur l'interprétation des données de l'évaluation initiale et la sélection du cadre des résultats et de la stratégie, et toutes les décisions de l'atelier sont indiquées dans la note conceptuelle.

Phases et outils

1.1 Revoyez ce qui intéresse bailleur de fonds et rédigez une ébauche de thème gagnant

Pendant la planification de la conception du projet, vous avez identifié les personnes qui ont la responsabilité de rédiger la note conceptuelle. Dès le début, tout le monde devrait bien savoir ce qui intéresse le bailleur de

CONSEIL PRATIQUE :

Si vous rédigez une note conceptuelle demandée par un bailleur de fonds, n'oubliez pas de revoir les **Chapitres VII-IX du ProPack I**.

THÈME GAGNANT

Le thème gagnant doit communiquer la « proposition de valeur » de CRS et de ses partenaires : les avantages qu'ils sont particulièrement en position d'apporter.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

fonds comme l'innovation, l'efficacité, la réactivité, la meilleure valeur, la possibilité d'augmenter l'échelle, la pérennité, etc. Relisez les documents de l'opportunité de financement, ainsi que la stratégie correspondante du bailleur de fonds (pays et/ou secteurs donnés) avant de rédiger la note conceptuelle.

Pour élaborer le thème gagnant, déterminez quels sont les points forts et les avantages comparatifs de CRS, de ses partenaires et/ou des membres du consortium et de la stratégie du projet proposée. Répondez à ces questions :

- Quelle est la valeur ajoutée singulière de CRS ?
- Qu'est-ce que seuls CRS et ses partenaires peuvent offrir en termes d'expérience, d'approches et de résultats ? En quoi est-ce mieux que ce qu'offre les autres candidats ?

Les points forts et la valeur ajoutée singulière peuvent être en lien avec la performance/le bilan, la connaissance institutionnelle, l'innovation, les caractéristiques organisationnelles, la gestion des risques, les capacités et les ressources humaines, la présence sur le terrain, l'alignement de la stratégie, etc. Par exemple, le thème gagnant peut mettre en lumière une stratégie du projet novatrice, à bas coût et à faible risque. Ou il peut concerner l'expérience et l'expertise avérées de CRS et de ses partenaires. Les premiers travaux sur le budget du projet peuvent aider à déterminer en quoi ce budget représente une bonne optimisation des ressources.

1.2 Rédigez la note conceptuelle

Utilisez le modèle de note conceptuelle du bailleur de fonds ou les sections appropriées du modèle de document de projet du bailleur de fonds. Si le bailleur n'a pas de format préféré, utilisez le modèle suggéré dans le **Tableau 6a**. Travaillez avec tous les membres de l'équipe de conception du projet pour élaborer la note conceptuelle, y compris le responsable du budget ou le directeur financier pour élaborer un projet de budget. Si la note conceptuelle est prévue pour un usage interne, utilisez un langage concis et des listes à puces plutôt qu'un long texte. La note conceptuelle sera courte, généralement environ 5 pages et utilisera les suggestions du **Tableau 6a**.

Autres ressources, outils et liens

- *101 Win themes for all occasions* (Dickson, non daté)
- *pREPARE!* (CRS 2015f)  Section III.



SECTION 2 : REVOIR LA NOTE CONCEPTUELLE

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Après avoir rédigé la note conceptuelle, quand vous la vérifierez par rapport aux normes de qualité.

Phases et outils

2.1 Faites une revue interne de la proposition de note conceptuelle

En utilisant les check-lists du **Tableau 6b**, demandez aux parties prenantes concernées de revoir la note conceptuelle et d'en discuter. Les parties prenantes au niveau du programme-pays sont, en dehors de l'équipe de conception du projet, le chargé des programmes, le chargé des opérations,

CONSEIL PRATIQUE :
Rappelez aux relecteurs de se concentrer sur les idées et la logique, pas sur des corrections mineures ni sur le style.

le représentant résident, le directeur financier, le personnel d'autres secteurs ou départements du programme-pays ainsi que le personnel équivalent chez les partenaires. Pensez à adapter la check-list pour inclure d'éventuels autres critères supplémentaires du bailleur de fonds.

Demandez à l'équipe de conception du projet et aux relecteurs internes concernés de discuter des résultats de la relecture. Pour toute question à laquelle les relecteurs auront répondu « un peu » ou « non, » analysez pourquoi et, si nécessaire, prenez des mesures correctives. On ne devra pas forcément répondre à toutes les questions à la phase de la note conceptuelle, surtout si cela risque de retarder la revue de la note conceptuelle par la région ou le Siège, mais l'équipe devrait indiquer qu'elle prévoit de le faire pendant le calendrier de conception du projet.

2.2 Corrigez, précisez et soumettez la note conceptuelle

Corrigez et précisez la note conceptuelle à la lumière des commentaires et des recommandations de la revue interne. Documentez les principales décisions de conception de projet encore en suspens et les options envisagées. Suivant les procédures appropriées, soumettez la note conceptuelle au niveau supérieur de revue technique, habituellement au niveau de la région et/ou du Siège.

Autres ressources, outils et liens

- *pREPRE!* (CRS 2015f)  Section III



SECTION 3 : EN QUOI EST-CE DIFFÉRENT POUR UNE INTERVENTION D'URGENCE ?

Section 1 : Rédiger la note de concept

Pendant les premières phases d'une intervention d'urgence (1-2 semaines après le début de la catastrophe), il ne faut pas de note conceptuelle car le document de projet lui-même ne fait généralement qu'une ou deux pages de long et est rédigé en même temps que la mise en œuvre des premières activités (par ex. simple distribution de nourriture ou d'articles ménagers). Discutez plutôt avec la région des principales décisions avant leur mise en œuvre. Cette communication orale a le même rôle que la revue de la note conceptuelle interne.

Dès qu'on aura assez de temps ou pour des interventions plus complexes pour lesquelles on devra demander un financement externe, suivez le processus normal pour une note conceptuelle interne puis un document de projet complet.

Les modèles et attentes des bailleurs de fonds sont différentes de ce qu'ils sont en dehors des situations d'urgence : ils exigent moins de détails et acceptent un certain degré d'incertitude. Certains bailleurs de fonds demandent que la note conceptuelle fasse entre une et deux pages. Pour l'OFDA, les notes conceptuelles sont généralement revues par le personnel du pays avant la soumission d'un document de projet complet à l'USDA/OFDA à Washington. Cela permet de donner à CRS un avis sur l'étendue et l'échelle proposées de l'intervention (les secteurs ou stratégies, le ciblage géographique, le chiffre global du budget) avant la préparation du document de projet complet.

Cela peut-être une bonne idée de présenter informellement une idée d'intervention à des contacts locaux des bailleurs de fonds (oralement ou par e-mail) avant de soumettre une note conceptuelle pour voir si cela les intéresserait d'en financer une partie. Ne perdez pas de temps à écrire des notes conceptuelles (ou des documents de projets) spontanés si vous n'y êtes pas invité.

Les bailleurs de fonds évaluent les notes conceptuelles sur la qualité technique et la pertinence (ainsi que sur la réputation, les conversations lors de réunions de clusters et la qualité des premières évaluations initiales et interventions) et s'intéressent généralement moins à la qualité de l'écriture ou au format. Assurez-vous que la présentation est claire et que les principales décisions sont justifiées et évitez les détails inutiles.

Cela peut-être une bonne idée de présenter informellement une idée d'intervention à des contacts locaux des bailleurs de fonds avant de soumettre une note conceptuelle pour voir si cela les intéresserait d'en financer une partie

Autres ressources, outils et liens

- *pREPRE!* (CRS 2015f)  Organigramme et conseils pour les notes conceptuelles pour une situation d'urgence ainsi qu'un modèle de document de projet d'urgence, Section V.



SECTION 4 : TABLEAUX ET EXEMPLES

Tableau 6a : Modèle de note conceptuelle

Programme-pays :	
Titre proposé pour le projet :	
Date de soumission :	
Calendrier du projet (date de début et de fin) :	

I. Énoncé et analyse du problème (deux pages)

1. Énoncez le problème et les possibilités sur lesquels ce projet veut travailler (énoncé de problème), en indiquant qui (groupes, sous-groupes, etc.) est affecté, comment ils sont affectés et où, en utilisant des données de l'évaluation initiale pour le justifier.
2. Présentez brièvement les principales causes immédiates et profondes en utilisant les données de l'évaluation initiale comme justification et en montrant les principales constatations de l'analyse et de l'interprétation des données. Parlez brièvement des principaux points de levier et de l'importance relative des diverses causes.
3. Parlez brièvement des considérations de genre (rôles, besoins, etc.) si cela n'a pas déjà été fait en 1 ou 2 ci-dessus.

(Consultez le Chapitre IV pour plus d'informations sur les phases qui contribuent à cette section.)

II. Objectifs du projet, cadre des résultats, stratégie, théorie du changement (deux pages)

1. Donnez le cadre des résultats en indiquant clairement le but, les objectifs stratégiques et les résultats intermédiaires du projet.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

2. Expliquez pourquoi on a choisi cet ensemble d'OS. Expliquez comment les OS répondent au problème central et aux déterminants clés révélés durant l'évaluation initiale et pourquoi ces OS ont été choisis plutôt que d'autres (par ex. résultats de l'analyse des besoins non satisfaits et des capacités/ des meilleures pratiques).
3. Documentez les décisions de ciblage du projet (nombre et type de personnes ou de ménages, zone géographique, etc.) si elles sont connues. Donnez une idée de l'échelle même si on n'a pas encore de chiffres précis.
4. Décrivez la stratégie du projet et incluez une première version de la théorie du changement. Expliquez comment les résultats intermédiaires mènent aux objectifs stratégiques et documentez les hypothèses clés du projet. Énoncez le thème gagnant et décrivez les raisons et la logique derrière la stratégie du projet (leçons apprises, pratiques basées sur les faits, optimisation des ressources, etc.).
5. Le cas échéant, discutez de la pérennité du projet.
6. Présentez rapidement des exemples généraux d'activités ou de produits sous chaque RI si on en a identifié.

(Consultez le Chapitre V pour plus d'informations sur les phases contribuant à cette section)

III. Partenariat, gestion et budget du projet (une page)

1. Présentez et justifiez la sélection des partenaires et les dispositions proposées pour les partenariats dans la mesure où elles ont été décidées. Soulignez les capacités et les expériences passées pertinentes de CRS et de ses partenaires. Présentez les besoins possibles de renforcement des capacités pour la mise en œuvre, la gestion et le MEAL du projet.
2. Décrivez brièvement les décisions de gestion et de budget prises jusqu'à présent.
 - Présentez les décisions provisoires sur les structures de personnel et de gestion, en particulier celles qui ont des implications importantes pour le programme-pays (augmentation du personnel, nouveaux bureaux de terrain, nouveaux partenaires, etc.) et pour le budget du projet.
 - Joignez les grandes lignes provisoires du budget ou au moins un chiffre approximatif de budget général.

(Consultez le Chapitre II, Section 1, le Chapitre V et selon les besoins les Chapitres VIII et IX pour voir les phases contribuant à cette section)

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Tableau 6b : Check-list de revue de la note de concept

Questions	Oui	Un peu	Non
Description et analyse des problèmes			
La section analyse des problèmes montre-t-elle clairement quel est le problème central auquel il faut répondre et donne-t-elle suffisamment de justifications à partir des données secondaires et des évaluations initiales sur le terrain ?			
Les causes immédiates et profondes du problème central sont-elles clairement analysées et appuyées par des données probantes de l'évaluation initiale ainsi que par le cadre conceptuel correspondant ?			
L'analyse du problème identifie-t-elle les principaux points de levier et/ou donne-t-elle une idée de la priorité relative des diverses questions ou causes du problème ?			
La note conceptuelle comprend-elle une analyse de genre claire et/ou l'analyse du problème désagrège-t-elle bien les informations par genre et parle-t-elle de la question de genre ?			
La description du problème désagrège-t-elle bien entre les groupes et sous-groupes pertinents de la communauté (ou les types de personnes/postes dans l'entité en question) ?			
La note conceptuelle analyse-t-elle des travaux similaires faits par d'autres acteurs, y compris le gouvernement du pays hôte ?			
Cadre des résultats, stratégie du projet et théorie du changement			
Le cadre des résultats comprend-il des objectifs (RI, OS et but) rédigés clairement et qui reflètent une hiérarchie moyen-fin logique dans le projet ?			
La stratégie du projet est-elle clairement décrite et justifie-t-on pourquoi elle a été choisie plutôt que d'autres options ?			
Le cadre des résultats et la stratégie du projet répondent-ils clairement au problème central, aux déterminants clés et à d'autres résultats de l'évaluation initiale ?			
La TDC du projet est-elle clairement formulée, en utilisant des propositions logiques « si et alors, parce que » ?			
Pour les projets de suivi, la stratégie du projet reflète-t-elle les résultats et les leçons apprises des projets actuels/précédents ?			
La stratégie du projet reflète-t-elle des pratiques sectorielles fondés sur des données probantes ?			
La stratégie prévue a-t-elle des chances de conduire à des effets, comportements ou services durables une fois le projet terminé ?			
Les décisions initiales de ciblage (géographique, ménages, individus) sont-elles décrites et justifiées ?			
Les décisions initiales de ciblage sont-elles appropriées étant données les principales constatations des analyses de problème et de genre et les considérations de conflit et d'équité ?			
L'étendue et l'échelle du projet sont-elles réalistes et appropriées par rapport au calendrier et au budget prévu ?			
Décisions initiales de partenariat et de gestion			
Les partenariats prévus sont-ils stratégiques et pertinents, étant donnée la stratégie du projet ?			
Budget général			
Le chiffre provisoire du budget est-il approprié étant données l'étendue et l'échelle du projet ?			
Réponse au bailleur de fonds/à la sollicitation			
La note conceptuelle répond-elle adéquatement aux priorités du bailleur de fonds et/ou aux critères d'évaluation de la proposition de financement (s'ils sont précisés) ?			
Les thèmes gagnants provisoires et les avantages comparatifs de CRS et de ses partenaires sont-ils expliqués ?			

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Veuillez faire des commentaires quand vous avez mis « un peu » ou « non. »

CHAPITRE VII : PROFRAME ET PLANIFICATION DU MEAL

INTRODUCTION

Ce chapitre comprend huit sections :

- Section 1 : Déterminer les activités et les produits
- Section 2 : Construire le Proframe : Colonnes 1 et 4
- Section 3 : Construire le Proframe : Colonnes 2 et 3
- Section 4 : Planifier le MEAL : Suivi et évaluation
- Section 5 : Planifier le MEAL : Redevabilité et apprentissage
- Section 6 : Lien avec le document de projet
- Section 7 : En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?
- Section 8 : Tableaux et exemples

Normes de qualité

- Le Proframe comprend toujours les indicateurs exigés par le bailleur de fonds et les indicateurs standard du secteur, s'il en existe
- Le Proframe du projet et les plans pour le MEAL reflètent les politiques et procédures MEAL
- Les plans MEAL du projet visent à appuyer une mise en œuvre de qualité, une prise de décision opportune et basée sur les preuves et la redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires, des partenaires et des bailleurs de fonds
- Le personnel de CRS consulte des spécialistes MEAL pour les décisions de conception de projet concernant le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage

Pourquoi cette phase de la conception du projet est-elle importante ?

La construction du Proframe d'un projet s'appuie sur et développe le travail mis en route lors de l'élaboration du cadre des résultats et de la théorie du changement. Le Proframe est un outil logique de planification pour créer un cadre de projet, comme le montre la **Figure 7.1**.

Figure 7.1 : Le tableau du Proframe

	Énoncés d'objectifs	Énoncés d'indicateurs de performance	Méthodes de mesure/ sources de données	Hypothèses clés
Évaluation et apprentissage	But			
	Objectifs stratégiques			
	Résultats intermédiaires			
Suivi et apprentissage	Produits			
	Activités			

Le Proframe donne des informations sur les objectifs des niveaux supérieurs (RI, OS et but) ainsi que sur les objectifs au niveau des produits et des activités. Quand l'équipe du projet prépare les produits et les activités, elle planifie en fait la mise en œuvre du projet et s'assure que les activités contribueront aux résultats aux niveaux supérieurs.

Le Proframe comprend toujours les indicateurs exigés par le bailleur de fonds et les indicateurs standard du secteur, s'il en existe

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Les bailleurs de fonds et les organisations peuvent avoir des termes légèrement différents pour les niveaux d'objectifs du Proframe. Vous trouverez dans le glossaire comparatif en **Annexe 1** une comparaison de ces termes.

Pendant l'élaboration de la TdC du projet, on a discuté des hypothèses. Pendant cette phase-ci, vous confirmez ces hypothèses et vous les notez dans les **hypothèses clés** du Proframe (colonne 4). Ainsi, vous pouvez utiliser le Proframe pour tester à nouveau la logique « si et alors » de la TdC, de chaque niveau d'objectifs au suivant, en vérifiant que le projet a une hiérarchie des objectifs et une théorie du changement solides.

La colonne des hypothèses clés du Proframe aide aussi à montrer au bailleur de fonds qu'on connaît bien le contexte du projet. Ces hypothèses clés peuvent être la base d'une renégociation des objectifs et des indicateurs du projet avec les bailleurs de fonds si les données de suivi montrent que ces hypothèses ne sont pas réalisées dans la pratique.

Les cinq niveaux d'objectifs du Proframe relient le cadre des résultats au calendrier des activités et ensuite au budget. En faisant correspondre ces éléments important de la conception du projet, un Proframe solide permet de garantir que toutes les phases de la conception du projet sont cohérentes et que toutes les parties du document de projet (objectifs, activités et budget) « racontent la même histoire. »

Le Proframe contient aussi des informations sur les indicateurs de performance (colonne 2) et les méthodes de mesures et sources de données correspondantes (colonne 3). Les énoncés d'indicateurs de performance fournissent pour chaque énoncé d'objectif les éléments SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, en Rapport, limité dans le Temps) complémentaires qui serviront à obtenir des données probantes montrant dans quelle mesure les objectifs sont en cours de réalisation ou réalisés. Les colonnes 2 et 3 du Proframe permettent de garantir que les indicateurs ne sont pas élaborés en dehors de tout contexte, sans se demander comment on pourra réalistement les mesurer. La ligne pointillée entre ces deux colonnes indique qu'elles sont interconnectées et inséparables.

Fixer des cibles trimestrielles ou annuelles (en utilisant peut-être un tableau de suivi des indicateurs de performance ou TSIP) aide à clarifier les services ou le degré de changement que le projet veut apporter dans le temps. Cela permet d'élaborer un calendrier des activités et un budget précis, qui correspondent aux échéances et aux plafonds budgétaires des bailleurs de fonds.

Planifier un système de MEAL (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage) de qualité permet de promouvoir la collecte, l'analyse et l'utilisation intentionnelles et opportunes des données, la communication réciproque et transparente avec les communautés et autres parties prenantes et la production et l'utilisation de connaissances à l'intérieur du projet et au-delà, avec leur diffusion dans la communauté du développement dans son ensemble et auprès des décideurs politiques. La planification du MEAL comprend aussi une utilisation optimisée de la technologie pour les la collecte et l'analyse des données de S&E.

Le plan de S&E donne plus de détails sur les indicateurs du Proframe et les méthodes de mesure/ sources de données correspondantes en apportant des informations supplémentaires sur la fréquence de la collecte des données,

Quand l'équipe du projet prépare les produits et les activités, elle planifie en fait la mise en œuvre du projet et s'assure que les activités contribuent aux résultats aux niveaux supérieurs



Les cinq niveaux d'objectifs du Proframe relient le cadre des résultats au calendrier des activités et au budget

INDICATEUR

Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement (OCDE 2010).

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

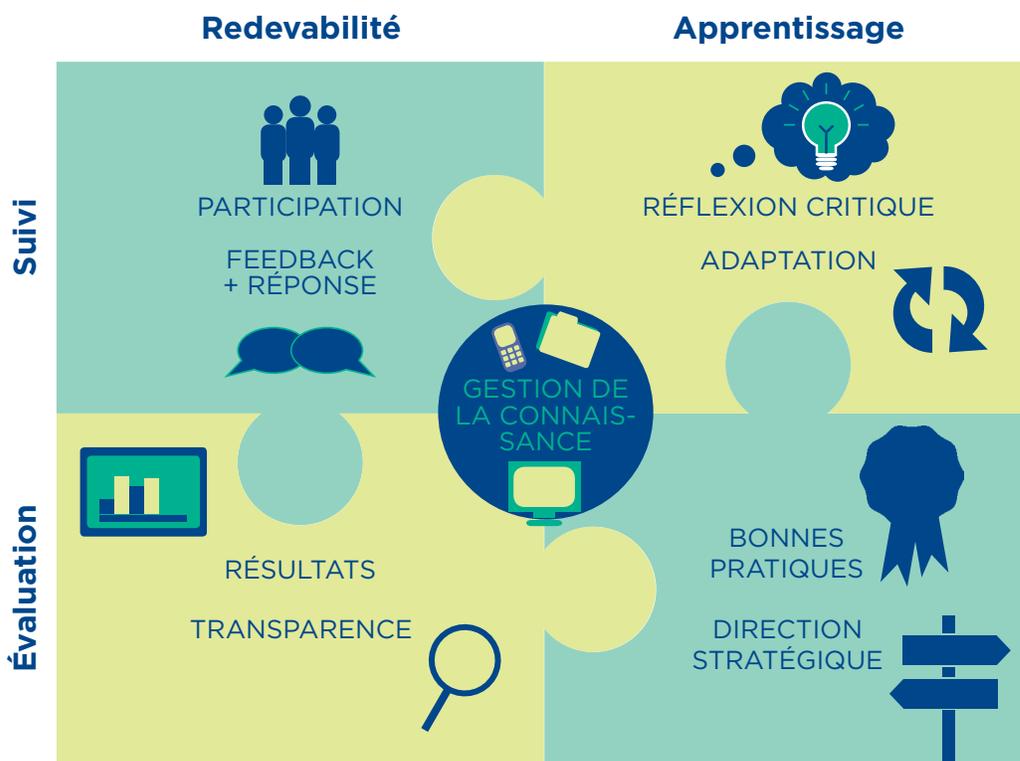
ANNEXES

la méthode et la fréquence de l'analyse et de l'utilisation des données et sur les rôles et responsabilités pour toutes les étapes du processus. Le plan sert de contrôle de qualité, en garantissant que les indicateurs proposés et les objectifs qui leur sont associés dans le Proframe sont réalisables et utiles, contribuant à une meilleure gestion de la performance et à une transparence et une redevabilité meilleures à l'intérieur et à l'extérieur de CRS.

La redevabilité est la manière dont CRS répond de manière équilibrée aux besoins de toutes les parties prenantes (bénéficiaires et non bénéficiaires, bailleurs de fonds, gouvernement, partenaires et CRS lui-même) dans sa communication et dans ses décisions et dont il respecte cet engagement (ECB 2010).

L'apprentissage est un processus continu d'analyse et d'interprétation d'informations et de connaissances (constatations d'évaluations, données de suivi, innovations, histoires, échanges interpersonnels et nouvelles choses apprises) qui met en lumière de nouvelles pratiques prometteuses ou remet en question des idées reçues. L'apprentissage mène à l'adaptation de la stratégie et/ ou des activités du projet afin de rester sur la voie la plus efficace et efficiente vers la réussite du projet ainsi qu'à l'identification des forces du projet et des pratiques prometteuses à répliquer dans le projet et au-delà. Les projets contribuent parfois à des agendas d'apprentissage au niveau de toute l'agence ou du programme-pays. Comme le montre la **Figure 7.2** (à la page suivante), le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage fonctionnent ensemble pour informer et faciliter les décisions de la direction du projet, sur la base de données probantes.

Figure 7.2 : Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage



Ce diagramme montre les principales manières dont le suivi et l'évaluation (S&E) et la redevabilité et l'apprentissage fonctionnent ensemble en un système MEAL.

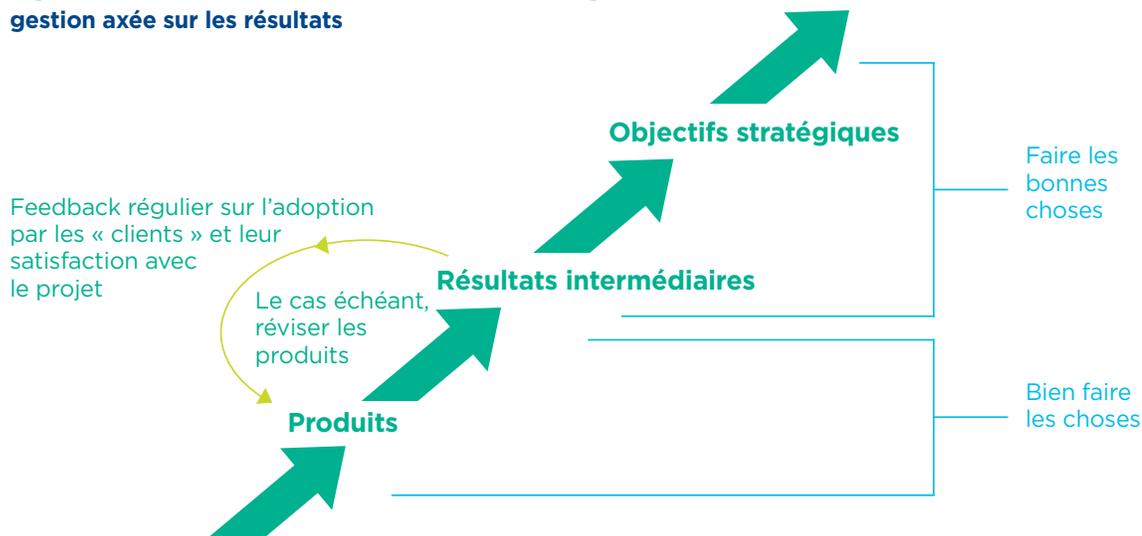
PLAN DE S&E
Un tableau qui se base sur le Proframe et décrit en détail les principales exigences de S&E pour chaque indicateur et hypothèse, ce qui permet aux projets de collecter des données comparables au cours du temps.

- CHAPITRE I INTRODUCTION
- CHAPITRE II QUESTIONS TRANSVERSALES
- CHAPITRE III PLANIFICATION
- CHAPITRE IV ÉVALUATION INITIALE
- CHAPITRE V CADRE DES RESULTATS
- CHAPITRE VI NOTE CONCEPTUELLE
- CHAPITRE VII PROFRAME
- CHAPITRE VIII CAPACITE ORGANISATIONNELLE
- CHAPITRE IX CALENDRIER DES ACTIVITES ET BUDGET
- CHAPITRE X FORMAT ET REVUE
- CHAPITRE XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION
- ANNEXES

Le suivi des indicateurs, l'apprentissage et l'adaptation sont cruciaux pour la réussite du projet. Dès que la mise en œuvre démarre, CRS et ses partenaires observent rigoureusement les activités et commencent à faire le suivi des indicateurs au niveau des produits pour vérifier que des activités de qualité produisent les produits visés. Peu après, ils font le suivi des indicateurs au niveau des RI pour voir si la théorie du changement du projet semble validé par les preuves, ce qui suggérerait que le projet est sur la bonne voie pour réaliser les OS correspondants.

Le suivi des indicateurs, l'apprentissage et l'adaptation sont cruciaux pour la réussite du projet

Figure 7.3 : Les résultats intermédiaires aident les gestionnaires à faire une gestion axée sur les résultats



Le Proframe et les autres plans pour le MEAL aident à préciser les capacités nécessaires pour le MEAL du projet (à prendre en compte pour les plans de gestion et de dotation en personnel du projet) ainsi que les activités et le budget spécifiques du MEAL. Une fois qu'un projet est financé, l'une des premières tâches de l'équipe de mise en œuvre sera de transformer tous ces plans en un système MEAL opérationnel et fonctionnel (cf. *ProPack II* et *ProPack III*).

L'HISTOIRE D'HAMIDA

Hamida gère un projet de santé de CRS dans lequel l'un des objectifs stratégiques (OS) principaux est une baisse de l'incidence de la diarrhée aigüe chez l'enfant. Le projet a un Proframe ainsi qu'un système MEAL qui fonctionne. Hamida a aussi récemment participé à la formation MEAL de CRS et elle comprend donc maintenant les phases qui permettront de garantir que le projet sera réussi. Dans ce cas, la réussite est mesurée par une diminution du nombre de cas de diarrhée infantile vus dans la clinique de la zone. Hamida et son équipe ont aussi choisi un résultat intermédiaire (RI) pour ce OS afin d'observer les changements dans la manière dont les parents traitent la diarrhée de leurs enfants.

Six mois après le début du projet, Hamida et son équipe ont étudié les données du RI et ont vu que, bien que la formation ait été faite à temps et correctement, les participants n'utilisaient pas la thérapie de réhydratation orale (TRO) qui leur avait été enseignée pour traiter leurs enfants quand ils avaient la diarrhée. En posant plus de questions aux participants au projet, Hamida s'est rendu compte que la formation insistait sur les messages sur la thérapie mais ne comportait pas d'exercices pratiques où les parents pourraient eux-mêmes mélanger la solution et l'administrer aux bébés en utilisant des mesures et des récipients familiaux.

Hamida a aidé les formateurs à réviser le programme de formation conformément à ces constatations. Ceci n'a quasiment rien coûté de plus. À la revue suivante, les indicateurs du RI montraient des taux beaucoup plus élevés d'utilisation de la TRO par les parents. Hamida et son équipe sont maintenant confiants que l'évaluation à mi-parcours montrera que l'objectif stratégique du projet, réduire la diarrhée aigüe des enfants, sera presque certainement atteint.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Discutez de **comment les activités mènent aux produits** (et ensuite aux RI correspondants). Concentrez-vous sur des activités importantes qui serviront d'exemples ou des catégories d'activités. Ne vous laissez pas distraire par des détails. Essayez surtout de monter clairement le « comment. » Par exemple, un projet d'influence et de plaidoyer appuyé par CRS au Mexique vise des changements dans la mise en œuvre de la politique de développement rural dans un état mal desservi. La loi fédérale mexicaine demande la création de conseils municipaux de développement rural avec une participation des citoyens à la prise de décision. Les ressources publiques et la planification du développement rural passent par ces conseils municipaux. Mais cette loi n'a pas encore été mise en œuvre dans cinq municipalités servies par CRS et ses partenaires. L'un des RI du projet est d'établir dans ces cinq municipalités des conseils municipaux fonctionnels, formés de petits paysans, pour le développement rural. Voici deux exemples d'activités et de produits pour ce RI :

- Les mobilisateurs communautaires des partenaires forment les leaders paysans aux mécanismes participatifs au niveau municipal (activité) afin qu'ils aient les compétences et connaissances nécessaires pour représenter efficacement les partenaires du projet dans les conseils municipaux pour le développement rural (produit).
- Les agents du projet de CRS organisent les leaders paysans pour faire un plaidoyer auprès des autorités municipales (activité) afin que ces autorités acceptent ensuite de créer des conseils municipaux pour le développement rural dans les cinq municipalités (produit).

Quand vous discutez des activités et des produits et de la manière dont ils mènent à la réalisation des RI correspondants et que vous précisez ces activités et produits, anticipez et voyez ce qui est possible compte tenu du budget et du calendrier du projet et des capacités et des ressources humaines de CRS et de ses partenaires. L'élaboration des activités du projet est un processus itératif. En ajoutant plus de détails dans le calendrier et le budget des activités, vous aurez une meilleure idée des coûts unitaires et cela vous permettra d'ajuster en conséquence les cibles du projet.

SI VOUS PRÉVOYEZ D'UTILISER L'ICT4D

Demandez-vous si vous utiliserez l'ICT4D pour diminuer les coûts et améliorer les résultats. Par exemple, on peut utiliser des ordinateurs netbook pour l'enseignement à distance aux vulgarisateurs agricoles, des téléphones portables pour que les paysans aient accès à des informations météorologiques et aux prix du marché, des téléphones compatibles Java pour des modules éducatifs sur la grossesse, le post-partum and les signes de danger pour les nouveau-nés, l'argent mobile dans les projets argent contre travail, etc. Avant de choisir une solution ICT4D, vous devez d'abord évaluer le paysage ICT4D dans la zone du projet et dans le pays, comme la pénétration des téléphones portables, les tendances et les restrictions à l'importation. Pour plus de détails, référez-vous à [Getting started with ICT4D solution design](#) (CRS 2015c)  et consultez votre spécialiste MEAL et TI dès le début du processus de conception du projet.

1.3 Rédigez et précisez les énoncés d'activités et de produits

Transformez la discussion sur la logique activité-produit de la phase 1.2 en des énoncés d'objectifs. Nous continuons ici avec les exemples du **Chapitre V** (pour les RI, les OS et le but).

Concentrez-vous sur des activités importantes qui serviront d'exemples ou sur des catégories d'activités et ne vous laissez pas distraire par des détails

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Les **produits** sont les biens, services, connaissances, compétences, attitudes et environnement propice qui sont fournis par le projet suite aux activités entreprises. Les produits sont effectivement reçus de manière démontrable par les bénéficiaires prévus du projet.

Exemples d'énoncés de produits

Pour une intervention d'agriculture	Pour une intervention d'édification de la paix	Pour une intervention de santé du nouveau-né
Les productrices de riz ont manifestement augmenté leurs connaissances et leurs compétences dans les techniques améliorées de culture du riz	Les deux groupes ethniques ont conclu un accord formel pour mettre en œuvre une activité tangible d'intérêt mutuel	Les femmes enceintes et leurs partenaires identifient ensemble un établissement où les femmes accoucheront

Les **activités** sont les fonctions qui doivent être entreprises et gérées (ce que font CRS et ses partenaires) pour fournir les produits du projet aux bénéficiaires ciblés du projet.

Exemples d'énoncés d'activités

Pour une intervention d'agriculture	Pour une intervention d'édification de la paix	Pour une intervention de santé du nouveau-né
Les vulgarisateurs agricoles des partenaires organisent et mènent une formation pour les productrices de riz sur des techniques plus productives et écologiques de culture du riz.	Les gestionnaires de programme de CRS et de ses partenaires organisent un atelier réunissant deux groupes religieux en conflit pour identifier une activité tangible d'intérêt mutuel.	Des équipes de santé communautaires composées d'hommes et de femmes font une formation pour les femmes enceintes, leur partenaire et les autres membres de la famille sur l'importance d'accoucher avec un accoucheur compétent.

Autres ressources, outils et liens

- *Getting started with ICT4D solution design : Key questions for CRS program and IT staff* (CRS 2015c)  aide les employés à décider en connaissance de cause s'ils doivent ou non investir dans l'ICT4D pour un projet ou programme donné. Les *Annexes 1 et 2* comprennent neuf questions clés pour guider le personnel tout au long de l'élaboration du concept ICT4D et un outil pour une analyse d'intégration de l'ICT4D.
- *Mobile technology handbook* (PACT 2014). Guide pratique sur la manière de concevoir des solutions de collecte mobile des données à partir de la phase de conception et de manière holistique.
- *Organizational guide to ICT4D : Leveraging technology for international development* (NetHope 2014).



SECTION 2 : CONSTRUIRE LE PROFRAME : COLONNES 1 ET 4

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Après avoir préparé les énoncés d'activités et de produits et réfléchi à la logique activité-produit.

Phases et outils

2.1 Préparez-vous à la construction du Proframe

Revoyez tout le travail fait jusqu'à présent, en particulier le cadre des résultats, la stratégie du projet, la théorie du changement et les énoncés d'activités et de produits préparés dans la **Section 1** ci-dessus. On peut télécharger un modèle de Proframe [ici](#) .

Faites pour l'équipe de conception du projet et les autres parties prenantes impliquées dans cette phase de la conception, une orientation sur la feuille de route de la construction du Proframe pour la colonne 1 (objectifs) et la colonne 4 (hypothèses clés) en utilisant la **Figure 7.5**. Rappelez-leur que « Planifier vers le bas et réfléchir vers le haut » permettra de vérifier la logique « si et alors » du projet et d'affirmer la TdC et les hypothèses clés. Expliquez que la feuille de route commence par les colonnes 1 et 4 du Proframe pour gagner du temps. Vérifiez d'abord que les projets d'objectifs ont un sens avant de vous engager dans le travail exigeant sur les indicateurs et les méthodes de mesure/ sources de données correspondantes. Notez que le Proframe ne comporte pas d'indicateurs pour les objectifs au niveau des activités. Ceux-ci sont suivis en utilisant le calendrier des activités (Cf. **Chapitre VIII**). Le Proframe ne comprend pas non plus d'hypothèses clés pour l'énoncé du but puisque c'est l'objectif supérieur du Proframe.

« Planifier vers le bas et réfléchir vers le haut » permettra de vérifier la logique « si et alors » du projet et d'affirmer la TdC et les hypothèses clés

Figure 7.5 : La feuille de route du Proframe : Planifier vers le haut, réfléchir vers le bas

	Énoncés d'objectifs	Énoncés d'indicateurs de performance	Méthodes de mesure/ sources de données	Hypothèses clés
But	1 ↓	10	10	
Objectifs stratégiques	2 ↓	11	11	9 ↑
Résultats intermédiaires	3 ↓	12	12	8 ↑
Produits	4 ↓	13	13	7 ↑
Activités	5 ↓	14	14	6 ↑

2.2 Remplissez la colonne 1 (Énoncés d'objectifs)

En utilisant le cadre des résultats, copiez les énoncés de but, OS et RI dans les cases 1, 2 et 3 du Proframe. En utilisant le travail que vous avez fait dans la **Section 1** ci-dessus, ajoutez pour chaque RI les objectifs au niveau des produits et des activités dans les cases 4 et 5.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Souvenez-vous que les différents niveaux d'objectifs n'aient pas forcément le même groupe de bénéficiaires. Par exemple, les activités, produits et RI d'un projet d'éducation peuvent concerner les enseignants et les parents tandis que l'OS concerne un changement pour les enfants d'âge scolaire. Vérifiez que l'agent du changement est clairement défini à chaque niveau.

2.3 Préciser les énoncés d'objectifs

Revoyez et précisez tous les énoncés d'objectifs en utilisant la check-list ci-dessous.

- Ne mettez qu'un seul objet, produit final ou résultat pour chaque énoncé d'objectif.
- Évitez les énoncés composés (... et ...) et les propositions subordonnées (par ex. commençant par « en faisant », « grâce à » ou « par l'intermédiaire de »). Ces subordonnées correspondent généralement au niveau suivant de la hiérarchie des objectifs.
- Écrivez tous les énoncés d'objectifs (sauf les activités) en phrases complètes comme si l'objectif avait déjà été réalisé. Pour les activités, utilisez des verbes d'actions au présent.
- Utilisez la voix active et nommez précisément le groupe ou sous-groupe qui doit recevoir, mettre en œuvre ou bénéficier à chaque niveau d'objectifs. Pour les activités, le sujet de la phrase est l'employé de CRS ou du partenaire (rôle dans le projet ou poste) qui mettra en œuvre l'activité.
- Utilisez des verbes d'action forts qui décrivent un comportement observable ou mesurable, par ex. « augmenter » plutôt que « améliorer », « produire » plutôt que « promouvoir » etc.
- Vérifiez que les énoncés d'objectifs sont clairs et spécifiques et qu'ils peuvent être mis en œuvre, mesurés et réalisés.
- Vérifiez quel est le nombre optimal d'objectifs. Le **Chapitre V** donne des recommandations sur le nombre d'OS et de RI. Les RI doivent avoir chacun au moins un produit qui y contribue et peuvent souvent en avoir jusqu'à trois ou quatre. Ne saturez pas le Proframe avec trop de produits et d'activités. Mettez seulement les activités importantes qui serviront d'exemples ou des catégories d'activités.
- Vérifiez que la hiérarchie des objectifs montre clairement comment l'OS sera réalisé (les activités mènent aux produits correspondants, les produits mènent aux RI correspondants qui à leur tour mènent aux OS).

2.4 Remplissez la colonne 4 (hypothèses clés)

Vous avez vu dans le **Chapitre V** que les hypothèses clés sont des facteurs que l'équipe de conception du projet ne peut pas (ou décide de ne pas) contrôler mais qui pourraient compromettre la réussite du projet s'ils n'étaient pas avérés. Ce sont des attentes qui sont fondamentales pour le fonctionnement de la hiérarchie des objectifs et qui peuvent comprendre (a) des risques possibles mais pas probables et/ou (b) des décisions sur des choses que le projet choisit de ne pas faire et qui affectent les résultats du projet (par exemple des activités mises en œuvre par un autre acteur).

En commençant au niveau des activités, demandez quelles conditions (internes ou surtout externes) doivent être présentes pour réaliser le niveau supérieur de la hiérarchie des objectifs. Faites ceci entre les activités et les produits (case 6) et entre les produits et les RI (case 7). Notez les hypothèses clés sous forme de phrases complètes indiquant les conditions

Souvenez-vous que les différents niveaux d'objectifs n'aient pas forcément le même groupe de bénéficiaires

Utilisez des verbes d'action forts qui décrivent un comportement observable ou mesurable

HYPOTHÈSES CLÉS

Des facteurs ou conditions que l'équipe de conception du projet ne peut pas contrôler mais dont l'existence est cruciale pour permettre au projet d'atteindre l'objectif au niveau supérieur.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

positives souhaitables qui doivent être remplies pour que le projet reste sur la bonne voie pour réaliser le niveau suivant des objectifs. Par exemple, le Ministère de l'Éducation autorise les instituteurs des départements cibles à participer aux formations organisées par le projet. Vérifiez que vous êtes presque sûr que ces conditions seront réalisées et qu'elles peuvent être suivies par les gestionnaires de projet.

Vous avez déjà identifié les hypothèses des objectifs des niveaux supérieurs quand vous avez préparé le cadre des résultats, la stratégie du projet et la TdC. Revoyez-les et notez dans le Proframe les hypothèses clés entre les RI et les OS (case 8) et entre les OS et le but (case 9).

Figure 7.6 : Appliquer la logique « si-et-alors » aux projets d'hypothèses clés

Énoncés d'objectifs	Énoncés d'indicateurs de performance	Méthodes de mesure/sources de données	Hypothèses clés
But			
Objectifs stratégiques			OS à but
Résultats intermédiaires			RI à OS
Produits			Produits à RI
Activités			Activités à produits

2.5 Revoyez les hypothèses clés

Vérifiez la validité des hypothèses. S'il y en a qui concernent les activités du projet et/ou l'utilisation de fonds du projet pour garantir (et non juste vérifier) que l'hypothèse est réalisée, il ne s'agit pas d'une hypothèse mais plutôt d'un objectif mal placé qui devrait être quelque part dans la colonne 1.

Comptez le nombre d'hypothèses. S'il existe un grand nombre d'hypothèses à un certain niveau du tableau du Proframe, cela indique qu'il y a un risque que les objectifs des niveaux supérieurs ne soient pas atteints. Il faudra peut-être revoir la stratégie du projet et/ou la TdC. Vérifiez aussi s'il y a des hypothèses « qui tuent », c'est à dire des hypothèses importantes qui ont très peu de chances d'être avérées. Dans ce cas, il faut retravailler la conception du projet pour mettre ces hypothèses sous le contrôle du projet. Autrement, elles vont « tuer » le projet.

UN EXEMPLE D'HYPOTHÈSE QUI TUE

Pour un projet dont un produit prévu est d'établir des jardins scolaires, l'équipe a identifié l'hypothèse que « le gouvernement fournira l'eau courante aux écoles ciblées. » Dans un contexte où la plupart des écoles n'ont pas l'eau courante et où le Ministère de l'Éducation a un budget très faible, l'hypothèse a très peu de chances d'être vraie et elle va « tuer » le projet, quelle que soit la manière dont les autres activités sont mises en œuvre (élaboration d'un programme scolaire de jardinage, formation des enseignants, fourniture de semences). Le projet devra peut-être abandonner ce produit s'il n'est pas crucial pour la réalisation du RI ou ajouter des activités visant à fournir de l'eau aux jardins scolaires, par exemple en équipant les écoles de réservoirs pour la collecte de l'eau de pluie.

S'il existe un grand nombre d'hypothèses à un certain niveau du tableau du Proframe, cela indique qu'il y a un risque que les objectifs des niveaux supérieurs ne soient pas atteints

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

2.6 Testez le « si et alors, parce que » des colonnes 1 et 4

Parcourez les colonnes 1 et 4 de votre Proframe de la manière suivante :

- **Si** les activités sont faites comme prévu, à temps, dans le budget et avec une qualité élevée **et** que les hypothèses clés correspondantes tiennent, **alors** les produits correspondants seront fournis.
- **Si** des produits convenables et de qualité sont fournis à temps **et** que les hypothèses clés correspondantes tiennent, **alors** les RI seront atteints.
- **Si** les RI sont atteints **et** que les hypothèses clés correspondantes tiennent, **alors** les OS seront réalisés **parce que** (lisez tout haut la théorie du changement).
- **Si** les OS sont réalisés **et** que les hypothèses clés correspondantes tiennent, **alors** le projet contribuera au but.

Si les OS sont réalisés et que les hypothèses clés correspondantes tiennent, alors le projet contribuera au but

Figure 7.7 : Exemple de test si-et-alors pour un projet d'édification de la paix

Énoncés d'objectifs	Énoncés d'indicateurs de performance	Méthodes de mesure/sources de données	Hypothèses clés
But (ALORS) Les habitants de la région vivent dans une meilleure sécurité personnelle			
OS (ALORS, SI) Les deux groupes religieux ont réduit les tensions entre eux de manières non violentes			(ET) La réduction des tensions contribue à une meilleure mobilité et à un plus fort sentiment de sécurité personnelle
RI (ALORS, SI) Les deux groupes religieux mettent réellement en œuvre l'activité sur laquelle ils se sont mis d'accord			(ET) Le plan est plus important que l'influence des diviseurs ou d'autres cherchant à attiser la violence
Produit (ALORS, SI) Les deux groupes religieux ont un plan pour mettre en œuvre une activité d'intérêt mutuel			<i>(Pas d'hypothèse clé à ce niveau puisque l'équipe de conception du projet a contrôlé tous les risques potentiels prévus dans la logique produit-à-RI)</i>
Activités (SI) CRS et ses partenaires organisent un atelier réunissant deux groupes religieux en conflit l'un avec l'autre pour planifier une activité tangible d'intérêt mutuel			<i>(Pas d'hypothèse clé à ce niveau puisque l'équipe de conception du projet a contrôlé tous les risques potentiels prévus dans la logique activité-à-produit)</i>

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



SECTION 3 : CONSTRUIRE LE PROFRAME : COLONNES 2 ET 3

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Après avoir rempli les colonnes 1 et 4 du Proframe.

Phases et outils

3.1 Préparez-vous à identifier les indicateurs et les méthodes de mesure/ sources de données

Comme sur la **Figure 7.5** (page 114) identifiez les indicateurs et les méthodes de mesure/sources de données correspondantes pour chaque objectif. N'oubliez pas d'impliquer votre gestionnaire MEAL (et le personnel S&E des partenaires, le cas échéant) pour remplir ces colonnes.

Commencez par le haut (indicateurs et méthodes de mesure au niveau du but et des OS) et passez à ceux des niveaux des RI et des produits (cases 10-13). Dans beaucoup de projets l'objectif au niveau du but n'est pas mesuré puis que les OS du projet ne font que contribuer au but plus élevé. Si c'est le cas, commencez seulement au niveau des OS. Souvenez-vous qu'on utilise le calendrier des activités pour faire le suivi des activités, il ne faudra donc pas non plus élaborer d'indicateur à ce niveau.

3.2 Identifier les indicateurs

« Un indicateur est un facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement » (OCDE 2010).

Vérifiez toujours ce que le bailleur de fonds demande comme indicateurs. Si le bailleur de fonds n'a pas d'indicateurs obligatoires, renseignez-vous pour voir s'il y a des indicateurs standard reconnus mondialement (et les méthodes de mesure associées) qui correspondent à votre projet. Ces indicateurs se rapportent surtout au but, aux OS ou aux RI. Vous trouverez dans les *Autres ressources* ci-dessous des liens vers des indicateurs exigés ou recommandés par les bailleurs de fonds ainsi que des liens vers des indicateurs généralement reconnus pour le secteur.

Quand vous utilisez des indicateurs standard, ajustez-les à la situation de votre projet. Le **Tableau 7a** ci-dessous donne un exemple d'un bon et d'un mauvais ajustement pour un indicateur standard.

Tableau 7a : Bon et mauvais ajustements pour des indicateurs standard

Indicateur standard Food for Peace	Bon ajustement	Mauvais ajustement
Nombre d' <u>individus</u> qui ont reçu une formation à court terme, appuyée par le Gouvernement des États-Unis, sur la productivité du secteur agricole ou la sécurité alimentaire	Nombre de <u>paysans et éleveurs</u> , hommes et femmes, qui ont reçu une formation à court terme, appuyée par le Gouvernement des États-Unis, sur la productivité du secteur agricole ou la sécurité alimentaire	Nombre de <u>groupes de productrices</u> qui ont reçu une formation à court terme, appuyée par le Gouvernement des États-Unis, sur la productivité du secteur agricole ou la sécurité alimentaire <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'indicateur standard FFP demande de mesurer des individus et il n'est donc pas approprié que l'indicateur s'intéresse à des groupes de productrices</i>

Si le bailleur de fonds n'a pas d'indicateurs obligatoires, renseignez-vous pour voir s'il y a des indicateurs standard reconnus mondialement qui correspondent à votre projet

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Quand vous élaborez un indicateur, vérifiez qu'il est SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, en Rapport et limité dans le Temps.

Un exemple d'un indicateur SMART pour un objectif stratégique qui dit que « Les ménages affectés par l'inondation vivent dans des abris culturellement appropriés qui les protègent du froid pendant l'hiver. » *Pour le 15 décembre, 75% des ménages affectés par l'inondation dans les villages du Département Est vivent dans des abris qui respectent les standards Sphère pour l'intimité et la protection thermique.* Cet indicateur est spécifique (il décrit une condition future, le groupe cible, où se trouve le groupe cible et les conditions qui seront atteintes), mesurable (il est possible d'observer si les ménages vivent dans les abris et d'évaluer si les abris respectent les normes Sphère proposées grâce à une enquête et/ou une observation directe), atteignable (après des discussions avec toutes les personnes concernées, on pense que le projet peut atteindre ce résultat dans le temps prévu et avec les ressources demandées), en rapport (le résultat reflète les besoins en abris exprimés par les communautés locales et mesure directement le changement central que l'OS vise à apporter) et limité dans le temps (il donne une date de fin, en l'occurrence, le début de l'hiver).

Essayez d'obtenir un ensemble limité d'indicateurs cohérents et sélectionnés avec soin qui répondent aux exigences des bailleurs de fonds et qui, ensemble, saisissent les éléments centraux de l'objectif qu'ils sont censés mesurer. Dans la plupart des cas, il n'y a pas plus de deux ou trois indicateurs par OS, RI ou produit. Souvent, il n'y en a qu'un. Assurez-vous que les indicateurs au niveau des produits et des RI sont raisonnablement faciles à mesurer pour fournir rapidement des informations qui permettront de prendre des décisions de gestion et de répondre aux besoins d'information des principales parties prenantes (bailleurs de fonds, CRS, partenaires, gouvernement, groupes communautaires, etc.).

Réfléchissez bien pour voir si et comment les indicateurs seront désagrégés et indiquez-le clairement dans le Proframe. Revoyez les check-lists du **Chapitre II** pour l'intégration du genre.

3.3 Identifiez les méthodes de mesure/sources de données

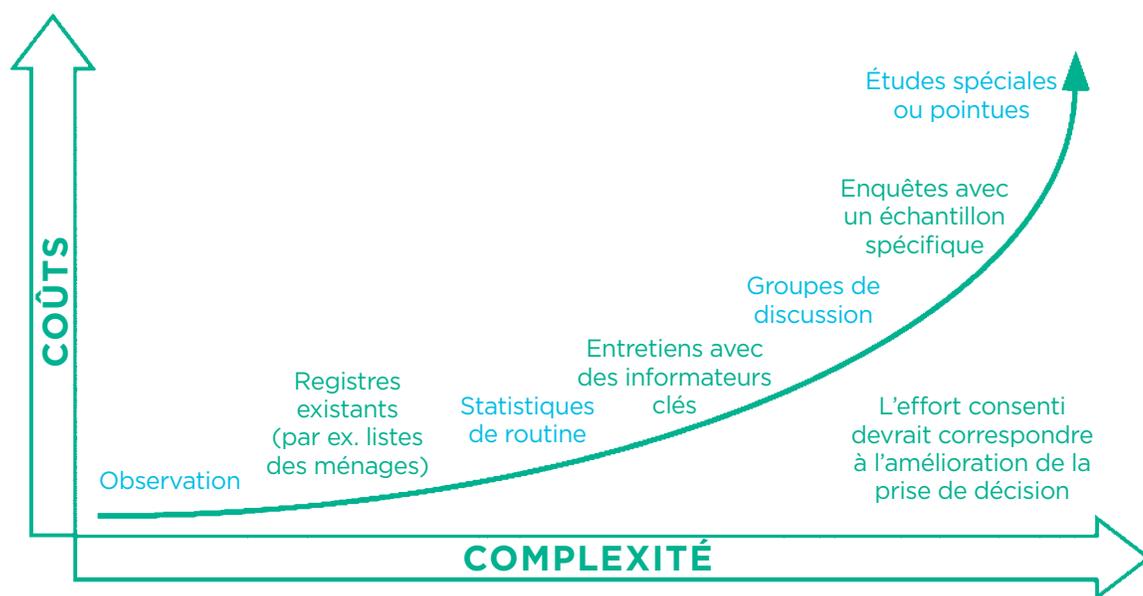
La colonne 3 du Proframe décrit la méthode de mesure que le projet utilisera pour suivre chaque indicateur de performance de la colonne 2 ou la source précise des données, extérieure au projet, à utiliser, par ex. des enquêtes faites régulièrement par une autre organisation. Vérifiez que les indicateurs sélectionnés peuvent être mesurés de manière économique, étant donné la situation et le contexte du projet. Des méthodes plus complexes de collecte des données (par ex. des enquêtes avec un échantillonnage aléatoire) sont plus coûteuses en argent, temps et ressources humaines. Vérifiez qu'elles sont proportionnées à l'étendue et au budget de votre projet. On choisira des méthodes plus simples comme l'utilisation de registres existants (par ex. les présences dans des cliniques prénatales mobiles), des tests avant et après une formation, l'observation directe ou des entretiens avec de petits groupes de participants choisis par échantillonnage ciblé, pour les indicateurs au niveau des produits (et si possible au niveau des RI ou même des OS) pour que les données soient disponibles rapidement pour prendre des décisions pour le projet.

Essayez d'obtenir un ensemble limité d'indicateurs cohérents et sélectionnés avec soin qui répondent aux exigences du bailleur de fonds et qui, ensemble, saisissent les éléments centraux de l'objectif qu'ils sont censés mesurer

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Figure 7.8 : Questions de coût et de complexité dans la collecte des données



Les méthodes de mesure comprennent les observations, les enquêtes dans les ménages, les entretiens avec des informateurs clés, les groupes de discussion, les techniques de classement, de notation ou d'indexation et les tests avant et après les formations. Parmi les sources de données, on peut citer les données secondaires, les registres existants du gouvernement ou de prestataires de services et les données du recensement.

Sélectionnez la ou les méthodes de mesure les plus appropriées et faisables pour l'indicateur tout en vous assurant aussi que les indicateurs du Proframe et les méthodes de mesure correspondantes fournissent ensemble un bon équilibre entre les données quantitatives et qualitatives. Les données quantitatives sont des données qui peuvent être comptées, codées ou représentées autrement par des chiffres. Les données qualitatives sont des données ouvertes, sous forme de texte ou descriptives qui fournissent des descriptions détaillées de contextes et de difficultés, d'évènements, de types de personnes ou de ménages et de comportements observés.

Les données quantitatives documentent le « quoi » et le « combien » tandis que les données qualitatives expliquent souvent « pourquoi » (ou « pourquoi pas ») et « comment. » Les données quantitatives et qualitatives sont collectées et analysées en utilisant des méthodes différentes. Le **Tableau 7b** donne une comparaison.

ICT4D

Demandez-vous si les systèmes de collecte des données utiliseront des technologies telles que la saisie mobile des données ou le stockage dans le Cloud pour faciliter les rapports MEAL et si c'est le cas, demandez des conseils.

UNE ERREUR

COURANTE: Utiliser des méthodes qualitatives (par ex. des groupes de discussion) pour obtenir des données quantitatives.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Tableau 7b : Collecter et analyser des données quantitatives et qualitatives

Nature des données	Méthodes de collecte	Méthodes d'analyse
Données quantitatives	Enquêtes/entretiens structurés, mesures géospatiales, cartographie, observation directe avec des check-lists.	Comparaison entre les données de base et actuelles, avec la cible, entre les périodes/ analyse longitudinale ; Comparaison entre les catégories de désagrégation/ groupes de comparaison ; Analyse de corrélation multivariée ; Comparaison entre le groupe cible et le groupe de contrôle (analyse contrefactuelle).
Données qualitatives	Entretiens avec des informateurs clés et autres entretiens semi-structurés, groupes de discussion, observations non structurées, images ou enregistrements vidéo.	Analyse de contenu manuelle ou informatique (identifier et classifier les thèmes qui apparaissent), comparaison entre les catégories de désagrégation/ analyse du groupe de référence, méthodes analytiques quasi-statistiques, etc.

Vous trouverez dans le **Tableau 7c** des conseils sur les énoncés d'indicateurs de performance et les méthodes de mesures/sources de données associées. Le plan de S&E (cf. phase 3.4) donne des conseils supplémentaires pour rédiger des méthodes de mesure pour chaque indicateur.

Tableau 7c : Conseils sur les énoncés d'indicateurs de performance et les méthodes de mesures/sources de données associées

But	<ul style="list-style-type: none"> Dans de nombreux cas, le but n'est pas suivi ni évalué. Pour les projets qui évaluent le but, les indicateurs de performance et les données associées sont tirées de sources existantes comme Amnesty International, FAO, Freedom House, IFPRI, Transparency International, Banque mondiale, agences de l'ONU, rapports de gouvernements nationaux, etc.
OS	<ul style="list-style-type: none"> Les indicateurs pour les OS reflètent le ou les bénéfices qui doivent se produire pour les sous-groupes de bénéficiaires pour la fin du projet en conséquence du/des changements de comportement au niveau des RI, causés par la fourniture et la réception réussies des produits du projet. Pour mesurer ces bénéfices par rapport aux cibles, les résultats à la fin du projet sont toujours comparés aux constatations correspondantes de la recherche de base (qu'elles viennent de méthodes de mesure primaires ou d'autres sources de données) au moment de l'évaluation finale du projet.
RI	<ul style="list-style-type: none"> Les indicateurs des RI s'intéressent à une preuve d'un changement de comportement (par exemple adoption), de la couverture ou de l'étendue des services ou de l'utilisation des produits. Les indicateurs des RI ne peuvent généralement être collectés que par le projet lui-même parce qu'ils sont spécifiques à des changements de comportement ou à l'utilisation de produits en réponse à des interventions par/dans ce projet particulier et là où il est mis en œuvre. Il n'existe que rarement des sources secondaires à ce niveau. Le suivi des indicateurs des RI commence peu de temps après qu'on ait commencé à fournir les produits, quand on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'ils commencent à faire effet et ils sont évalués formellement à mi-parcours.
Produits	<ul style="list-style-type: none"> Les indicateurs de produits permettent à la direction du projet de suivre que les activités du projet sont fournies efficacement, dans les temps et qu'elles sont de qualité. Ils sont habituellement collectés dans le cadre du suivi de routine du projet et utilisés pour les réunions ou rapports trimestriels du projet pour documenter les résultats et ajuster les activités selon les besoins en vue d'une amélioration de la mise en œuvre. Les indicateurs de produits sont généralement mesurés en termes des effets immédiats des biens et services fournis. Par exemple : notes avant et après les formations, évaluations pratiques, existence de nouvelles structures, documents ou systèmes, nombre d'écoles réhabilitées, etc.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

3.4 Préparez un plan de S&E

Le plan de S&E est un tableau qui décrit en détail ce qui est demandé pour le S&E pour chaque indicateur et hypothèse du Proframe, ce qui permet aux projets de collecter des données comparables au cours du temps. Le plan de S&E définit des indicateurs et résume les informations sur comment et quand les données seront collectées, analysées, rapportées et sur l'attribution des différentes responsabilités. Les bailleurs de fonds demandent souvent ces types de fiches d'indicateurs et ils peuvent spécifier quel format soumettre avec le document de projet. Par exemple, le plan de S&E de l'USAID est appelé Plan de gestion de la performance (PMP) et utilise un modèle légèrement différent de celui de CRS. Référez-vous pour plus d'information au document de l'USAID *Performance monitoring and evaluation tips : Preparing a performance management plan* (USAID 2010b).

Remplissez le modèle de plan de S&E (vous pouvez télécharger un modèle vierge [ici](#) ) , en suivant les instructions dans le tableau de référence facile sur le plan de S&E à la fin de ce chapitre (**Tableau 7e**). Vérifiez que votre plan de S&E reflète les politiques et procédures MEAL actuelles de CRS, par ex. rencontres trimestrielles avec les partenaires pour faire ensemble une analyse et une réflexion sur les données du suivi, rapports trimestriels, etc.

3.5 Préparer le tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP)

Fixer des cibles (en utilisant un tableau de suivi des indicateurs de performance) permet de préciser le nombre de services ou le niveau de changement sur la durée. Il est important d'avoir des cibles claires pour faire un calendrier des activités précis et le budget correspondant, surtout pour des projets de plusieurs années. Le TSIP est un outil utilisé pour documenter les cibles annuelles, à mi-parcours et à la fin du projet pour chaque indicateur puis pour suivre la progression au cours de la mise en œuvre.

Les chiffres des données de base et des cibles sont presque toujours estimés pendant la conception du projet puis révisés une fois qu'on a fait l'enquête de base pendant le démarrage du projet (et qu'on l'a mise à jour ensuite). Les TSIP (ou un format similaire) sont particulièrement utiles pour de grands projets de plusieurs années et certains bailleurs de fonds peuvent les exiger.

Pour élaborer un TSIP, consultez les directives des bailleurs de fonds et utilisez *Monitoring & Evaluation : IPTT Guidelines ; Guidelines and tools for the preparation and use of Indicator Performance Tracking Tables* (McMillan et al 2008) qui comprend le format du TSIP, des exemples de TSIP remplis et des conseils.

3.6 Revoyez le Proframe et corrigez le cadre des résultats en conséquence

Revoyez encore une fois le Proframe, en utilisant le guide sur le Proframe à la fin de ce chapitre (**Tableau 7d**).

Posez les questions suivantes pour vérifier la qualité des colonnes 2 et 3 du Proframe :

- Les indicateurs donnent-ils des informations utiles pour prendre des décisions et suivre la progression ?
- Les indicateurs sont-ils convenablement définis ?
- L'intensité et la fréquence des activités de suivi sont-elles appropriées à l'échelle de votre projet ? Les questions de saisons sont-elles prises en compte ?

CONSEIL PRATIQUE :

Une fois que le projet a été financé, le personnel de CRS élabore un manuel d'opérations pour le système MEAL du projet (Procédure MEAL 1.2). Selon les cas, vous pouvez mettre en place certains éléments du manuel d'opérations pendant la conception du projet. Consultez le document *Guidance on monitoring and evaluation* et le *ProPack III* pour plus d'informations.



Pour élaborer un TSIP, consultez les directives des bailleurs de fonds et utilisez *Monitoring & Evaluation: IPTT Guidelines; Guidelines and tools for the preparation and use of Indicator Performance Tracking Tables*.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- La méthodologie d'échantillonnage est-elle appropriée pour votre projet ?
- CRS et ses partenaires ont-ils les compétences et le budget nécessaires pour collecter les données pertinentes ?
- Y a-t-il un bon équilibre entre les indicateurs et méthodes de mesures qualitatifs et quantitatifs ?

Le travail sur le Proframe peut conduire à des ajustements des objectifs au niveau des RI, des OS et du but. Vérifiez que le cadre des résultats et la colonne 1 du Proframe (lignes RI, OS et but) correspondent.

Leçons apprises

- Souvenez-vous qu'il y ait souvent des réponses inattendues (positives ou négatives) aux interventions d'un projet. Assurez-vous que les plans MEAL aident à détecter et à documenter les changements inattendus en plus de la progression par rapport aux indicateurs du projet.
- Assurez-vous que les énoncés d'objectifs et les indicateurs de tous les documents (cadre des résultats, Proframe, plan de S&E et TSIP, si on en utilise un) utilisent exactement les mêmes termes. Si vous faites un changement dans un document, assurez-vous qu'il est appliqué dans tous les documents.

Si vous faites un changement dans un document, assurez-vous qu'il est appliqué dans tous les documents



Autres ressources, outils et liens

Liens pour des indicateurs standard par secteurs :

Agriculture et moyens d'existence

- [Feed the future indicator handbook](#) (Feed the Future 2014)
- Food for Peace. Vérifiez la liste la plus récente d'indicateurs standard d'USAID Food for Peace

Interventions d'urgence

- [Manuel Sphère](#) (Le Projet Sphère 2011) comprend des indicateurs standard sur WASH, les abris, l'habitat et les articles non alimentaires, la sécurité alimentaire et la nutrition et l'action sanitaire.
- [USAID OFDA Guidelines for proposals](#) (USAID 2012d) Les page 18 et suivantes contiennent des indicateurs standard par secteurs, à utiliser dans toutes les soumissions à l'OFDA.

Santé

- [Collecting PEPFAR MER Essential Survey Indicators : A supplement to the orphans and vulnerable children survey tools](#) (Measure Évaluation 2014)
- [FANTA project indicators](#) Diversité alimentaire des ménages, faim des ménages, etc.
- [Liste mondiale de référence de 100 indicateurs sanitaires de base](#) (OMS 2015)
- [Indicateurs pour évaluer les pratiques d'alimentation du nourrisson et du jeune enfant : Parties 1, 2 et 3](#) (OMS 2008/2010)
- [Monitoring and evaluation : Guideline notes and tools; Core list of indicators](#) (Fonds Mondial 2015)
- [Violence against women and girls : A compendium of monitoring and evaluation indicators](#) (Bloom 2008)

Démocratie et gouvernance et édification de la paix

- [GAIN peacebuilding indicators](#) (CRS 2010b)
- [Theories and indicators of change in Conflict Management and Mitigation](#) (USAID 2013)

Autres ressources et liens

- [Site des politiques et procédures MEAL](#) les ressources les plus actuelles sur le MEAL, avec des liens pour la politique MEAL de CRS POL-OOD-PRG-008, des réponses à des questions fréquentes (FAQ), eValuate, un outil d'auto-évaluation et beaucoup d'autres ressources.
- [Guidance on monitoring and evaluation](#) (Hagens et al 2012) voir en particulier *Creating an M&E Plan* (Créer un plan de S&E, pages 33-38) et *M&E Plan Review Questions* (Questions de revue du plan de S&E) dans l'Annexe ii, étape 1 (page 120).
- [Performance monitoring and evaluation tips](#) (seconde Edition) N° 7. Préparer un plan de gestion de la performance (USAID 2012a)
- [How-to Note: A DFID practice paper ; Guidance on using the revised Logical Framework](#) (DFID 2011b)

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



SECTION 4 : PLANIFIER LE MEAL : SUIVI ET ÉVALUATION

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Quand vous discuterez de la partie S&E du MEAL pour préparer les activités et le budget du MEAL et pour rédiger le texte descriptif MEAL pour le document de projet.

Phases et outils**4.1 Élaborer des plans pour le suivi du projet**

Le suivi est la collecte, l'analyse et la documentation systématiques d'informations sur la progression vers la réalisation des objectifs du projet et les changements dans les contextes opérationnels pour fournir au bon moment des informations pour la prise de décision et contribuer à la redevabilité et à l'apprentissage du projet. Le personnel de CRS s'implique avec les partenaires pour collecter et analyser des données précises de suivi, y réfléchir et les utiliser régulièrement afin d'être réactif au feedback de la communauté, de répondre aux conditions des bailleurs de fonds et de maintenir une qualité élevée des programmes. (Politique MEAL CRS N° 2).

Planifiez de faire le suivi des objectifs au niveau des activités, des produits et des RI. Les objectifs au niveau des RI seront généralement évalués à mi-parcours ou à la fin du projet mais ils devront aussi être suivis dès que les produits seront fournis. En commençant tôt le suivi des RI, on pourra mieux résoudre les problèmes et les goulets d'étranglement et vérifier que le projet est sur la bonne voie pour réaliser les OS. Faites aussi des plans pour suivre les hypothèses clés du Proframe ainsi que d'éventuels changements inattendus dans le contexte qui pourraient affecter les résultats du projet et les effets inattendus, positifs ou négatifs, du projet.

Vos plans de suivi doivent comprendre au minimum les procédures MEAL de CRS suivantes. Prévoyez comment le personnel du projet va :

- Rencontrer les partenaires chaque trimestre pour analyser conjointement les données de suivi du projet et y réfléchir ensemble afin de préparer des mesures et les responsabilités qui y correspondent. (Procédure MEAL 2.1)
- Saisir et transmettre les données sur les bénéficiaires et la prestation de services (BSDI) chaque année, selon les normes, définitions et processus de l'agence. (Procédure MEAL 2.3)
- Pour chaque projet (ou intervention) de deux ans ou plus, faire une évaluation annuelle de la qualité des données et documenter cette évaluation. (Procédure MEAL 2.4)

Réfléchissez aux implications des activités de suivi prévues pour les ressources humaines, les capacités et les coûts. Toutes les activités de suivi doivent être notées dans le calendrier des activités et prévues au budget (Cf. modèle de budget MEAL dans le **Chapitre IX**).

4.2 Élaborer des plans pour l'évaluation du projet

Une évaluation est l'estimation périodique et systématique de la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, l'impact et la pérennité d'un projet pour une population définie. Elle se base sur les données collectées pendant le suivi ainsi que sur des données supplémentaires collectées pour une compréhension approfondie d'aspects particuliers du projet.

SUIVI

La collecte, l'analyse et la documentation systématiques d'informations sur la progression vers la réalisation des objectifs du projet et les changements dans les contextes opérationnels pour fournir au bon moment des informations pour la prise de décision et contribuer à la redevabilité et à l'apprentissage du projet.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

CRS travaille avec ses partenaires pour faire des évaluations tournées vers l'utilisation (UFE). Cette approche pour concevoir et mener les évaluations maximise la probabilité que l'apprentissage soit appliqué par les utilisateurs prévus des constatations (Patton 2008). Les évaluations de CRS sont aussi dans la ligne de toutes les exigences des bailleurs de fonds. Toutes les évaluations de CRS doivent appliquer les politiques éthiques pertinentes, faire preuve de respect pour les personnes et promouvoir la participation de la communauté.

La planification détaillée pour le type d'évaluation sélectionné est faite pendant le démarrage du projet, après l'obtention du financement (cf. *ProPack II*, Chapitre VI sur l'évaluation du projet et la clôture). Pendant la phase de conception du projet, on se concentre sur la planification des principales activités d'évaluation avec leurs implications pour le budget et les ressources humaines. Par exemple, les évaluations de CRS impliquent souvent une tierce partie externe qui joue le rôle de chef d'équipe et cela doit donc être prévu au budget. Si possible, demandez des projets de questions d'évaluation aux parties prenantes du projet pendant la conception du projet parce que cela peut influencer sur l'étendue et les coûts des études de base et autres activités MEAL et sur le budget.

Les objectifs des niveaux supérieurs du Proframe (RI, OS et dans certains cas le but) sont évalués. Selon l'étendue et le calendrier du projet, les exigences de CRS pour de type d'évaluation du projet varient. Pensez à consulter l'appel pour la soumission de projets ou les directives du bailleur de fonds car les exigences des bailleurs de fonds peuvent être plus strictes que les politiques de CRS.

- Les projets d'une valeur totale inférieure à 1 M\$ ou d'une durée de moins d'un an ne sont pas obligés de faire une évaluation mais comprennent des plans pour une revue après l'action à la fin du projet (cf. la section sur l'apprentissage, ci-dessous).
- Un projet d'une valeur totale entre 1 M\$ et 5 M\$ et d'une durée d'un an ou plus doit comprendre une évaluation finale interne.
- Un projet d'une valeur totale supérieure à 5 M\$ doit faire effectuer une évaluation finale externe.
- Un projet de 3 ans ou plus doit comprendre une évaluation de base qui documente les valeurs pour les indicateurs des produits, RI et OS et une revue interne à mi-parcours (ou, si le bailleur de fonds l'exige, une évaluation externe à mi-parcours) en plus de l'évaluation finale (Procédures MEAL de CRS 3.1, 3.4 et 3.6).

(Les évaluations exigées pour les interventions d'urgence sont indiquées dans la **Section 7**)

Certains bailleurs de fonds font une distinction entre les évaluations de la performance (où des données des indicateurs sont comparés à mi-parcours et à la fin du projet aux valeurs de base) et les évaluations d'impact généralement faites après le projet et qui visent à mesurer les changements chez les personnes, dans les ménages ou dans les communautés, qui peuvent être attribués à un projet (au niveau du but), souvent avec une conception expérimentale ou quasi-expérimentale. D'autres bailleurs de fonds considèrent le changement au niveau des OS comme « l'impact. » Faites bien attention à ce que demande le bailleur de fonds comme évaluations externes ou évaluations d'impact parce que ces exigences peuvent évoluer. Demandez conseil à votre gestionnaire MEAL sur les implications budgétaires du type d'évaluation de votre projet.

REVUE APRÈS L'ACTION

Une option simple, rapide et polyvalente pour faciliter l'évaluation continue de la performance organisationnelle, regarder les succès et les échecs et s'assurer qu'il y a un apprentissage pour appuyer une amélioration continue.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Une évaluation qui compare des données des indicateurs au fil du temps (habituellement à mi-parcours ou à la fin du projet) par rapport aux valeurs des données de base.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Les plans d'évaluation doivent comprendre, au minimum, toutes les activités qui ont une implication sur les ressources humaines, le temps et/ou le budget. En particulier planifiez comment le personnel du projet va :

- Collecter les données de base pertinentes et combien de temps cela prendra. Réfléchissez à comment cela peut affecter le calendrier du démarrage des activités.
- Faire une revue ou une évaluation à mi-parcours et/ou finale. Voyez quand elles devraient avoir lieu et combien de temps elles prendront.
- Organiser des rencontres participatives avec les partenaires pour réfléchir aux constatations de l'évaluation.

4.3 Rédiger les plans et les décisions pour le texte descriptif MEAL du document de projet

Pensez à enregistrer les plans et les décisions clés pour le suivi et l'évaluation qui seront inclus dans le texte descriptif MEAL du document de projet. Vous trouverez plus de détails dans la **Section 6**, ci-dessous.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *Guidance on monitoring and evaluation* (Hagens et al 2012) Voyez les normes centrales de S&E, le genre dans le S&E, le suivi du projet et la participation de la communauté dans le S&E (pages 3-19).
- *Site des politiques et procédures MEAL* les ressources les plus actuelles sur le suivi et l'évaluation.
- *ProPack II* (CRS 2007a) Voyez en particulier le Chapitre VI, Section III sur les réunions de revue de projet et le Chapitre VII, sections I et II sur les évaluations, y compris les évaluations tournées vers l'utilisation.



SECTION 5 : PLANIFIER LE MEAL : REDEVABILITÉ ET APPRENTISSAGE

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Lors de la discussion des parties Apprentissage et Redevabilité du MEAL pour élaborer des activités et un budget MEAL et rédiger le texte descriptif MEAL du document de projet

5.1 Élaborer des plans pour la redevabilité

Pendant la conception du projet, discutez des plans de redevabilité envers les bénéficiaires qui ont des implications pour les ressources humaines et le budget. Au minimum, cela comprend :

- L'orientation du nouveau personnel du projet sur la redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires.
- La concertation avec les bénéficiaires hommes et femmes d'une ou plusieurs communautés pour définir les indicateurs de réussite du projet.
- L'établissement de mécanismes de communication dans les deux sens reflétant les conditions locales et les préférences de la communauté. Il peut s'agir d'afficher des informations sur les projets, les critères de ciblage et (le cas échéant) d'une hotline pour les informations.
- Des plans pour collecter, documenter et répondre régulièrement à tout le feedback reçu de la communauté. (Politique MEAL de CRS N° 6 et procédures 6.1-6.4).



FEEDBACK

Discutez des plans de redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires avec la collecte, la documentation et la réponse à tout le feedback de la communauté

Les projets de CRS sont aussi redevables envers les bailleurs de fonds et autres parties prenantes pour le respect des exigences MEAL des bailleurs de fonds et le partage des réussites, des défis et des leçons apprises grâce à la fourniture au bon moment de rapports et des moyens de communications qui les accompagnent. Au minimum, le personnel de CRS doit :

- Vérifier que les systèmes MEAL du projet respectent les exigences MEAL du bailleur de fonds.
- Communiquer les constatations des évaluations aux principales parties prenantes.

5.2 Élaborer des plans pour l'apprentissage

Pendant la conception du projet, discutez des plans pour faire une orientation pour le nouveau personnel du projet sur les principes et pratiques de base de l'apprentissage. Discutez aussi de la manière dont on repèrera et partagera ce qui est appris dans le projet et comment cela contribuera à l'agenda d'apprentissage et/ou à une rencontre annuelle d'apprentissage de CRS ou du programme-pays (Politique MEAL de CRS N°8).

Discutez de la manière dont l'apprentissage doit informer les décisions internes du projet, y compris d'éventuelles adaptations des activités ou de la stratégie du projet ainsi que des utilisations externes possibles (pour l'influence ou le plaidoyer). Si votre projet comprend une recherche opérationnelle, discutez avec le partenaire de recherche des implications pour les ressources humaines et le budget du projet, y compris l'utilisation de consultants ou de chercheurs universitaires et des termes de référence nécessaires.

Les plans pour l'apprentissage spécifique au projet devront comprendre toutes les activités d'apprentissage qui ont des implications de ressources humaines, de temps et/ou de budget :

- Plans pour des réunions trimestrielles avec les partenaires pour analyser ensemble et réfléchir aux données de suivi et de redevabilité du projet pour préparer des mesures et les responsabilités qui y correspondent (Procédure MEAL de CRS 2.1).
- Plans pour l'interprétation participative des constatations avec les partenaires (et éventuellement d'autres parties prenantes) afin d'ajuster les activités du projet pour le reste du projet (dans le cas des évaluations à mi-parcours) et/ou pour produire des leçons pour les futurs projets.
- Quand il n'y a pas d'évaluation finale prévue, incluez des plans pour une revue après l'action à la fin du projet (Procédure MEAL de CRS 3.1).
- Plans pour la communication et la diffusion des constatations des évaluations selon la taille, l'étendue et l'agenda d'apprentissage du projet (Procédure MEAL de CRS 7.2).

Revoyez votre analyse des parties prenantes pour décider qui doit être impliqué dans ces activités d'apprentissage et qui doit être informé des résultats, par exemple en recevant un exemplaire de l'évaluation finale.

5.3 Rédigez les plans et les décisions pour le texte descriptif MEAL du document de projet

Pensez à enregistrer les plans et les décisions de redevabilité et d'apprentissage qui seront inclus dans le texte descriptif MEAL du document de projet. Cf. **Section 6** ci-dessous.

Discutez de la manière dont l'apprentissage doit informer les décisions internes du projet, y compris d'éventuelles adaptations des activités ou de la stratégie du projet ainsi que les utilisations externes possibles (pour l'influence ou le plaidoyer)

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Leçons apprises

Il faut toujours construire le Proframe et discuter des plans pour le MEAL **avant** de rédiger le texte technique du document de projet.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- [Site des politiques et procédures MEAL](#) 🔑 les ressources les plus actuelles sur le suivi et l'évaluation.
- [Communication toolbox : Practical guidance for program managers to improve communication with participants and community members](#) (CRS 2013c) décrit comment faire un plan de communication systématique et améliorer la redevabilité dans les contextes d'urgence et de développement.
- [Impact measurement and accountability in emergencies : The good enough guide](#) (ECB 2007), outils simples pour des équipes qui n'ont que peu d'expérience antérieure.
- [Haiti's Accountability Framework](#) (CRS 2012b), un bon exemple pratique d'intégration de la redevabilité envers les bénéficiaires. Ce cadre, prévu pour une intervention d'urgence, est également applicable dans le contexte du développement.
- [Feed the Future learning agenda](#) (Feed the Future 2012), un exemple d'agenda d'apprentissage de bailleur de fonds.



SECTION 6 : LIEN AVEC LE DOCUMENT DE PROJET

Ajoutez le Proframe dans le document de projet (ou adaptez-le au modèle et au langage du cadre logique du bailleur de fonds). Vérifiez toujours que le texte descriptif MEAL répond aux exigences et priorités du bailleur de fonds et à tous les critères MEAL qu'il a fournis. Certains bailleurs de fonds demandent de soumettre un plan de S&E pendant la phase du document de projet.

Insérez les informations et les décisions issues de ce chapitre dans le texte MEAL :

- Une description des activités de suivi (avec les méthodes primaires de collecte des données qualitatives et quantitatives au niveau des produits et des RI, les réunions trimestrielles de réflexion avec les partenaires et la réalisation d'évaluation annuelles de la qualité des données).
- Une description des activités d'évaluation (plans pour la collecte des données de base, revue ou évaluation à mi-parcours et revue ou évaluation finale, selon les cas).
- Une description des rencontres d'apprentissage participatif avec les partenaires comme les revues après l'action, les ateliers sur les leçons apprises et les réflexions participatives sur les constatations des évaluations.
- Une description des activités de redevabilité, en particulier les éventuels indicateurs de réussite du projet identifiés par la communauté et les mécanismes prévus pour le feedback communautaire (y compris comment on répondra au feedback).
- Une description de la manière dont l'apprentissage au niveau du projet sera enregistré et partagé et comment il contribuera à l'agenda d'apprentissage plus large à l'intérieur et à l'extérieur de CRS.

(Vous pouvez ajouter d'autres éléments au texte descriptif MEAL dans les prochaines phases quand vous terminerez les plans de dotation en personnel et de gestion, le calendrier des activités et le budget.)

Vérifiez toujours que le texte descriptif MEAL répond aux exigences et priorités du bailleur de fonds et à tous les critères MEAL qu'il a fournis



Les cibles doivent être les mêmes dans le texte MEAL, le Proframe et/ ou les autres outils MEAL, le calendrier des activités et le budget

Certains bailleurs de fonds exigent un plan de S&E ou un TSIP remplis avec le document de projet. Dans tous les cas, tous les documents de projets devront comprendre une discussion des cibles dans le texte MEAL. Les cibles doivent être les mêmes dans le texte MEAL, le Proframe et/ ou les autres outils MEAL, le calendrier des activités et le budget.

Pour plus d'informations, consultez [CRS MEAL guidance : Top tips for writing a MEAL narrative](#) (CRS 2015a) 

! SECTION 7 : EN QUOI EST-CE DIFFÉRENT POUR UNE INTERVENTION D'URGENCE ?

Sections 2 et 3 : construisez le Proframe, colonnes 1 et 4, 2 et 3

De la même façon qu'on prépare un seul cadre des résultats, élaborez un seul Proframe pour toute l'intervention d'urgence, en l'utilisant comme base pour toutes les soumissions aux bailleurs de fonds et pour garantir la cohérence. (Vous devrez peut-être changer le vocabulaire ou ajouter certains indicateurs exigés par le bailleur de fonds pour répondre à ses conditions mais les objectifs et les indicateurs devraient généralement s'aligner). Certains éléments du Proframe (par ex. ceux qui correspondent au relèvement à court terme) sont provisoires au début de l'intervention et d'autres peuvent être supprimés quand l'intervention immédiate se terminera.

Les hypothèses clés, si elles sont importantes pour tous les projets, sont vitales dans une intervention d'urgence étant donné le potentiel de changements rapides. Il sera peut-être impossible de faire dès le début des hypothèses sur la durée du déplacement des populations ou sur ce qui est nécessaire pour qu'elles rentrent chez elles et reconstruisent. Soyez honnête et reconnaissez ce que vous savez et ce que vous ne savez pas. Cela peut donner confiance aux bailleurs de fonds et vous mettre en bonne position pour négocier des changements dans le projet.

Quand vous sélectionnez des indicateurs, utilisez ceux qui sont demandés par l'OFDA pour le secteur ou le sous-secteur. Cela vous positionne pour des financements potentiels de l'OFDA même s'il n'y en a pas de disponibles ou que vous n'en demandez pas au début. Référez-vous aussi aux indicateurs Sphère pour le domaine technique proposé, en particulier les indicateurs pour les OS.

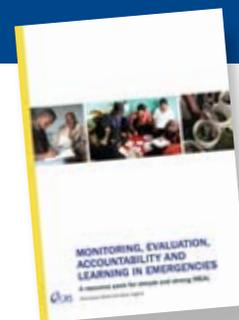
Pour élaborer les méthodes de mesure/ sources de données pour chaque indicateur (la colonne 3 du Proframe), utilisez une approche du « suffisamment bon » pour que les méthodes de collecte des données permettent la rapidité dans l'analyse et la prise de décision. Pour plus de détails, référez-vous à [Monitoring, evaluation, accountability and learning in emergencies : A resource pack for simple and strong MEAL](#) (Morel et Hagens 2012) et à son diagramme sur les méthodes de suivi.

Sections 4 et 5 : Plan pour le MEAL : Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage

Dans les situations d'urgence, le MEAL est avant tout axé sur l'utilisation. La rapidité et la pertinence des données sont plus cruciales que leur précision ou si elles sont statistiquement significatives : dans un environnement instable, ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Assurez-vous que les plans d'analyse et d'utilisation des données sont utilisés dès le tout début, avec des bilans quotidiens de l'équipe et des occasions régulières (hebdomadaires puis mensuelles) de réfléchir aux données de suivi et de redevabilité et d'agir rapidement en conséquence.

Les hypothèses clés, si elles sont importantes pour tous les projets, sont vitales dans une intervention d'urgence étant donné le potentiel de changements rapides

Pour plus de détails, référez-vous à *Monitoring, evaluation, accountability and learning in emergencies: A resource pack for simple and strong MEAL* et à son diagramme sur les méthodes de suivi.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Prévoyez de faire le suivi des hypothèses du Proframe et du contexte évolutif dès le tout début et de continuer jusqu'à ce que la situation d'urgence se stabilise. Dans certains cas, vous pourriez inclure des indicateurs déclencheurs, comme les prix sur le marché ou les mesures d'adaptation des ménages. Les indicateurs déclencheurs reflètent les seuils à partir desquels un projet devra peut-être suspendre, démarrer ou changer des activités en réponse à des changements dans l'environnement. Ils sont particulièrement utiles dans des environnements d'opérations dynamiques et imprévisibles (Mathys 2007). Dans d'autres cas, un suivi informel (mais intentionnel) du contexte du projet pourra suffire.

Le guide de l'OFDA indique qu'il faut des données de base pour tous les documents de projet et cela peut s'avérer difficile en situation d'urgence. Vous trouverez dans [Guidance : Meeting OFDA's baseline requirement](#) (CRS 2014a)  des informations sur la manière de répondre à cette condition sans travail excessif.

Les interventions d'urgence qui ont une valeur totale d'1 M\$ ou plus et une durée prévue d'une année ou plus devront comprendre des plans pour une évaluation en temps réel (RTE) au cours des 90 premiers jours de l'intervention (Procédure MEAL de CRS N° 3.5). On peut répéter les RTE s'il y a un changement important dans l'environnement et la stratégie d'intervention correspondante.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- [Monitoring, evaluation, accountability and learning in emergencies : A resource pack for simple and strong MEAL](#) (Morel et Hagens 2012)
- [Guidance on conducting real-time evaluations in emergencies](#) (Ishida et Wilson 2010)
- [Manuel Sphère](#) (Projet Sphère, 2011)
- [USAID/OFDA Guidelines for proposals](#) (USAID 2012) tableau sur les secteurs, sous-secteurs et indicateurs, pages 18-25.
- [Guidance : Meeting OFDA's baseline requirement](#) (CRS 2014a)  présente des options et aide le personnel à prendre des décisions appropriées au contexte sur la manière de répondre à la demande de données de base de l'OFDA.
- [Closing the loop : Effective feedback in emergency contexts ; Practitioner guide](#) (Bonino 2014) aide les employés à concevoir et mettre en œuvre des mécanismes de feedback, en particulier dans les programmes humanitaires.

SECTION 8 : TABLEAUX ET EXEMPLES

Tableau 7d : Guide pour le Proframe

Énoncés d'objectifs	Énoncés d'indicateurs de performance	Méthodes de mesure/ sources de données	Hypothèses clés
<p>But : C'est le changement plus général et à plus long terme dans la vie et les moyens d'existence des personnes auquel contribuera le projet. Voyez le but comme un espoir ou une aspiration plus générale et à plus long terme.</p> <p><i>Comment écrire :</i> Écrivez le but sous forme de phrase entière, comme s'il était déjà réalisé. Les communautés générales des bénéficiaires prévus sont le sujet de la phrase.</p>	<p>Les énoncés d'indicateurs de performance (si on en utilise) reflètent les changements.</p>	<p>Les données associées sont tirées de sources existantes, comme la Banque mondiale, les agences de l'ONU, des rapports de gouvernements nationaux, Transparency International, IFPRI, etc.</p>	<p>Il n'est pas nécessaire de remplir cette case.</p>
<p>Objectifs stratégiques (OS) : Ils décrivent les bénéfices remarquables ou significatifs qui sont réellement réalisés ou atteints et dont bénéficient les groupes cibles à la fin du projet. Chaque OS exprime un objectif qui est réaliste, spécifique au projet et mesurable.</p> <p>Les OS sont l'objectif central du projet.</p> <p><i>Comment écrire :</i> Écrivez l'OS sous forme de phrase entière comme s'il était déjà réalisé. Le ou les groupes de bénéficiaires ciblés sont le sujet de la phrase.</p>	<p>Les indicateurs pour les OS reflètent le ou les bénéfices qui doivent se produire pour les groupes ou sous-groupes de bénéficiaires pour la fin du projet en conséquence du/ des changements de comportement au niveau des RI, causés par la fourniture et la réception réussies des produits du projet.</p>	<p>Les indicateurs des OS sont généralement évalués grâce à des évaluations à mi-parcours et finales.</p> <p>Pour mesurer ces bénéfices par rapport aux cibles, les résultats à la fin du projet sont toujours comparés aux constatations correspondantes de la recherche de base.</p>	<p>OS à but :</p> <p>Les hypothèses qui affecteront la réalisation du but concernent :</p> <p>a. La pérennité à long terme du projet.</p> <p>b. Les contributions des gouvernements nationaux ou d'autres organisations qui peuvent être cruciales pour atteindre le but.</p>
<p>Résultats intermédiaires (RI) :</p> <p>Ils indiquent les changements attendus dans des comportements identifiables des participants en réponse à la fourniture et à la réception réussies des produits. Les réponses aux niveaux des RI peuvent se manifester par : L'adoption par les bénéficiaires des nouveaux comportements ou compétences promus par le projet ; l'augmentation de l'étendue ou de la couverture du projet ; de nouvelles manières d'organiser ou des gérer des systèmes ; des changements dans la politique ou toute autre chose qui montre que les produits du projet sont utilisés par les bénéficiaires cibles.</p> <p>On les appelle « intermédiaires » parce que les progrès à ce niveau sont une étape nécessaire pour atteindre les OS.</p> <p>Il peut y avoir plusieurs RI pour chaque OS.</p> <p><i>Comment écrire :</i> Écrivez le RI sous forme de phrase entière comme s'il était déjà réalisé. Les personnes ou groupes dont le comportement doit changer sont le sujet de la phrase.</p>	<p>Les indicateurs des RI se concentrent sur des preuves d'un changement de comportement comme le taux d'adoption, la couverture ou la portée des produits.</p>	<p>Les indicateurs des RI sont généralement suivis grâce à une collecte continue de données et aussi évalués plus rigoureusement (étude de base + évaluation à mi-parcours + finale)</p> <p>Les indicateurs des RI ne peuvent normalement être collectés que par le projet lui-même parce qu'ils sont spécifiques au changement de comportement en réponse aux activités dans la zone géographique du projet.</p> <p>Commencez par un suivi « léger. » Selon les constatations, il faudra peut-être un suivi plus ciblé ou approfondi ou des études spéciales.</p> <p>À l'évaluation de mi-parcours, les RI sont évalués formellement et la mise en œuvre ou les stratégies du projet sont adaptées selon les besoins.</p>	<p>RI à OS</p> <p>Les hypothèses à ce niveau viennent généralement des constatations de l'évaluation préliminaire.</p>

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

<p>Produits :</p> <p>Ce sont les biens, services, connaissances, compétences, attitudes et environnement propice qui sont fournis par le projet suite aux activités entreprises.</p> <p>Il peut y avoir plusieurs produits pour chaque RI.</p> <p><i>Comment écrire : Écrivez le produit sous forme de phrase entière comme s'il était déjà réalisé. Les personnes ou groupes recevant les produits sont le sujet de la phrase</i></p>	<p>Les indicateurs de produits rappellent à la direction du projet ce que le projet est chargé de fournir et quand.</p> <p>Les indicateurs de produits permettent à la direction du projet de suivre ce qui doit être fourni, quand et surtout avec quel effet.</p> <p>La direction du projet est directement responsable de fournir les produits aux personnes ciblées.</p>	<p>Ils sont généralement mesurés en termes de résultats immédiats des biens et services fournis, par exemple : notes avant et après une formation, évaluations pratiques, création de certaines structures, documents, systèmes, nombre d'écoles réhabilitées, etc.</p> <p>Les sources pour le suivi et l'évaluation des indicateurs de produits comprennent habituellement les systèmes de tenue des archives du programme, de l'administration et de la direction.</p>	<p>Produits à RI</p> <p>Les hypothèses à ce niveau sont celles qui affectent l'adoption des produits et qui sont hors du contrôle de la direction du projet</p>
<p>Activités :</p> <p>Elles décrivent les fonctions qui doivent être entreprises et gérées pour fournir les produits du projet aux bénéficiaires ciblés ou aux participants.</p> <p>Il peut y avoir plusieurs activités pour chaque produit. Pour éviter de saturer le Proframe on n'indiquera que les catégories principales d'activités.</p> <p>Un calendrier complet des activités est préparé séparément (cf. Chapitre IX).</p> <p><i>Comment écrire : Écrivez en utilisant un verbe d'action au présent. Dans tous les cas, les employés de CRS ou du partenaire responsables de l'activité devront être le sujet de la phrase, par ex. Le personnel du partenaire fait « X . »</i></p>	<p>Ne pas remplir</p>	<p>Ne pas remplir. Notez que les activités sont mesurées par des systèmes administratifs, de gestion et financiers, dont le calendrier des activités, les plans de travail correspondants, les rapports d'activités, les dépenses dans le budget, etc.</p> <p>Les activités sont mesurées selon qu'elles ont été réalisées comme prévu avec une qualité acceptable.</p>	<p>Activités à produits</p> <p>Les hypothèses à ce niveau concernent les conditions que la direction du projet ne contrôle pas directement mais qui doivent quand même être réunies pour que les produits puissent être fournis.</p> <p>Le projet lui-même ne devra pas dépenser d'argent pour réaliser certaines de ces conditions externes. Si des fonds du projet sont alloués pour y répondre, elles devront être incluses dans les activités.</p>

- CHAPITRE I INTRODUCTION
- CHAPITRE II QUESTIONS TRANSVERSALES
- CHAPITRE III PLANIFICATION
- CHAPITRE IV ÉVALUATION INITIALE
- CHAPITRE V CADRE DES RESULTATS
- CHAPITRE VI NOTE CONCEPTUELLE
- CHAPITRE VII PROFRAME
- CHAPITRE VIII CAPACITE ORGANISATIONNELLE
- CHAPITRE IX CALENDRIER DES ACTIVITES ET BUDGET
- CHAPITRE X FORMAT ET REVUE
- CHAPITRE XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION
- ANNEXES

Tableau 7e : Tableau de référence facile sur le plan de S&E

Énoncé d'objectif : (avec précisément les mêmes mots que dans le cadre des résultats et/ ou le Proframe). Par exemple : OS : Les femmes (préciser l'endroit) agissent pour réclamer leurs droits politiques et civils.	Analyse des données				Utilisation des données	
	Collecte des données	Responsabilité	Comment les données seront analysées	Fréquence de l'analyse		
<p>Énoncé d'indicateur de performance : (avec précisément les mêmes mots que dans la colonne 2 du Proframe), Par exemple : 20 000 femmes de (province ou département ciblé) s'inscrivent sur les listes électorales pour le [date].</p> <p>Définition de l'indicateur</p> <p>Définition détaillée des principaux termes, surtout ceux qui sont ambigus, et aspects devant être mesurés : qui, quoi et où l'indicateur s'applique ; comment l'indicateur sera calculé et comment il sera désagrégé par sexes (et d'autres variables) pour que chacun le comprenne de la même manière. Une erreur courante est de ne pas définir « qualité » ou « amélioration de l'utilisation.</p> <p><i>Exemple : Simple compte numérique.</i></p>	<p>Méthodes de mesure et sources de données</p> <p>Méthodes et sources de données pour collecter des données sur l'indicateur. Tirées de la colonne 3 du Proframe (Méthodes de mesure et sources de données) avec des détails ajoutés. Parmi les sources de données, on peut citer : recensement, observations, enquêtes sur le terrain, enquête de base ou finale, entretiens avec des informateurs clés, groupes de discussion, techniques de classement, de notation ou d'indexation, étude de registres, tests avant et après formation.</p> <p><i>Exemple : Listes électorales, registres et rapports du partenaire/ du facilitateur du projet, enquête (auto-évaluation).</i></p>	<p>Fréquence de la collecte</p> <p>Selon quelle fréquence les données pour chaque indicateur seront collectées, par ex. chaque mois/ trimestre/année, enquête de base/ finale. Notez éventuellement les dates de début et de fin de la collecte. Prenez en compte des facteurs tels que les saisons, les calendriers scolaires, les jours fériés, les célébrations religieuses. Liez les dates et la fréquence de la collecte des données aux temps forts du projet en lien avec l'objectif. Dites clairement quels niveaux sont suivis et lesquels sont évalués. N'attendez pas jusqu'à l'enquête finale pour vérifier la progression vers les OS et suivez régulièrement les RI.</p> <p><i>Exemple : Chaque mois, à la fin de la période d'enregistrement des votants pour les prochaines élections municipales.</i></p>	<p>Responsabilité</p> <p>Indiquez qui sont les principaux responsables de la collecte des données elle-même, en précisant l'organisation et le titre de la personne responsable de collecter les données, par ex. volontaires communautaires, personnel de terrain de CRS ou du partenaire, gestionnaires de projet, consultants externes.</p> <p><i>Exemple : Le responsable du S&E du partenaire, aidé du gestionnaire de projet de CRS.</i></p>	<p>Comment les données seront analysées</p> <p>Processus de compilation et d'analyse des données pour juger si l'indicateur a été atteint ou pas. Identifiez le type d'analyse le plus approprié pour l'indicateur. a) Données quantitatives : calcul du taux de répartition ou test statistique pour évaluer les différences entre les groupes de comparaison en utilisant Excel, SPSS ou d'autres logiciels ; b) Données qualitatives : identification de thèmes communs et de différences entre les groupes de comparaison en utilisant des tableaux. S'il faut collecter plusieurs types de données pour un indicateur, donnez le type d'analyse des données pour chaque méthode.</p> <p><i>Exemple : Comparaison avec la cible, observation des tendances dans les taux d'enregistrement des femmes sur les listes électorales sur la durée.</i></p>	<p>Fréquence de l'analyse</p> <p>Selon quelle fréquence et quand les données seront analysées, par ex. chaque mois/ trimestre/ semestre/ année, à la fin.</p> <p><i>Exemple : Les données seront analysées trimestriellement.</i></p>	<p>Utilisation des données</p> <p>Comment les informations seront utilisées pour prendre des décisions et communiquer pour le projet (rapports, réunions, rencontres) et la fréquence de ces rapports ou rencontres. Dites aussi qui utilisera les informations, par ex. gestionnaires de projets, bailleurs de fonds, redevabilité envers les bénéficiaires.</p> <p><i>Exemple : Discuter lors des réunions trimestrielles du projet pour ajuster les activités si la progression est moindre que prévu. Inclure chaque année dans le rapport au bailleur de fonds. Inclure dans la rencontre d'apprentissage avec les parties prenantes externes à la fin du projet pour évaluer l'impact du programme sur la participation des femmes à la vie politique.</i></p>

CHAPITRE I INTRODUCTION

CHAPITRE II QUESTIONS TRANSVERSALES

CHAPITRE III PLANIFICATION

CHAPITRE IV ÉVALUATION INITIALE

CHAPITRE V CADRE DES RESULTATS

CHAPITRE VI NOTE CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII PROFRAME

CHAPITRE VIII CAPACITE ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX CALENDRIER DES ACTIVITES ET BUDGET

CHAPITRE X FORMAT ET REVUE

CHAPITRE XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION

ANNEXES

CHAPITRE VIII : CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE ET PLANS DE GESTION

INTRODUCTION

Ce chapitre comprend les sept sections suivantes :

Section 1 : Décider des structures de gouvernance et de la gestion des partenariats

Section 2 : Planifier les systèmes de mise en œuvre : Plans de dotation en personnel et de gestion

Section 3 : Planifier les systèmes de mise en œuvre : Biens et services

Section 4 : Planifier la gestion des risques

Section 5 : Lien avec le document de projet

Section 6 : En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?

Section 7 : Tableaux et exemples

Normes de qualité

- Les processus et les structures pour la supervision des partenaires et la gouvernance du projet sont dirigés par les principes du partenariat : subsidiarité, gestion responsable, et transparence.
- La sélection de la stratégie du projet (cf. **Chapitre V**) est guidée par une analyse des coûts/impact des options correspondantes pour le plan de mise en œuvre et de gestion.
- Les plans de gestion du document de projet sont faisables, réalistes et basés sur une analyse rigoureuse impliquant les membres de l'équipe de direction du programme-pays.
- Vous avez discuté des plans pour l'atténuation des risques lors de la conception de tous les projets. Si le bailleur de fonds l'exige, vous rédigez un plan d'atténuation.

Pourquoi cette phase de la conception du projet est-elle importante ?

Les questions en lien avec la capacité organisationnelle et les plans de gestion sont prises en compte tout au long de la conception du projet, en particulier lors de la sélection de la stratégie du projet, de la planification des activités et de la préparation du budget. Trop souvent, les questions de gestion et d'opérations ne sont pas prises en compte au même titre que les questions de programmation quand on prend des décisions de conception de projet. La qualité et l'optimisation des ressources des structures de gestion et des plans de dotation en personnel sont aussi importantes que les objectifs, la stratégie et la théorie du changement du projet. Quand on n'a pas porté assez d'attention à la gestion et aux opérations dans les documents de projets, les bailleurs de fonds le repèrent rapidement et ils font souvent remarquer que le document de projet indique ce qui sera réalisé, mais pas comment. Quand de tels projets sont financés, ils peuvent s'avérer coûteux et peu durables ou difficiles à lancer, gérer et clôturer, ce qui crée des risques inacceptables.

Le cadre CAFE, *Cadre pour la formation de consortiums d'excellence* (CRS 2008a) insiste sur l'importance d'établir des structures avérées de gouvernance pendant la conception du projet et la rédaction du document de projet. Les détails de ces structures seront déterminés une fois que le projet aura été financé (pendant le démarrage du projet), mais commencer tôt les discussions permet de budgétiser les coûts correspondants.

La qualité et l'optimisation des ressources des structures de gestion et des plans de dotation en personnel sont aussi importantes que les objectifs, la stratégie et la théorie du changement du projet

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Les plans de dotation en personnel sont cruciaux pour arriver le plus économiquement possible à des résultats du projet de qualité. Dans certains projets, la manière dont les biens et services seront fournis aux bénéficiaires peut avoir des implications importantes pour le budget. Dans ces cas, vous devez examiner les systèmes de mise en œuvre pendant la conception du projet puisque vos décisions peuvent avoir des implications pour le calendrier des activités, le budget, le plan de gestion et la dotation en personnel.

Tous les projets sont construits sur des hypothèses et des risques sous-jacents concernant le projet et l'environnement opérationnel. Ces risques peuvent avoir un impact important sur la capacité de CRS à atteindre et à faire durer les objectifs du projet. Un plan d'atténuation des risques comprend des mesures qui aident à suivre et à minimiser des risques cruciaux que CRS ne peut pas contrôler. Dans certaines situations, les plans d'atténuation des risques sont élaborés pendant la conception du projet, par exemple quand les projets seront suivis à distance pour des questions d'accès ou de sécurité. Ce chapitre s'intéresse à l'atténuation des risques concernant les systèmes de mise en œuvre, y compris pour les partenaires.

Si l'on fait très attention à la gouvernance du projet, la capacité organisationnelle, les systèmes de mise en œuvre et les risques au cours de la conception du projet, cela améliorera les chances de succès du projet. Cela va :

- Garantir une mise en œuvre sans problème du projet parce que la gestion, la dotation en personnel et les achats auront été bien planifiés, budgétisés et organisés pour toute la durée du projet, y compris les importantes périodes de transition que sont le démarrage et la clôture.
- Réduire la vulnérabilité aux risques tels que l'insécurité, un environnement réglementaire instable, des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement et les problèmes de gestion des partenaires. Cela sera possible parce que, pendant la conception du projet, ces risques auront été identifiés et qu'on aura fait des plans pour les atténuer.
- Augmenter la compétitivité du document de projet et démontrer une excellente gestion des ressources parce que les responsabilités ont été précisées et acceptées pour tirer parti des points forts respectifs de CRS et de ses partenaires. De même, comme les moteurs de la dotation en personnel ont été clairement identifiés, le plan de dotation en personnel et les notes budgétaires peuvent justifier de façon crédible les besoins du projet en personnel.

SYSTÈMES DE MISE EN ŒUVRE

Tout ce que font CRS et ses partenaires pour mettre en œuvre les activités du projet qui à leur tour mènent aux résultats aux niveaux supérieurs. Les systèmes de mise en œuvre comprennent les intrants du projet (personnel, biens et services) et la manière dont ces intrants sont reliés pour former un tout cohérent pour fournir des résultats.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



SECTION 1 : DÉCIDER DES STRUCTURES DE GOUVERNANCE ET DE LA GESTION DES PARTENARIATS

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Quand vous prendrez des décisions pour la stratégie, les plans de dotation en personnel et la gouvernance du projet, en particulier pendant la conception de grands projets complexes en consortium.

Phases et outils

1.1 Déterminer quels sont les processus et structures les plus appropriés pour la gouvernance du projet

Quand CRS est chef de file du consortium, déterminez ce que sera la gouvernance générale du projet, selon ce qui est approprié pour cette phase de la conception du projet. Certaines dispositions pour la gouvernance du projet ne seront finalisées que plus tard, une fois que la subvention sera obtenue. La gouvernance du projet présente le cadre de gestion dans lequel sont prises les décisions pour le projet. Elle précise qui a l'autorité de prendre des décisions et qui doit rendre compte de la réussite du projet (PM4NGOs, 2011). Les structures de gouvernance du projet doivent avoir un lien avéré et économique avec la réalisation des résultats du projet. Par exemple :

- Dans de très grands projets, il peut y avoir un **comité de pilotage**³ qui apporte un leadership et une direction au projet, garantit une responsabilité commune pour la performance et crée un forum pour apprendre et tirer parti des points forts des différents membres du partenariat. Un comité de pilotage doit comprendre ceux qui auront l'autorité de prendre les décisions stratégiques pour le projet.
- Quand les membres du consortium partagent la responsabilité de certains domaines techniques, des **groupes de travail techniques** sont un forum pour établir des normes techniques et des directives uniformes pour les approches et les stratégies de tous les partenaires. Ces groupes de travail récoltent aussi les leçons apprises et les meilleures pratiques tout au long de la durée du projet.
- Quand plusieurs membres du consortium gèrent différents aspects du projet, des **groupes de travail de gestion du projet** aident à prendre des décisions cohérentes et coordonnées sur les plans de travail. Selon que ces structures ont plutôt un rôle de coordination ou un rôle de gestion du projet, on peut aussi parfois les appeler unités de coordination du consortium ou unités de gestion du projet (PMU).

Dans la plupart des cas, les termes de référence pour ces types de structures de gouvernance sont élaborés une fois que le projet est financé, pendant le démarrage du projet. Il est cependant important de réfléchir à l'avance, pendant la conception du projet, aux structures de gouvernance pour planifier les activités correspondantes et budgétiser les coûts potentiels.

1.2 Déterminer quelle est la structure la plus appropriée pour la supervision des partenaires

Certaines ONG internationales peuvent fonctionner en tant que prestataires ou en tant que sous-réceptaires. Voyez *Sub-recipient Vendor Analysis* pour vous aider à faire la distinction entre un prestataire (qui est payé pour apporter une activité de projet ou un service) et un sous-réceptaire (qui a

NOTE: La sélection et le renforcement des capacités des partenaires du consortium sont abordés dans le **Chapitre II, Section 1** et dans le **Chapitre III**. Référez-vous à ces chapitres pour voir comment évaluer la capacité des partenaires et élaborer une stratégie de projet appropriée pour renforcer leur capacité.

Certaines dispositions pour la gouvernance du projet ne seront finalisées que plus tard, quand et si la subvention est obtenue

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

3. PMD Pro (PM4NGOs, 2011) appelle le comité de pilotage un « comité de gestion du projet ».

un rôle important dans la prise de décision). Déterminez le niveau de risque des partenaires qui se qualifient en tant que sous-réциpiendaires, s'il n'est pas déjà connu. Notez qu'un « nouveau » partenaire dans votre contexte n'est peut-être pas un nouveau partenaire pour CRS dans son ensemble. Consultez donc en ligne, sur Gateway, le système de gestion des informations sur les projets pour trouver des données sur les organisations.

- Étudiez les audits A-133 des ONG des États-Unis comme point de référence pour les priorités et les besoins de supervision des partenaires. Consultez *Pre-Teaming Risk Assessment for Potential A-133 Filing Sub-Recipients*.
- Quand c'est possible et approprié (par ex. quand on est déjà en relation avec un partenaire ou quand un partenaire a la responsabilité d'une composante cruciale du projet, comme les achats), allez chercher sur Gateway ou demandez à votre chargé des opérations les données de *Sub-Recipient Financial Management (SRFM) policy*.
- Collectez et vérifiez les références de performance passée fournies par les partenaires et incluez les coordonnées du bailleur de fonds ou du chef de file. On peut citer des références favorables dans le plan de gestion du document de projet pour montrer les points forts des partenaires et justifier leur sélection. Si un partenaire ne peut pas produire de références cela peut indiquer une faiblesse qui doit être anticipée.

Si les avantages qu'il y a à travailler avec des organisations partenaires n'ayant pas une bonne capacité de gestion l'emportent sur les coûts, CRS doit répondre dans le plan de dotation en personnel, le plan de gestion et le budget du projet, à la nécessité de bien superviser le programme et les opérations. Le projet devra peut-être ajouter du personnel pour les opérations, comme un comptable ou un gestionnaire de subvention pour le financement de la sous-subvention à ces partenaires à haut risque. Dans le cas de prestataires, CRS doit seulement payer ce qui est réellement fourni. Cependant, il y a des coûts supplémentaires quand on travaille avec des prestataires (par exemple des frais de service ou honoraires) qui doivent être prévus au budget.

En utilisant les données ci-dessous, préparez un profil réel ou supposé des sous-réциpiendaires proposés pour le projet. Cela vous permettra d'estimer les ressources nécessaires pour la supervision des partenaires, à partir d'hypothèses sur le nombre d'employés qu'il faut par partenaire. Par exemple :

Catégorie de risques	Nb de partenaires	Nb de visites par an	Nb de surveillants nécessaire
Bons contrôles internes			
Contrôles internes suffisants			
Contrôles internes insuffisants			

Même si ces investissements dans la supervision peuvent conduire à des changements dans la capacité d'un partenaire, l'objectif de ces investissements est d'atténuer les risques pour les résultats de ce projet particulier. Si l'on s'attend à des changements spécifiques dans le profil du partenaire au cours du projet, du fait de ces investissements ou d'autres (par ex. l'obtention prévue d'une subvention de renforcement des capacités) il faudra anticiper les changements au cours de la période du projet.

CONSEIL PRATIQUE :

Pensez à consulter vos chargés des programmes, des opérations et les directeurs régionaux adjoints pour les programmes et les opérations. Ils peuvent vous conseiller et vous appuyer pour cette phase et toutes les autres phases de ce chapitre.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *Cadre pour la formation de consortiums d'excellence* (CAFE) (CRS 2008a) Une ressource vitale pour former et opérer un consortium. Comprend des normes claires et concises pour neuf composantes ou aspects de la réussite d'un consortium (page 9).
- *Pre-Teaming Risk Assessment for Potential A-133 Filing Sub-Recipients Policy* PRO-OSD-PRO-017 (Juillet 2015) 
- *Sub-recipient Financial Management Policy*. Politique POL-FIN-SFM-023 de CRS (Décembre 2013).  Les outils pratiques qui y sont associés sont disponibles sur le *site Global Finance Policy* de CRS.



SECTION 2 : PLANIFIER LES SYSTÈMES DE MISE EN ŒUVRE : PLANS DE DOTATION EN PERSONNEL ET DE GESTION

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Lors de l'élaboration de la stratégie, du cadre des résultats, du Proframe, du calendrier des activités et du budget du projet et de la rédaction des plans de gestion et de dotation en personnel du document de projet.

Note : Les concepteurs doivent utiliser un processus itératif pour synchroniser le plan de gestion avec les ressources disponibles pour les dépenses directes.

Phases et outils

2.1 Déterminer le nombre et les types de personnel du projet

Pour commencer, calculez quel est le personnel nécessaire pour le projet en utilisant le calendrier des activités. Réfléchissez aux facteurs de coût pour les postes nécessaires. Par exemple, le nombre de formateurs dont on a besoin pour un projet dépend du nombre de participants et du nombre d'ateliers prévus. Le nombre de chargés des finances et de la conformité nécessaires pour un projet dépend du nombre total de jours ouvrables pour revoir et traiter la liquidation des avances des partenaires, du nombre de visites sur le terrain par an et de jours par visite, du nombre de rapports de liquidation des partenaires devant être soumis par an, etc.

REVOYEZ LES CONSTATATIONS DE L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES (Chapitre III) pour prévoir qui doit être impliqué dans les décisions sur les plans de dotation en personnel et de gestion. C'est particulièrement important quand on travaille avec de nouveaux partenaires.

L'effectif nécessaire pour le projet est étroitement lié à la stratégie et à la structure de mise en œuvre du projet, comme le montre l'exemple du *Care Group* présenté dans le **Chapitre IX**. Dans un projet qui fournit des services, vous calculerez combien il faut de prestataires de services par population servie. Cela peut être défini par la politique gouvernementale, les normes du secteur ou les meilleures pratiques tirées d'expériences passées. Par exemple, les normes du secteur montrent qu'il faut un superviseur pour 5 à 7 agents de terrain CECI. Les normes utilisées dans les projets précédents de CRS exigeaient un conseiller en traitement antirétroviral pour 300 patients.

La SECTION 2 vous aide à prendre des décisions pour le nombre, les rôles, les responsabilités et l'emplacement du personnel et pour le plan optimal de gestion (appelé aussi structure organisationnelle) nécessaire pour fournir effectivement et efficacement les résultats prévus du projet.

COST DRIVER
Un facteur qui cause un changement dans le coût d'une activité.

Voyez ensuite si le calendrier des activités décrit toutes les activités et tout l'appui nécessaires. Parlez à votre chargé des opérations de ce qu'il faut comme appui et services des ressources humaines, finances, achats, TIC, administration et autres. Avec votre HoOps, réfléchissez aux facteurs de coût pour le personnel des opérations dont on a besoin ainsi qu'aux procédures de contrôle interne, y compris la séparation des fonctions. Par exemple, un chargé des achats qui commande et achète des marchandises ne peut pas être la même personne qui reçoit les marchandises commandées. Il est crucial de relier tout le personnel inclus dans le projet aux facteurs de coût qui contribuent clairement à la réalisation des résultats du projet.

2.2 Définir quels sont les postes nécessaires et les compétences et l'expertise qui y correspondent

Déterminez (a) le nombre et (b) les types de personnel de projet nécessaires. Voyez s'il vaut mieux combiner des postes « à temps partiel » en un seul employé ou, pour des raisons géographiques ou autres, diviser la fonction entre plusieurs employés à temps partiel. Par exemple, certains bailleurs de fonds préfèrent qu'il y ait moins d'employés dans le projet mais qu'ils soient très compétents et hautement qualifiés.

Définissez les compétences et l'expertise nécessaires pour fournir des résultats de qualité. Considérez les besoins en compétences et expertise par rapport à la stratégie du projet. Par exemple, pour un projet de plaidoyer, il faudra peut-être que la direction du projet ait de bonnes compétences en tant que facilitateurs et intermédiaires pour les relations entre les groupes de la société civile, le gouvernement et d'autres institutions.

Tous les projets ont besoin d'un personnel qui ait les connaissances, compétences, attitudes et expérience nécessaires pour mettre en œuvre des systèmes MEAL de qualité, axés sur l'utilisation (Politique MEAL N° 5 de CRS). Vous trouverez dans *MEAL Policies and Procedures site's Human Resources section* les compétences MEAL particulières nécessaires tout au long du cycle du projet.

Selon la taille et l'étendue du projet, les postes, rôles et responsabilités de la direction peuvent comprendre :

- Directeur de projet ou Chef de projet, redevable envers les parties prenantes du projet (bénéficiaires et bailleurs de fonds) pour les résultats du projet.
- Directeur technique ou Chef de projet adjoint, responsable de la qualité des aspects programmatiques de la mise en œuvre du projet.
- Directeur des opérations ou Chef de projet adjoint, devant s'assurer que les services d'appui sont fournis en optimisant au mieux les ressources et mettre en œuvre les activités d'atténuation des risques.
- Responsable des subventions et de la conformité, rattaché au chargé des opérations, devant s'assurer que les activités du projet sont conformes aux accords et aux régulations des bailleurs de fonds.

2.3 Déterminer de quel personnel nécessaire on dispose

Identifiez ce qu'on a et ce qui manque comme personnel de projet. Pour cela, notez où il y a les compétences et l'expérience nécessaire (au niveau de CRS, des partenaires et/ou des communautés) qui seront disponibles

SÉPARATION DES FONCTIONS

Un concept basique de contrôle interne dans lequel des personnes différentes doivent être responsables de l'autorisation des transactions, de l'enregistrement des transactions et de la garde des biens.



ICT4D

Si les activités du projet incluent l'utilisation d'ICT4D, vérifiez que vous avez le nombre et les types de personnels de MEAL et TIC qu'il vous faut.

NOTE: Certains bailleurs de fonds demandent l'identité des candidats pour les postes clés et la soumission de leur CV avec le document de projet.



CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

pour la mise en œuvre du projet. Identifiez les manques pour lesquels on aura besoin d'autres partenariats stratégiques et/ou de l'expertise de nouveaux employés.

Étudiez le pour et le contre de l'embauche de nouveaux employés ou de l'utilisation d'employés actuels. Ne supposez pas que les employés actuels ont les compétences nécessaires ou le temps de gérer ou de mettre en œuvre un nouveau projet. En même temps, pensez à ce que cela suppose d'embaucher de nouveaux employés pour ce qui est de l'intégration et des courbes d'apprentissage. Analysez attentivement les besoins, les ressources actuelles et les exigences du bailleur de fonds et prenez des décisions bien informées et défendables pour la dotation du projet en personnel.

Avec l'aide de votre HoOps, déterminez les coûts pour le personnel nécessaire et la disponibilité sur le marché local. Étudiez comment vous recruterez des employés compétents qui contribueront à la diversité du personnel en termes d'âge, de genre, d'origine ethnique et d'autres facteurs. Dans certains projets, le recrutement commence pendant la conception du projet et la rédaction du document de projet. Dans ce cas, le recrutement sera peut-être presque terminé (sous condition d'obtention du financement) à la soumission du document de projet ce qui permettra un démarrage rapide du projet s'il est approuvé.

2.4 Déterminer où seront les employés et, le cas échéant, les points de service

Déterminez quels personnels du projet seront affiliés à CRS et/ou à ses partenaires pour qu'il n'y ait pas de duplication du travail. L'affiliation des employés doit refléter les décisions prises pendant la formation du consortium ou la sélection des partenaires. Par exemple, le partenaire responsable du MEAL embauchera les employés ayant des fonctions liées au MEAL.

Décidez où le personnel devrait être localisé, en prenant en compte les priorités du bailleur de fonds, la prestation de services de qualité, la subsidiarité et l'économie d'échelle. Prenez des décisions que vous pouvez justifier clairement au bailleur de fonds pour ce qui est des avantages et des coûts de la localisation du personnel. Localiser le personnel plus près du site du projet permet des contacts plus fréquents, ce qui peut contribuer à amélioration de la mise en œuvre et de la supervision. Localiser le personnel des opérations et du projet plus près du site du projet ou du point de service peut se justifier en cas de :

- Limitation continue ou régulière de l'accès au site du projet ou au point de services à cause de problèmes d'insécurité ou d'infrastructures ou d'une mauvaise infrastructure de TIC.
- Distances et coûts de transport excédant clairement les coûts d'établissement et d'entretien d'un bureau décentralisé.

Si le personnel est décentralisé, voyez comment baisser les coûts. Par exemple, le personnel et les bureaux du projet peuvent être hébergés dans le bureau d'un partenaire.

Dans d'autres cas, l'efficacité est réduite quand on opère des sites multiples de prestation de services, à cause d'une duplication des services, des communications et du coût du transport. Dans certains projets, centraliser certains services (par ex. le personnel des opérations) et en décentraliser d'autres (par ex. le personnel des programmes) permet de bénéficier des avantages des deux options.

CONSEIL PRATIQUE :

Pour les grands projets compétitifs, envisagez de demander à un employé des ressources humaines au siège de donner son avis sur les descriptions de postes, les stratégies de recrutement et la communication pour mettre en route les offres d'emplois.

Localiser le personnel plus près du site du projet permet des contacts plus fréquents, ce qui peut contribuer à une amélioration de la mise en œuvre et de la supervision

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

2.5 Préparer le plan de gestion et l'organigramme du projet

Réfléchissez à la manière dont le plan de gestion peut appuyer les objectifs du projet. Par exemple, dans un projet intégré, le plan de gestion pourrait montrer que les employés de différentes organisations sont rattachés à un seul directeur de projet, ce qui évite un cloisonnement entre les secteurs.

Les relations hiérarchiques et l'intégration dans les structures du programme-pays doivent faire l'objet d'une attention spéciale dans un projet qui a un Chef de projet. Pesez le pour et le contre du rattachement du Chef de projet au chargé des programmes ou au représentant résident. La coordination technique, l'interaction du programme, les synergies et l'efficacité des ressources du programme et l'apprentissage peuvent être améliorés si le Chef de projet est rattaché au HoP. Mais souvent, les CoP sont des cadres supérieurs et préfèrent dépendre directement du représentant résident. De plus, le bailleur de fonds peut vouloir une ligne de communication plus directe avec le CoP. Pour prendre cette décision, pensez à la manière dont les relations hiérarchiques seront vues par le bailleur de fonds ainsi qu'aux besoins d'intégration des programmes et des opérations.

En travaillant avec la direction des opérations et des programmes de votre région, consultez les évaluations à mi-parcours et finales de projets similaires passés pour trouver des constatations sur les plans de gestion et leur impact sur la mise en œuvre des activités du projet. Parlez aux gestionnaires de ces projets de leur organigramme et de la manière dont il a réellement fonctionné.

Préparez l'organigramme avec une vue d'ensemble du personnel du projet, qui fait quoi (entre partenaires et CRS), les fonctions, les relations entre départements, la structure hiérarchique, les lignes de communication et la localisation des bureaux. Vous trouverez dans la **Section 7** plusieurs exemples d'organigrammes de projets. Il y a beaucoup de vidéos en ligne avec des instructions pas-à-pas sur la manière de préparer des organigrammes en utilisant des logiciels largement disponibles, par exemple *How to make an organizational chart* (Thermometertemplate 2011).

Revoyez votre organigramme pour en vérifier la cohérence et la qualité en posant ces questions :

- Les rôles, responsabilités, relations et lignes hiérarchiques sont-ils clairs ?
- Y a-t-il des duplications ou des redondances à éliminer ?
- Y a-t-il des manques à combler ?

Leçons apprises

- Consultez les constatations de la dernière revue de la gestion (Outil d'évaluation de la qualité de la gestion, MQAT, ou autres) dans votre programme-pays pour mieux comprendre les forces et les faiblesses générales de la gestion et leurs implications pour la conception de votre projet.
- La direction du projet doit avoir les compétences techniques et de gestion nécessaires. Embauche des cadres ayant des compétences complémentaires pour répondre à ces besoins.

Préparez l'organigramme avec une vue d'ensemble du personnel du projet, de l'affiliation (partenaires ou CRS), des fonctions, des relations et de la hiérarchie, des lignes de communication et des lieux

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- [TAG](#) (CRS 2007b)  Directives pour le plan de gestion et le plan de dotation en personnel (pages 45-49).
- Consultez le [site communautaire](#) de l'unité des vivres et des chaînes d'approvisionnement et de la gestion des chaînes d'approvisionnement pour trouver des ressources sur les plans de gestion pour les programmes comportant des vivres.



SECTION 3 : PLANIFIER LES SYSTÈMES DE MISE EN ŒUVRE: BIENS ET SERVICES

Quand utiliserai-je cette section ?

- Quand les décisions concernant les biens et services ont des implications importantes pour le budget et/ou sont cruciale pour d'autres éléments de la conception du projet, par ex. pour élaborer la stratégie ou les activités du projet. Utilisez cette section si votre projet a d'importants produits concernant la fourniture de biens ou de services ou si le Proframe comprend des hypothèses clés concernant les stocks, les ruptures de stocks et les services.

Phases et outils

3.1 Préciser quels sont les biens ou services nécessaires

Déterminez où, quand et dans quelles quantités générales les biens ou services doivent être fournis. Consultez votre personnel des finances et des achats pour obtenir une estimation des délais et des coûts moyens pour les biens et services nécessaires d'après l'expérience passée du programme-pays et le marché actuel. Les programmes-pays doivent valider tous les six mois les prix des biens et services courants. Notez que les participants au projet et les partenaires locaux ont souvent une bonne connaissance des marchés locaux et peuvent donner des informations quand CRS n'a pas d'expérience pertinente. Quand les biens et services ne sont pas disponibles dans le pays, le personnel des achats de la région et du Siège peut aider à obtenir les informations nécessaires.

Lors de l'identification des biens et services, n'oubliez pas de prendre en compte les coûts autorisés (surtout quand il s'agit de nouveaux bailleurs de fonds). Consultez le personnel des opérations qui connaît bien les réglementations des bailleurs de fonds pour évaluer les implications de ces politiques pour la conception du projet.

3.2 Évaluer les capacités à se procurer les biens et services

Si les services d'achats sont une activité importante du projet, vérifiez que l'évaluation organisationnelle de CRS et de ses partenaires (cf. **Chapitre II, Section 1**) mesure leur capacité dans ce domaine. Il s'agit des capacités pour les appels d'offres, l'évaluation des candidats, l'attribution et la supervision des contrats. Si ces capacités n'existent pas actuellement, consultez votre HoOps sur des mesures de renforcement des capacités ou la possibilité de sous-traiter la fonction des achats.

3.3 Discuter de comment atténuer les risques associés à l'achat de biens et services

Avec l'aide de votre HoOps et éventuellement du DRD/MQ, évaluez les risques en lien avec les achats (révélés par les résultats de l'évaluation initiale) et voyez comment vous allez les atténuer ou les éviter. L'atténuation des risques peut être traitée ou incluse dans la stratégie du projet, les hypothèses clés du Proframe, le plan de dotation en personnel et/ ou le plan de gestion. Le **Tableau 8a** ci-dessous donne des exemples.



Les programmes-pays doivent valider tous les six mois les prix des biens et services courants

Tableau 8a : Exemples de risques concernant les achats et mesures d'atténuation

Risques courants concernant les achats	Mesures potentielles d'atténuation
Livraison tardive	Prévoir une marge dans ce qui est attendu des filières d'approvisionnement (calendrier des activités)
Ce que le projet apporte concurrence les fournisseurs locaux	Prévoir éventuellement des achats locaux ou des options de livraison basées sur le marché (stratégie du projet)
Corruption	Prévoir des mesures supplémentaires de supervision (plans de dotation en personnel)

3.4 Préparer le plan d'achats du projet

Revoyez le modèle de plan d'achats éventuellement demandé par le bailleur de fonds. Avec votre HoOps ou le responsable des achats, élaborez le processus et le plan d'achat, de distribution et de stockage les plus logiques selon vos analyses. Concentrez-vous sur les implications pour les décisions de conception du projet (par ex. la stratégie du projet, le plan de dotation en personnel, le calendrier des activités et les budgets) et ce que le bailleur de fonds veut voir dans le document de projet. Par exemple, les options d'entreposage et de livraison/ distribution auront des implications importantes pour le budget. Assurez-vous que le plan d'achats minimise le coût de la fourniture des activités, services et biens du projet. Par exemple, dans un projet d'assistance alimentaire, étudiez le rapport qualité-prix relatif des mécanismes basés sur le marché, comme utiliser des bons d'achat qui peuvent être échangés contre de la nourriture auprès de fournisseurs locaux* ou acheter, transporter et distribuer vous-même les vivres.

Leçons apprises

Plus les spécifications pour les biens et services du projet sont détaillées, plus votre plan d'achats sera réalisable.

*** LES APPROCHES BASÉES SUR LE MARCHÉ** ont l'avantage supplémentaire de donner plus de choix et de maîtrise aux personnes que sert CRS (redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires) et de soutenir l'économie locale (cf. **Chapitre V**).

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *The CRS Procurement Manual* (révision à paraître)
- *ProPack II* (CRS 2007a) Chapitre V, Section 3, Prévoir les fournitures et les matériels, pages 159-162.



SECTION 4 : PLANIFIER LA GESTION DES RISQUES

Quand utiliserez-vous cette section ?

- À toutes les étapes de la conception du projet et de la rédaction du document de projet quand on élaborera des plans de capacité organisationnelle et de gestion.

Phases et outils

4.1 Revoir les hypothèses clés dans le Proframe

Quand vous avez élaboré les hypothèses clés du Proframe, vous avez envisagé les risques. Vérifiez que vous avez aussi pris en compte les risques courants concernant la gestion du projet. Ces risques ont peut-être été inclus dans le Proframe et guidé les décisions de dotation en personnel ou peut-être pas. Les risques courants sont l'insécurité, la disponibilité et la capacité du personnel de CRS et de ses partenaires, la capacité des marchés par rapport aux achats du projet, la fraude et la corruption

4.2 Vérifier si les systèmes, structures et processus du projet atténuent les risques potentiels

Revoyez le calendrier des activités, le budget et les structures du personnel pour garantir qu'il y a des contrôles internes solides et une supervision de la conformité afin de minimiser les risques potentiels. Concentrez-vous sur ce qui concerne la conception du projet (ce qui a des implications sur la stratégie du projet, les activités, les ressources humaines ou financières et la manière dont elles interagissent pour optimiser les résultats). Ne vous arrêtez pas à des détails qui seront plutôt traités pendant le démarrage du projet, une fois que celui-ci aura été financé. Demandez à un conseiller principal des opérations, comme votre DRD/MQ de vérifier que :

- Le personnel commun des opérations* peut garantir la conformité aux politiques et procédures internes et à celles du bailleur de fonds. Selon le portefeuille du programme-pays et la taille et la complexité du projet, pensez qu'il faudra peut-être un poste d'audit interne dans le département des opérations.
- Les structures et les processus du personnel et de la gestion du projet minimisent les risques évitables, comme la perte de biens due à des facteurs contrôlables, une mauvaise compréhension des exigences de conformité ou de documentation du bailleur de fonds, une mauvaise application des taux d'indemnité journalière ou de voyages, une interprétation erronée de lignes budgétaires et/ ou des dépassements budgétaires.
- Les structures du personnel des opérations du projet sont conformes à la politique de CRS sur les contrôles internes, comme la séparation des tâches et la documentation. Les structures doivent permettre l'évaluation régulière et la mise en œuvre de contrôles internes.

4.3 Préparer un plan d'atténuation des risques correspondant à la conception du projet

Discutez de la manière dont le projet atténuera les risques. Si le bailleur de fonds le demande, faites un plan d'atténuation des risques. La **Section 7** comprend un modèle et un exemple de plan d'atténuation des risques.

Les risques courants sont l'insécurité, la disponibilité et la capacité du personnel, la capacité des marchés par rapport aux achats du projet, la fraude et la corruption

*** À part pour des subventions très importantes, les fonctions des ressources humaines et des achats sont remplies par le personnel commun d'appui du programme-pays.**

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- CRS *Internal Control Policy* #POL-FIN-ICS-024 (CRS 2007)



SECTION 5 : LIEN AVEC LE DOCUMENT DE PROJET

Dans la plupart des cas, les décisions de ressources humaines, de gestion et de partenariat sont documentées dans le plan de gestion et de dotation en personnel et /ou les sections sur la capacité organisationnelle du document de projet.

- La **capacité organisationnelle** peut aussi être appelée capacité institutionnelle ou performance passée.
- Les **plans de gestion** peuvent être appelés stratégie de gestion ou structure organisationnelle.
- Les **plans de dotation en personnel** peuvent être appelés personnel clé, plan pour le personnel ou plan de gestion.

Assurez-vous que la capacité organisationnelle prend en compte les employés du programme pays, de la région et du siège qui appuieront le projet. Une description de l'expertise et de l'expérience de ces personnes et de leurs rôles prévus en appui au projet peut aider à rendre un document de projet plus concurrentiel.

Ce chapitre peut aussi fournir une partie de la justification pour la stratégie du projet, la description des activités du projet, les principales hypothèses, le calendrier des activités, le budget et les notes budgétaires. Rédigez le plan des achats conformément au modèle du bailleur de fonds.

Assurez-vous que la capacité organisationnelle prend en compte les employés du programme pays, de la région et du siège qui appuieront le projet



SECTION 6 : EN QUOI EST-CE DIFFÉRENT POUR UNE INTERVENTION D'URGENCE ?

Section 2 : Préparer les plans de dotation en personnel et de gestion

Une intervention d'urgence n'a pas l'avantage d'une période de « démarrage. »

Il faut que beaucoup d'employés soient recrutés ou mobilisés pour pouvoir rapidement augmenter l'échelle des activités, il y a souvent un grand volume d'achats et de grosses transactions financières et l'intervention opère dans un environnement à risque élevé. Il est crucial de préparer un plan suffisant, efficace et réactif de dotation en personnel et de gestion pour fournir rapidement des résultats de qualité tout en étant en conformité avec les politiques de CRS et du bailleur de fonds. Quand vous décidez du nombre, du lieu et de la structure du personnel de projet nécessaire pour fournir les résultats du projet dans un contexte d'urgence, réfléchissez aux points suivants :

- Il est essentiel d'avoir des gestionnaires expérimentés, surtout au début de l'intervention. Le leadership est vital pour prendre rapidement des décisions pour la mise en œuvre et les opérations en plusieurs endroits et pour orienter et coacher les nouveaux employés et les partenaires.
- Les employés du programme-pays sont souvent les premiers à être déployés pour une intervention d'urgence, surtout pour les opérations. Passez aussi vite que possible des missions temporaires à un personnel permanent pour permettre la continuité des programmes et éviter que des personnes fassent deux jobs à la fois pendant longtemps.
- Prévoyez et budgétisez les bons nombres et les bons types de personnel aux premières phases de l'intervention en tenant compte du fait que les employés peuvent aller et venir en rotation et qu'ils ont besoin de congés de repos et de relaxation. Prévoyez un déploiement précoce de personnel du Département d'intervention humanitaire (HRD), de la région et/ ou du Siège en plus d'employés d'autres programmes-pays en mission temporaire.

Autres ressources, outils et liens

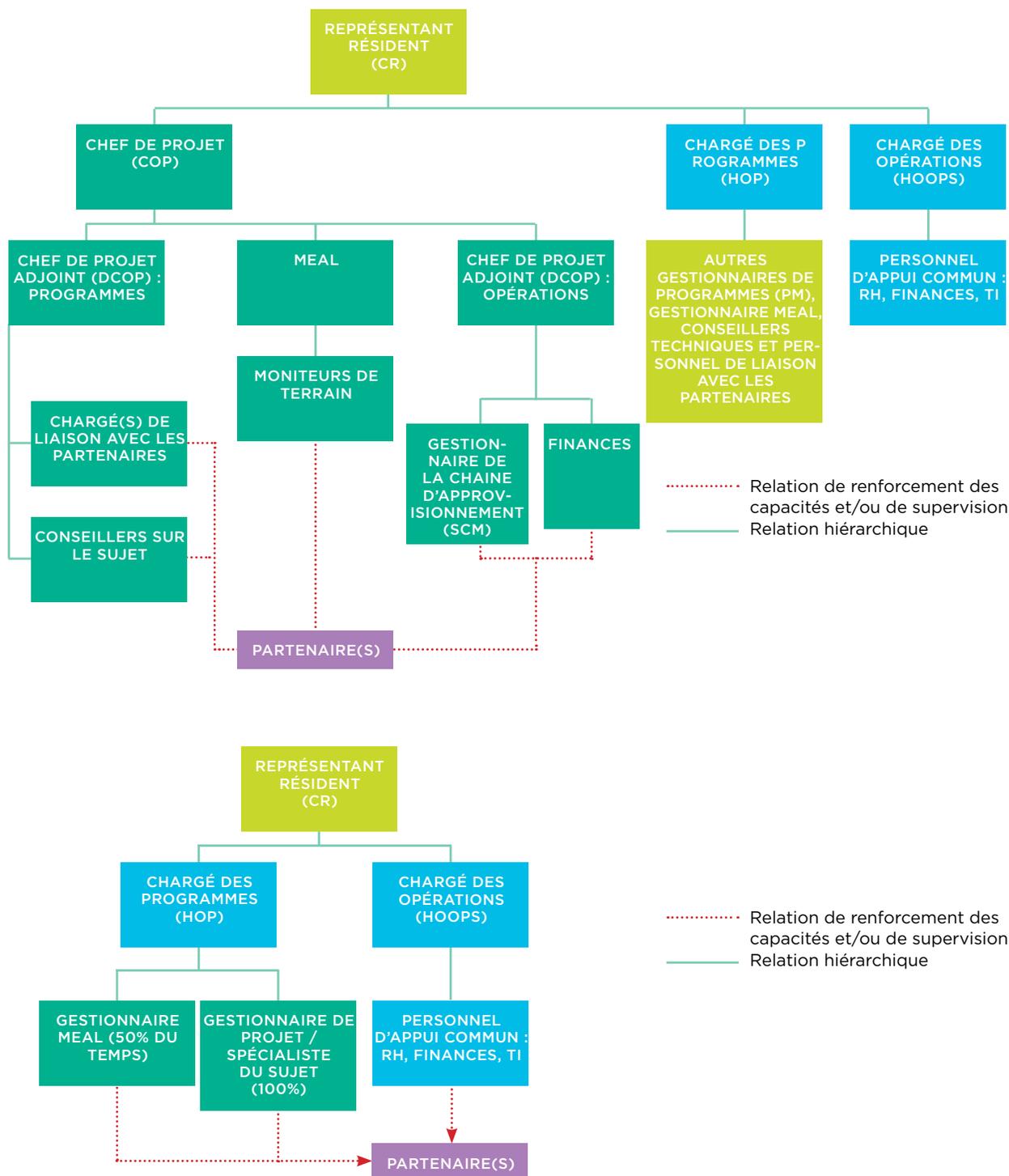
- Sections sur les ressources humaines et les achats, *Emergency field operations manual* (CRS 2015b)

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

SECTION 7 : TABLEAUX ET EXEMPLES

Figure 8.1 : Exemples d'organigrammes



CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Directives et exemple de modèle de plan d'atténuation des risques

En utilisant le modèle dans le **Tableau 8b** (ci-dessous), remplissez la colonne 1 (catégorie de risques) et la colonne 2 (principaux risques liés). Puis remplissez les autres colonnes de la manière suivante :

- **Colonne 3** : Notez le niveau de chaque risque clé : rouge (risque important, clairement préoccupant), jaune (risque moyen, à suivre) ou vert (pouvant être toléré par le projet).
- **Colonne 4** : Décrivez les ressources disponibles ou proposées et les mesures prévues par CRS et ses partenaires pour atténuer chaque risque clé.
- **Colonne 5** : Réévaluez la notation du risque à la lumière des mesures d'atténuation des risques, ceci devrait faire baisser le niveau de risque à jaune ou vert.
- **Colonne 6** : Identifiez les mesures à prendre pendant l'année 1 du projet pour que les interventions d'atténuation des risques soient en place et fonctionnent effectivement.

Tableau 8b : Modèle de plan d'atténuation des risques

Catégorie de risque	Risque clé	Niveau du risque	Interventions d'atténuation des risques	Niveau de risque restant	Plan d'action pour FY20XX
1. Corruption	1.1 Des pots de vin seront demandés pour qu'on puisse amener la nourriture sur les sites du projet		Le calendrier des activités comprend un plaidoyer et une négociation avec le gouvernement et les fonctionnaires locaux		Prévoir que du personnel du projet de CRS accompagne tous les transporteurs

Adapté du registre des risques de PMD Pro dans *Guide to the PMD Pro: Project Management for Development Professionals* (PM4NGOs 2011)

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

CHAPITRE IX : CALENDRIER DES ACTIVITÉS ET BUDGET

INTRODUCTION

Ce chapitre comprend six sections :

Section 1 : Impliquer les parties prenantes concernées et se préparer

Section 2 : Élaborer le calendrier des activités

Section 3 : Élaborer le budget du projet

Section 4 : Lien avec le document de projet

Section 5 : En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?

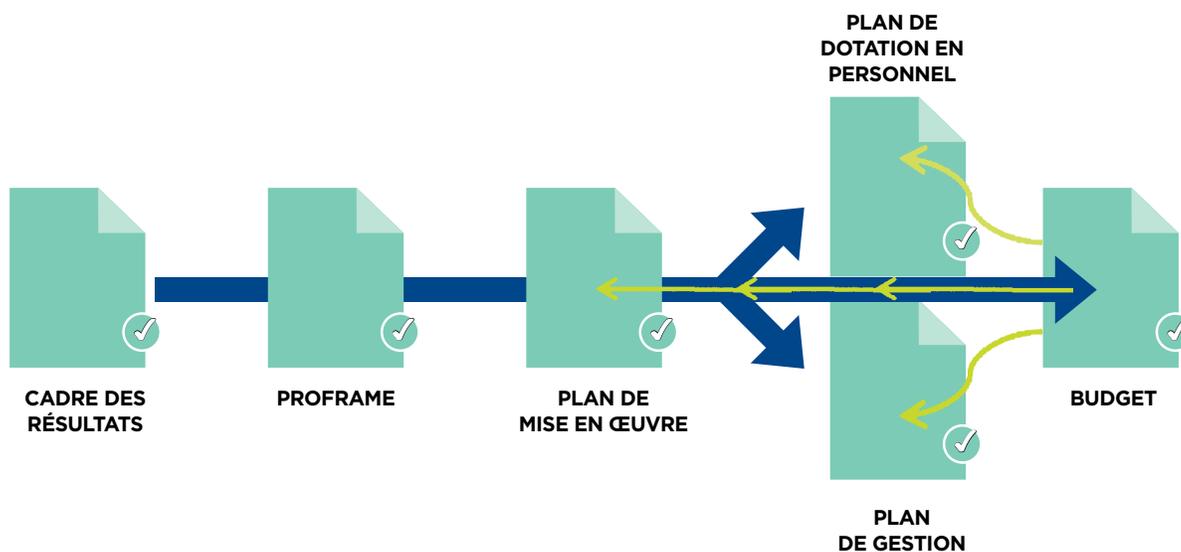
Section 6 : Tableaux et exemples

Normes de qualité

- L'équipe de conception du projet élabore un calendrier des activités et des notes budgétaires pour tout document de projet, que le bailleur de fonds les demande ou non.
- Tous les calendriers des activités montrent qu'on a fait attention aux transitions du projet : le démarrage et la clôture.
- Le budget et les notes budgétaires sont en accord et « racontent la même histoire ».
- Un budget détaillé est préparé pour toutes les activités MEAL, y compris éventuellement l'ICT4D.
- Le personnel technique et des finances et les parties prenantes travaillent en tandem sur les projets de calendrier des activités et de budget.

Le budget et les notes budgétaires sont en accord et « racontent la même histoire »

Figure 9.1 : Ordre de rédaction pour le processus de document de projet



Pourquoi cette phase de la conception du projet est-elle importante ?

L'attention à la programmation des activités est vitale pour éviter de sérieux problèmes pendant le démarrage et la mise en œuvre du projet. Souvent, un calendrier des activités peut être trop ambitieux. Voici quelques exemples :

L'attention à la programmation des activités est vitale pour éviter de sérieux problèmes

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- Une équipe de conception de projet programme les activités communautaires à partir du 2^{ème} mois, oubliant de prévoir un délai pour la signature du sous-accord et le recrutement et la formation d'orientation du personnel de CRS et des partenaires.
- Le temps nécessaire pour l'achat des biens et fournitures est sous-estimé.
- L'équipe de conception du projet néglige la demande du bailleur de fonds d'approuver le personnel clé, le plan détaillé de mise en œuvre et les plans pour le MEAL au démarrage du projet et ne prévoit pas le temps nécessaire pour cette approbation dans le calendrier des activités.
- L'équipe de conception du projet oublie de prévoir du temps pour conduire une étude de base avant que les activités ne puissent commencer.

En conséquence, le projet promet trop et ne fournit pas assez, aussi bien aux bénéficiaires qu'aux bailleurs de fonds. L'expérience a montré que la réussite du projet était améliorée quand les principales transitions du projet (le démarrage et la clôture) sont explicitement planifiées et pourvues en ressources.

Les objectifs du Proframe au niveau des activités sont la base du calendrier des activités (appelé aussi plan de mise en œuvre, plan de travail ou chronologie). Pour préparer un calendrier des activités, décomposez les grands objectifs du Proframe pour le niveau des activités en actions plus spécifiques. Ces actions sont notées dans le calendrier des activités, un diagramme en bâtons qui indique la durée et la personne ou l'organisation responsable.

Ensuite, le calendrier des activités sert de base pour construire un budget de projet exact, basé sur des détails précis. Quand vous avez planifié la conception du projet (**Chapitre III**), vous avez estimé grossièrement le budget disponible pour les coûts directs du projet et cette estimation a été utilisée pour prendre des décisions sur la stratégie du projet, son étendue et son échelle. Maintenant vous préparez un budget détaillé en convertissant les activités du projet en valeurs monétaires. Il faut pour cela identifier les coûts unitaires et les facteurs de coûts pour toutes les activités. Nous avons vu dans le **Chapitre VIII** que les « facteurs de coût » sont les facteurs qui influent le plus sur les changements dans le coût d'une activité, par exemple le nombre de bénéficiaires ou de groupes servis ou le nombre de vulgarisateurs ou de cliniques ciblés. Il est important de déterminer quels sont les facteurs de coût pour chaque activité du calendrier des activités pour plusieurs raisons. Cela rend les lignes budgétaires faciles à ajuster selon les changements dans l'étendue et les cibles prévues du projet. Cela aide aussi à négocier les budgets avec les partenaires parce que cela donne à tout le monde des données claires et transparentes sur la manière dont se fait l'affectation des ressources dans le budget.

Faire séparément le calendrier (et le budget) pour les activités MEAL, même si ce n'est pas exigé par le bailleur de fonds, vous aide à prendre des décisions sensées pour le MEAL. Si l'enveloppe du budget change pendant la conception du projet, il sera plus facile d'ajuster les activités MEAL.

Les processus d'élaboration du calendrier des activités et du budget sont liés : Ils doivent être faits en même temps, souvent en atelier, et impliquent le personnel des programmes et des opérations, particulièrement des finances, travaillant en équipe. En les préparant ensemble, vous pourrez ajuster de manière itérative les cibles du calendrier des activités et les lignes budgétaires correspondantes et prévoir plus précisément l'étendue et l'échelle du projet. Les décisions prises pendant l'élaboration du

Le calendrier des activités sert de base pour construire un budget de projet exact, basé sur des détails précis



Le calendrier des activités et le budget sont liés et devraient être faits en même temps

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

calendrier des activités et du budget sont aussi liées à d'autres phases de la conception du projet, en particulier les décisions sur les plans de dotation en personnel et de gestion (présentés dans le **Chapitre VIII**).

Une fois que le financement est acquis, le calendrier des activités est mis à jour et détaillé durant le démarrage du projet dans le cadre de la planification détaillée de la mise en œuvre.



SECTION 1 : IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES CONCERNÉES ET SE PRÉPARER

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Après avoir rédigé le Proframe et les plans de dotation en personnel et de gestion du projet.

1.1 Impliquez les parties prenantes concernées dans la préparation du calendrier des activités et du budget

Revoyez et mettez à jour l'analyse des parties prenantes pour voir qui doit être activement impliqué pendant cette phase. Les responsables du budget auront fait partie de l'équipe de conception du projet depuis le début mais pour cette phase, il faudra peut-être impliquer d'autres employés de CRS et de ses partenaires qui n'auront peut-être pas participé aux phases précédentes de la conception. Les employés des programmes, opérations, finances et RI devront ensemble élaborer à la fois le calendrier des activités et le budget. L'implication du directeur financier du programme-pays est particulièrement importante parce qu'il peut connaître les coûts unitaires actuels grâce à d'autres projets similaires. Le **Tableau 9a** ci-dessous indique les types d'employés qui doivent être impliqués dans l'élaboration du calendrier des activités et du budget.

Tableau 9a : Rôles et responsabilités dans la préparation du calendrier des activités et du budget*

Partie prenante	Rôle/ responsabilités
Responsable du budget de CRS	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le budget, les notes budgétaires et éventuellement d'autres sections sur le budget • Vérifier que le recouvrement des coûts indirects (ICR) applicable est budgétisé • S'assurer de la conformité au modèle de budget et aux exigences du bailleur de fonds
Directeur financier de CRS (s'il est différent du responsable du budget de CRS)	<ul style="list-style-type: none"> • Donner les premières estimations des coûts partagés (3 pools) • Gérer le calculateur des coûts partagés** • Donner, quand c'est possible, des informations sur les coûts unitaires, à partir de l'expérience du programme-pays
Responsable du budget et autres parties prenantes des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le budget et les notes budgétaires pour les coûts supportés par leur organisation

* Les parties prenantes indiquées ici servent seulement d'illustration - certaines fonctions peuvent être assumées par des postes différents et ces postes précis n'existent peut-être pas dans tous les programmes-pays.

** Approche standard pour distribuer régulièrement les coûts du pays entre les budgets des projets selon le bénéfice que chaque projet tire de ces coûts.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Partie prenante	Rôle/ responsabilités
Chargé des opérations ou gestionnaire des opérations	<ul style="list-style-type: none"> Aider à calculer les frais partagés d'appui aux projets (estimer l'espace de bureaux, l'utilisation des véhicules, etc.) Vérifier que la planification du budget correspond aux décisions de gestion et vérifier qu'elles sont ajustées pour refléter le cas échéant des changements dans les cibles Indiquer les coûts unitaires sur les marchés quand aucun projet en cours n'a des coûts similaires
Responsable technique (pour chaque objectif sectoriel ou chaque secteur)	<ul style="list-style-type: none"> Relier le Proframe et les décisions antérieures de conception du projet au calendrier des activités et au budget Aider à déterminer les facteurs de coût d'après l'expérience passée Travailler avec les responsables du budget pour aider à traduire les activités du calendrier des activités en lignes budgétaires
Chargé des programmes ou personnel technique des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Donner des estimations réalistes du temps nécessaire pour chaque activité dont leur organisation est responsable Confirmer le volume d'activités qui peut être fourni avec le niveau de dotation en personnel proposé S'assurer que toutes les activités clés sont bien reflétées dans le calendrier des activités
Conseiller MEAL	<ul style="list-style-type: none"> Aider à préparer un calendrier pour les activités MEAL Aider à budgétiser les activités MEAL (cf. Politiques et procédures MEAL 4.1)
Représentant résident, chargé des programmes et/ou chargé des opérations	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier le réalisme du volume des activités et du budget correspondant à partir de l'expérience passée Vérifier que les plans de dotation en personnel et de gestion correspondent au calendrier des activités et au budget proposé et vice-versa Pour les bailleurs de fonds qui n'ont pas de taux ICR fixes, discuter et négocier les taux indirects en coordination avec le Siège Garantir la conformité aux réglementations des bailleurs de fonds et à la politique de CRS.

1.2 Planifier l'atelier pour le calendrier des activités et le budget et préparer les partenaires

Préparez les informations nécessaires pour la planification des activités et du budget. Il s'agit entre autres de faire la synthèse des informations et des précédentes décisions de conception du projet, par exemple le nombre de partenaires, si les entités sont des sous-réциpiendaires ou des prestataires, les points de service, combien d'employés il faut, où le personnel sera situé, etc. (Cf. **Chapitre VIII**).

Étudiez les phases des **Section 2 et 3** ci-dessous et adaptez-les aux parties prenantes qui participeront à l'atelier. Préparez les formats et les modèles, dont ceux du calendrier des activités et du budget. Étudiez et préparez les directives pour les notes budgétaires qui seront utilisées par les partenaires et d'autres personnes participant à l'atelier. Voyez des exemples de notes budgétaires dans **CAG** (CRS 2013a) , page 40. Donnez les directives pour les coûts unitaires pour les activités qui seront présentes dans tous les budgets des partenaires et de CRS (par ex. les coûts des formations seront présentés comme « coût par participant par jour »).

Prévoyez toujours d'utiliser le modèle de budget du bailleur de fonds pour préparer le budget. S'il est très différent du modèle standard de CRS, demandez des conseils à votre directeur financier et au chargé de la liaison avec les bailleurs de fonds pour préciser l'alignement des catégories de coûts.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Vérifiez si les partenaires comprennent :

- Les catégories de coûts du budget
- L'utilisation du calendrier des activités pour guider le chiffrage des activités dans le budget
- Que la description de chaque ligne budgétaire ainsi que les notes budgétaires correspondantes doivent montrer le lien entre le coût et la réalisation des résultats du projet
- L'importance de présenter tous les calculs des coûts de manière transparente

Sinon, prévoyez de faire une mini-formation avant ou pendant l'atelier de conception pour que tout le monde comprenne les choses de la même façon.

Pour un financement du gouvernement de États-Unis, confirmer si les partenaires font l'audit A133 et si c'est le cas, demandez leurs lettres d'Accord négocié des taux des coûts indirects (NICRA).



SECTION 2 : ÉLABORER LE CALENDRIER DES ACTIVITÉS

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Pendant la préparation de l'atelier ou des réunions avec les parties prenantes pour préciser le calendrier des activités et le budget.

Phases et outils

2.1 Définissez et détaillez les activités pour chaque objectif au niveau des effets et des activités

En utilisant des tableaux de conférence, notez chacun des objectifs du Proframe au niveau des effets et, sous chacun d'eux, les objectifs correspondants du Proframe pour les activités. Décomposez chacun des objectifs au niveau des activités en activités ou tâches plus détaillées, en écrivant chacune d'elles sur un post-it. Par exemple :

- Un objectif du Proframe pour le niveau des effets est : *Les associations de parents d'élèves (APE) produisent des plans pour créer des environnements scolaires adaptés aux filles.*
- L'objectif du Proframe au niveau des activités qui correspond à cet effet est : *Les maîtres formateurs du partenaire forment toute les associations de parents d'élèves de la région de Kaolack aux meilleures pratiques pour créer des environnements scolaires adaptés aux filles.*

Les activités plus détaillées pour cet objectif au niveau des activités pourraient être :

- Le personnel technique de CRS prépare un module de formation de formateurs (FDF).
- Un formateur expert de CRS fait six FDF de trois jours, chacune pour 15 maîtres formateurs des partenaires, au total 90 maîtres formateurs.
- Chacun des 90 maîtres formateurs fait un atelier de formation d'une journée pour 20 APE de sa zone.
- Chacun des 90 maîtres formateurs fait deux visites de suivi (1 et 3 mois après la formation) à chacune des 20 APE de sa zone pour suivre l'application de la formation et la préparation des plans des APE pour créer des écoles adaptées aux filles.

DÉCISIONS CLÉS :

Pendant cette phase, vous décidez (a) si les objectifs et les cibles doivent être ajustés et (b) l'affectation du budget aux partenaires, selon qui est responsable de quelles activités.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

2.2 Déterminer la durée et l'ordre des activités

Estimez le temps nécessaire pour mettre en œuvre chaque activité, en basant votre estimation sur votre expérience passée. Le temps nécessaire variera selon le volume des activités et les décisions de dotation en personnel prises dans le **Chapitre VIII**. Dans l'exemple ci-dessous, en utilisant deux formateurs experts plutôt qu'un seul, on pourrait diviser par deux le temps nécessaire pour faire les six FDF. Jugez vous-même comment équilibrer les coûts (plus d'intrants) et la rapidité de la mise en œuvre. Pensez aux interruptions habituelles ou aux activités saisonnières (vacances scolaires, travail agricole, fêtes culturelles) ainsi qu'aux hypothèses clés du Proframe pour décider quand les activités doivent être programmées et combien peuvent réalistement être mises en œuvre sur une période donnée.

Mettez les activités en ordre logique. Réfléchissez aux activités qui dépendent de la réalisation préalable d'autres activités (consécutives) et à celles qui peuvent être faites en même temps (parallèles). Dans l'exemple ci-dessus, l'élaboration des modules de FDF et les ateliers de FDF sont des activités consécutives. Puis déterminez les dates de début et de fin de chaque activité.

2.3 Définir, lister et ordonner séparément les activités MEAL

Listez toutes les activités liées aux plans de MEAL, par ex. préparer un système MEAL et un manuel des opérations, orienter le personnel de CRS et des partenaires aux exigences et outils MEAL, faire une étude de base, etc. Vous trouverez dans le **Chapitre VII** une liste détaillée d'activités MEAL.

2.4 Prévoir suffisamment de temps pour les activités de démarrage et de clôture

Vérifiez que vous avez listé les activités de démarrage du projet, comme le recrutement, l'intégration et l'orientation du personnel, la signature des sous-accords, la cérémonie de lancement du projet, l'atelier de planification détaillée de la mise en œuvre, la sélection et la mobilisation des communautés, etc. et prévu suffisamment de temps pour ces activités. Réexaminez attentivement les 3 à 6 premiers mois d'activités pour éviter une inflation par rapport à ce qui est faisable au début du projet. Souvenez-vous que les nouveaux employés puissent avoir besoin de plusieurs mois dans leur poste avant d'arriver à leur performance optimale.

Pour des projets particulièrement importants, sur plusieurs années, certains bailleurs de fonds autorisent maintenant une « année zéro » pour une planification intensive de la mise en œuvre, d'autres études d'évaluation initiale, l'étude de base, le recrutement et les achats. N'utilisez pas le terme « année zéro » si le bailleur de fonds ne le fait pas mais dans tous les cas, déterminez de manière réaliste quel est le temps nécessaire pour les activités de démarrage. Sinon, vous risquez de vous engager trop et d'avoir des cibles que l'équipe du projet ne pourra pas atteindre.

Vérifiez que vous avez prévu et budgétisé suffisamment de temps pour les activités de clôture du projet, comme les évaluations finales, le travail avec les partenaires pour clôturer les sous-accords, la cession des actifs, le transfert des employés et un audit (si nécessaire). Envisagez de prévoir au budget une petite marge pour terminer les activités en retard. CRS recommande que la mise en œuvre des activités du projet s'arrête 1 à 3 mois avant la fin du projet pour pouvoir faire l'évaluation finale et les autres activités de clôture.

CONSEIL PRATIQUE :

Pendant les ateliers sur le calendrier des activités, utilisez des post-it pour noter et ordonner les activités. Cela aide à impliquer tout le monde dans la prise de décision.

CONSEIL PRATIQUE :

La durée moyenne du recrutement des employés internationaux de CRS est d'environ 60 jours depuis l'offre d'emploi jusqu'à l'acceptation de l'emploi plus le temps nécessaire pour arriver sur le poste. Vérifiez le temps nécessaire dans le pays pour le recrutement de personnel national.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

2.5 Remplir le format de calendrier des activités

Une fois que les activités sont listées et ordonnées et qu'on a discuté des autres questions, insérez ces informations dans la colonne 1 du calendrier des activités en utilisant le **Tableau 9b** ou le format demandé par le bailleur de fonds. Vous trouverez un exemple dans la **Section 4** et vous pouvez télécharger un modèle vierge [ici](#) . Notez que certains bailleurs de fonds ne demandent une liste mensuelle des activités que pour la première année puis une liste trimestrielle pour les autres années du projet.

Remplissez ensuite toutes les autres colonnes du calendrier des activités. Grisez les cases indiquant le mois ou le trimestre où l'activité sera mise en œuvre. Quand une activité doit fournir une quantité claire de quelque chose (par ex. combien de formations, combien de kits doivent être achetés), notez cette quantité dans ces cases grisées. Vous utiliserez cette information pour élaborer le budget. Attribuez les responsabilités pour chaque activité en étant aussi précis que possible. Notez le nom de l'organisation (CRS ou une organisation partenaire), le nom de la personne contact ou du poste et le nombre d'employés nécessaires pour mettre en œuvre cette activité.

2.6 Revoir le calendrier des activités, le Proframe et les cibles

Maintenant que les activités sont précisées, ordonnées dans le temps et attribuées, comparez le calendrier des activités aux cibles au niveau des effets (dans le Proframe, le plan de S&E ou le TSIP) et aux capacités de la personne ou de l'organisation en charge. Cela permet de vérifier le réalisme et de s'assurer que le calendrier des activités est faisable. Vous devrez peut-être ajuster un ou plusieurs de ces documents. Par exemple, vous pouvez accélérer les activités en embauchant plus de personnel ou changer les cibles pour refléter les contraintes saisonnières. Notez que ces ajustements peuvent avoir des implications pour le budget. Assurez-vous que le calendrier des activités et les cibles du projet correspondent.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- Check-list du Sub-agreement Process Guide de CRS (2014). Demandez à vos collègues de l'équipe IDEA (implication des bailleurs de fonds institutionnels et avancement) la check-list la plus récente pour les accords avec les sous-réциpiendaires de CRS.
- *ProPack II* (CRS 2007a), Chapitre III, Section 3 : Programmation des activités (pages 76-84)
- *TAG* (CRS 2007b)  Plan de mise en œuvre (page 42).



SECTION 3 : ÉLABORER LE BUDGET DU PROJET

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Une fois que le Proframe est élaboré, pendant l'élaboration du budget détaillé en conjonction avec le calendrier des activités, souvent lors d'un atelier.
- Notez cependant que les considérations de budget doivent guider la conception du projet depuis le début. De bons concepteurs de projets alternent entre la planification des activités et la planification des dépenses en ayant une vue réaliste des ressources disponibles.

Phases et outils

3.1 Déterminer les facteurs de coût pour les activités pour CRS et ses partenaires

Gardez à l'esprit votre estimation précédente des coûts directs de programmation (budget du bailleur de fonds moins le recouvrement des coûts indirects (ICR) et une approximation des salaires et avantages sociaux). Référez-vous au besoin à ces informations.

Revoyez le calendrier des activités et, pour chaque activité, déterminez les facteurs de coût. Les facteurs de coût sont les facteurs ou les unités qui influent le plus sur le coût de vos activités et qui causent des changements dans les coûts quand le volume des activités change. Ils s'appliquent aux coûts variables et semi-variables et il peut y avoir plusieurs facteurs pour chaque coût d'activité.

Les facteurs de coût des activités dépendent de la stratégie sélectionnée pour le projet et des modalités de mise en œuvre qui y correspondent. Par exemple les facteurs de coût pour un projet de communautés d'épargne et de crédit interne (CECI) sont le nombre de groupes et la distance entre ces groupes (qui détermine le nombre de groupes qu'un formateur CECI peut superviser), pas le nombre de membres des groupes CECI. Si vous connaissez le budget total disponible et que vous avez fait un calcul rapide, en gros, de vos frais généraux et coûts fixes, une fois que vous déterminez le facteur de coût de l'activité et le coût unitaire pour cette activité, vous pouvez estimer le nombre total de personnes ou de groupes que vous avez les moyens de cibler.

COÛTS FIXES :

Ils sont subis régulièrement au cours du temps mais ne varient pas selon le volume des activités, par ex. location du bureau ou salaire des membres de la direction.

COÛTS VARIABLES :

Ils sont directement proportionnels au volume des activités, par ex. matériaux ou main d'œuvre.

COÛTS SEMI-VARIABLES OU PROGRESSIFS :

Ils changent de manière progressive selon le volume : ils restent fixes dans une certaine fourchette de volume des activités mais augmentent ou diminuent une fois qu'on passe un seuil/plafond. C'est souvent le cas pour le personnel de terrain et les véhicules par exemple.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

EXEMPLE DE FACTEUR DE COÛT POUR UN PROJET DE SANTÉ

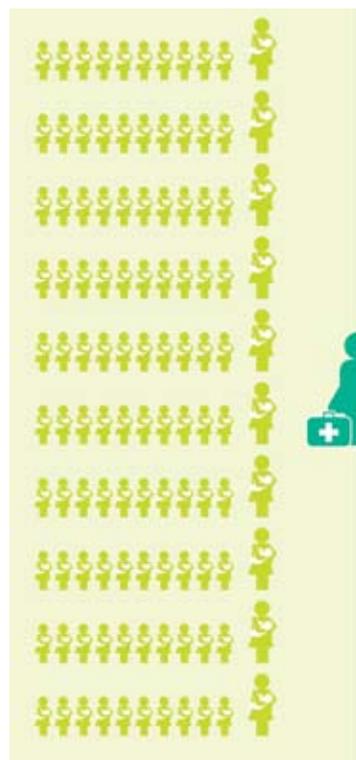
Dans le modèle des *Care Groups*, 10 mères élisent l'une d'entre elles pour être mère leader. Dix mères leaders (représentant 100 mères/10 groupes) forment un *Care Group* dont les membres sont formés et appuyés par un promoteur de santé. Ce promoteur peut former et appuyer 10 *Care Groups* (représentant 100 mères leaders/ 1000 mères). Ainsi il faut un promoteur (coût) pour 1000 mères (facteur de coût) ciblées par cette composante du projet.

Lors de l'élaboration du budget du projet, discutez avec les spécialistes techniques. Est-ce qu'un promoteur peut appuyer 12 groupes (au lieu de 10) tout en maintenant les normes de qualité ? Est-ce qu'il peut y avoir 12 mères (au lieu de 10) dans un *Care Group* ? Dans ce cas, les facteurs de coût (le nombre de mères par groupe et de groupes par promoteur) peuvent avoir une implication budgétaire dans un grand projet.

Vérifiez que le calendrier des activités, la structure du personnel et le budget correspondent : Que se passe-t-il si le projet cible 8600 femmes ? Il n'est pas efficace d'avoir neuf promoteurs. Mais si on n'en a que huit, cela risque d'avoir un effet sur la qualité de la mise en œuvre. Pouvez-vous plutôt ajuster les cibles pour toucher plus de mères avec le même nombre de promoteurs ?

Figure 9.2 : Le modèles des Care Groups

Dix mères élisent l'une d'entre elles pour être mère-leader



Dix mères leaders (représentant 100 mères dans 10 groupes) forment un Care Group dont les membres sont formés et appuyés par un promoteur de santé.

Ce promoteur peut former et appuyer 10 Care Groups (représentant 100 mères leaders et 1000 mères).

Quand vous déterminez les facteurs de coût, prenez en compte l'expérience passée. Parlez à d'autres gestionnaires de ce que cela coûte de fournir chaque unité d'une activité de projet et du nombre d'unités qu'il faut au total. Dans un projet qui procure des services, par exemple, vous calculerez combien de prestataires de service sont nécessaires par unité de population servie. Cela peut être défini par une politique gouvernementale, les normes du secteur ou la meilleure pratique d'après l'expérience passée. Les normes du secteur montrent qu'il faut un superviseur d'agents de terrain CECI pour 5 à 7 agents de terrain. Les normes utilisées dans d'autres projets CRS demandaient un conseiller sur le traitement antirétroviral pour 300 patients.

3.2 Déterminer les coûts unitaires et calculer les coûts totaux

Identifiez les principales catégories budgétaires exigées par le bailleur de fonds, par ex. personnel, voyages, fournitures, équipement, etc. et où chacune des lignes budgétaires se placent dans ces catégories. Déterminez les coûts pour chaque ligne budgétaire en utilisant des coûts unitaires et des facteurs de coût basés sur les faits.

Identifiez ou revoyez les coûts unitaires pour toutes les principales lignes budgétaires. Vous pouvez obtenir des informations intéressantes sur les coûts auprès de votre personnel des finances ou des achats à partir de projets similaires en cours. Mettez à jour et complétez les informations locales : si le temps le permet, demandez au personnel des achats de confirmer le prix du matériel que doit acheter le projet ; consultez les parties prenantes locales qui peuvent estimer les prix des services et déterminer où on peut faire des économies. S'il le faut, utilisez des chiffres

Pouvez-vous plutôt ajuster les cibles pour toucher plus de mères avec le même nombre de promoteurs ?

CONSEIL PRATIQUE :

Prenez bien note des décisions, hypothèses et calculs faits pendant l'élaboration du budget. Cela servira pour les notes budgétaires.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

provisoires tout en continuant à vous procurer des informations plus précises sur les prix auprès du chargé des opérations, du directeur financier ou d'autres parties prenantes du projet.

Une fois qu'on a déterminé les coûts spécifiques du programme, le directeur financier peut calculer les coûts directs partagés en utilisant le calculateur de coûts partagés de CRS. Souvenez-vous que les coûts partagés devront être recalculés si vous faites des changements dans d'autres éléments du budget.

Déterminez les risques associés au projet et que le projet doit résoudre ou atténuer. Notez que les contrats basés sur la performance de certains bailleurs de fonds sont plus risqués que d'autres types d'accords coopératifs ou de subventions.

- Prenez en compte les coûts explicites ou implicites pour les imprévus si vous pouvez le faire tout en restant concurrentiel au niveau des coûts.
- Dans des projets où il y a d'importantes composantes d'achats (surtout dans des marchés qui sont nouveaux pour CRS), consultez plusieurs fournisseurs, prenez bien en compte les impacts saisonniers et d'éventuelles autres fluctuations du marché.

Discutez des questions d'optimisation des ressources :

- Assurez-vous que le ciblage géographique et les plans de gestion et de dotation en personnel vous permettent d'atteindre les objectifs et les cibles du projet avec la meilleure optimisation des ressources. Par exemple, vous pouvez toucher le même nombre de ménages pour un coût moindre si vous ciblez plus de villages dans moins de provinces car cela peut réduire le nombre de partenaire et/ ou de bureaux secondaires dont on aura besoin. Les structures de gestion de projet sont abordées plus en détail dans le **Chapitre VIII**.
- Calculez le coût par bénéficiaire du projet et comparez-le avec des directives sectorielles s'il en existe. Par exemple, dans les projets CECI, les directives pour les économies d'échelle sont que le coût par membre de CECI assisté est entre 15\$ (grands projets investissant de 100 000\$ à 150 000\$ par partenaire et par an) et 50\$ (petits projets investissant de 50 000\$ à 100 000\$ par partenaire et par an).

Lorsque vous déterminez les coûts, vous devrez peut-être faire des compromis pour avoir un document de projet concurrentiel. La seule manière d'améliorer l'optimisation des ressources est d'éliminer les activités inefficaces et/ou de trouver des moyens de les faire plus efficacement. On peut les identifier en voyant si certains des résultats, ou tous, peuvent être atteints plus efficacement en utilisant une autre stratégie de projet, ou une autre structure de mise en œuvre ou de gestion (cf. **Chapitres V** et **VIII**). Notez que c'est différent d'une réduction des coûts qui peut être obtenue en réduisant des activités efficaces et inefficaces simplement pour répondre aux limites de ressources.

Pour des directives détaillées sur cette phase, référez-vous à [CAG](#) (CRS 2013a) , pages 36-40.

3.3 Déterminer les coûts du MEAL

Avec l'aide de votre conseiller MEAL, calculez les coûts pour le MEAL, en utilisant les activités MEAL dans le calendrier des activités et le modèle de budget MEAL. Réfléchissez aux compétences et ressources humaines dont

CONSEIL PRATIQUE :

Utilisez judicieusement et stratégiquement les fonds privés de CRS pour le renforcement des capacités, la recherche opérationnelle et l'apprentissage si les bailleurs de fonds ne veulent pas financer ces activités dans un projet.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

on a besoin pour le MEAL, par ex. conseillers MEAL de la région ou du Siège, consultants, agences et équipes d'enquête, gestionnaire des données, etc. Budgétisez l'équipement et les logiciels ICT4D selon les cas.

La règle générale est que le budget MEAL représente habituellement de 5 à 10% du budget total du projet. Si le projet comprend une recherche opérationnelle, le budget MEAL représentera probablement un pourcentage plus élevé. Tous les coûts du MEAL n'apparaissent pas séparément dans le budget du projet. En particulier, les coûts de personnel et de véhicules pour les activités régulières de suivi, de redevabilité et d'apprentissage sont inclus sous les lignes budgétaires correspondantes. Estimez le coût réel des activités MEAL pour pouvoir les indiquer dans le texte explicatif MEAL ou les notes budgétaires, selon les cas.

3.4 Mettre les informations dans le modèle de budget

Réunissez les coûts détaillés de la phase 3.2 en des lignes budgétaires globales pour chaque catégorie de coûts. Par exemple, mettez une ligne budgétaire pour « formation, » même si pour calculer ce coût, vous devez prendre en compte les coûts de la salle de formation, de repas, du transport, etc. Ces détails peuvent (et doivent) être expliqués dans les notes budgétaires. Réunir les détails en une ligne budgétaire globale (selon ce que demande le bailleur de fonds) simplifiera le budget et lui permettra de mieux refléter le calendrier des activités. Cela vous donnera aussi plus de flexibilité pendant la mise en œuvre du projet.

Quand vous budgétisez le personnel du projet, utilisez le concept d'équivalent temps plein (ETP) pour tous les postes à temps partiel. Un équivalent temps plein correspond un poste pourvu entièrement pendant toute l'année. Une personne travaillant à temps plein est un ETP. S'il faut six employés pour fournir un service, on dit qu'il y a 6 ETP. Une personne qui travaille sur le projet pendant 3 mois de l'année est 0,25 ETP. Deux employés des finances travaillant à mi-temps sur une subvention correspondent à 1 ETP. L'utilisation du concept d'ETP permet de montrer l'efficacité de l'approche des coûts partagés de CRS. Un ETP est vu comme plus efficace que quatre employés travaillant à 25% de leur temps de travail sur un projet. Si l'on utilise le temps de travail, le plan de dotation en personnel risque d'avoir l'air lourd et inefficace.

Pour des projets pluriannuels, prenez en compte d'éventuelles augmentations des prix ou l'inflation. N'oubliez pas de prévoir au budget les augmentations annuelles au mérite pour les employés.

Revoyez les tendances des dépenses pour le démarrage et la clôture du projet. Souvenez-vous qu'une erreur courante est d'amalgamer ce qui va réellement être dépensé pendant les quelques premiers mois d'un nouveau projet, et c'est particulièrement vrai pour les partenaires. Étudiez attentivement le budget pour les six premiers mois pour vérifier qu'il reflète de manière réaliste quand les employés du projet sont embauchés, l'achat de l'équipement pour le projet et la mise en place des infrastructures du projet. Étudiez aussi attentivement le budget pour les activités de clôture. Il peut y avoir des indemnités de licenciement, d'autres incitations selon les plans de maintien en poste et la politique locale, des ralentissements planifiés des dépenses, etc.

3.5 Rédigez les notes budgétaires

Rédigez les notes budgétaires en utilisant les calculs et les informations collectés tout au long des phases précédentes. Les notes de budget, souvent

La règle générale est que le budget MEAL représente habituellement de 5 à 10% du budget total du projet

Pour des projets pluriannuels, prenez en compte d'éventuelles augmentations des prix ou l'inflation

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

aussi appelées texte du budget, doivent décrire comment les principales lignes budgétaires contribuent à la réalisation des objectifs du projet et comment on a calculé les lignes budgétaires combinées. Vous trouverez des exemples de notes budgétaires dans [CAG \(CRS 2013a\)](#) .

Dans les notes budgétaires, anticipez les questions du bailleur de fonds. Expliquez et justifiez proactivement des coûts qui peuvent ne pas être évidents ou qui sortent de la norme. Par exemple, expliquez l'intérêt des bureaux partagés ou pourquoi un bureau de terrain est plus cher qu'un autre.

Utilisez les notes budgétaires pour communiquer les « thèmes gagnants » relatifs au budget et les questions d'optimisation des ressources. Les thèmes gagnants peuvent concerner d'importantes infrastructures qui existent déjà (et que d'autres candidats devraient construire ou acquérir), des mesures d'économies éprouvées, l'utilisation des locaux des partenaires plutôt que d'hôtel coûteux et les mesures de contrôle des coûts. Par exemple, les notes budgétaires peuvent expliquer que CRS épargnera au bailleur de fonds 15 000\$ sur la durée du projet en investissant dans des outils standard pour le travail des promoteurs (des check-lists pour le suivi des *Care Groups* et des rappels de discussions) qui éliminent les coûts de visites de supervision et de formations de remise à niveau.

Utilisez le plan de contrôle standard des coûts* pour trouver des exemples de la manière d'expliquer les mesures de contrôle des coûts aux bailleurs de fonds et de les expliciter dans les notes budgétaires.

Présentez les hypothèses relatives aux risques identifiés. Elles peuvent comprendre les contributions financières attendues d'autres partenaires ou du gouvernement et qui ne sont pas sous le contrôle du projet.

3.6 Revoir le budget et les notes budgétaires

Les responsables techniques et du budget de l'équipe de conception du projet devront revoir ensemble le budget et les notes budgétaires pour vérifier que tout est clair et correspond, que tous les coûts sont inclus et pour ajouter le cas échéant d'autres justifications pour les coûts.

Vérifiez que le budget et les notes budgétaires communiquent clairement ce que le projet veut accomplir et qu'ils « racontent la même histoire » que le texte technique du document de projet. Assurez-vous que le budget et le calendrier des activités correspondent pour ce qui est du volume d'activités proposé et (pour les projets pluriannuels) le moment de leur mise en œuvre.

Cf. [CAG \(CRS 2013a\)](#) , check-list pour la revue du budget (pages 38-41).

Leçons apprises

- Comme les premières estimations du budget influent sur les premières décisions de conception du projet, une communication continue est cruciale pour éviter les surprises de dernière minute. Tout changement à la stratégie du projet, au cadre des résultats, au Proframe et/ou au calendrier des activités doit être clairement et immédiatement communiqué au responsable de l'élaboration du budget pour que tout corresponde.
- Quand le nombre de pages des textes descriptifs techniques est très limité, utilisez les notes budgétaires pour donner plus de détails sur les activités proposées, par ex. les coûts unitaires, la fréquence des activités, etc.

* On trouvera le plan de contrôle standard des coûts dans la boîte à outils sur les documents de projets publics sur le site de la mobilisation des ressources (Business Development).



CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- Montrez très clairement les facteurs de coût et les coûts unitaires. Plus les calculs sont clairs, plus l'affectation des ressources à chaque partenaire sera claire (et transparente).
- Ajustez le niveau de détail aux attentes du bailleur de fonds mais conservez tous les détails des calculs, sources de coûts et hypothèses pour usage interne.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- [CAG \(CRS 2013a\)](#) 
- Consultez les directives sectorielles sur le budget, par exemple : *Minimum requirements for SILC project design and implementation* (Vanmeenen 2011) donne un exemple détaillé de modèle de budget.

SECTION 4 : LIEN AVEC LE DOCUMENT DE PROJET

Le calendrier des activités, le budget et les notes budgétaires sont des éléments majeurs du document de projet. L'ordre de préparation de ces éléments (en les liant aux objectifs du Proframe au niveau des activités, à la structure de gestion et à la dotation en personnel) permet au budget d'être cohérent avec le texte descriptif du document de projet. Ensemble, ils vont « raconter la même histoire. » Par exemple, vous pouvez séparer une ligne budgétaire de « formation » en formations spécifiques aux activités (par ex. formation pour les mères leaders, pour les agents de santé ou de vulgarisation, les groupes CECI, etc.). Mais ne séparez pas la ligne budgétaire selon les coûts qui la composent (transport, salle, indemnité journalière, matériel, etc.) ; gardez ces informations pour les notes budgétaires.

De la même manière, le texte descriptif MEAL doit correspondre au budget et aux plans de dotation en personnel pour le MEAL.

Utilisez dès le début le modèle du bailleur de fonds et sa ventilation du budget et consultez votre conseiller en mobilisation des ressources et le chargé de la liaison avec les bailleurs de fonds publics. Différents bailleurs de fonds demandent des ventilations et formats de budgets différents, comme :

- Budget basé sur les jalons (Banque mondiale et demandes de projets du Gouvernement des États-Unis)
- Budget basé sur les objectifs (FFP) ou budget sectoriel (OFDA)

Consultez [CAG \(CRS 2013a\)](#)  pour trouver plus d'informations sur le format et la présentation du budget et des notes budgétaires, des conseils sur les financements pluriannuels, etc.

L'ordre de préparation de ces éléments permet au budget d'être cohérent avec le texte descriptif du document de projet. Ensemble, ils vont « raconter la même histoire. »

SECTION 5 : EN QUOI EST-CE DIFFÉRENT POUR UNE INTERVENTION D'URGENCE ?

Section 2 : Élaborer le calendrier des activités

Dans les contextes d'urgence instables, les bailleurs de fonds autorisent généralement une importante flexibilité dans les activités et les calendriers pour permettre de répondre à des besoins non satisfaits prioritaires des personnes affectées, qui changent au cours du temps. Prévoyez du temps dans le calendrier des activités pour tester de nouvelles interventions, mettre en place des systèmes, embaucher et former du personnel et obtenir un feedback des bénéficiaires sur l'intervention. Après cela, l'échelle des activités augmentera probablement pour accélérer la fourniture des services.

Section 3 : Élaborer le budget du projet

Pendant les premières phases de l'intervention, les bailleurs de fonds peuvent accepter des budgets « brossés à grands traits » avec une flexibilité pour les lignes budgétaires et le réalignement puisque tout le monde travaille avec peu de connaissances. Par exemple, l'OFDA permet une flexibilité à 100% des lignes budgétaires. D'autres bailleurs de fonds demandent de soumettre un amendement pour tout changement dans le budget. Consultez votre spécialiste de la mobilisation des fonds ou chargé des liaisons avec les bailleurs de fonds publics pour comprendre les spécificités de chaque bailleur.

Les situations d'urgence à grande échelle peuvent avoir un impact important sur certains coûts unitaires. Par exemple, les prix des fournitures d'urgence et les coûts du personnel et des véhicules risquent d'être plus élevés que la normale. Par contre, les coûts d'appui partagé peuvent être faibles parce qu'on fait de gros achats sur de courtes périodes.

Assurez-vous que le budget couvre le personnel en quantité et qualité suffisante, les coûts pour la prise en charge du personnel, le repos et la relaxation, les indemnités de sujétion le cas échéant, la sécurité et suffisamment d'appui logistique.

Dans les notes budgétaires, expliquez comment la valeur des services ou des kits d'assistance correspond à ce que d'autres acteurs d'interventions d'urgence ont proposé ou à ce que le cluster concerné recommande.

Les situations d'urgence à grande échelle peuvent avoir un impact important sur certains coûts unitaires

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



SECTION 6 : TABLEUX ET EXEMPLES

Tableau 9b : Format de calendrier des activités

Activités	FY 2016												FY 2017				FY 2018				Organisation/ personne(s) responsable(s)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	1	2	3	4		
Mois/Trimestres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	1	2	3	4		
Activités de démarrage																						
Identifier les communautés cibles																						Caritas, M. Owour, gestionnaire de projet
Signer sous-accord avec partenaires	6																					CRS, J. Kimathi, gestionnaire de projet
Organiser atelier de lancement		1																				CRS, M. Owour, gestionnaire de projet
etc.																						
MEAL																						
Faire enquête de base			1																			CRS, A. Ahmed, conseiller MEAL du projet
etc.																						
OS 1:																						
RI 1.1:																						
Activité																						
Activité																						
etc.																						
RI 1.2																						
Activité																						
Activité																						
etc.																						
Activités de clôture																						
etc.																						

Une approche standard pour distribuer uniformément les coûts du programme-pays aux budgets des projets à partir des avantages qu'en tire chaque projet.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

CHAPITRE X : FORMAT ET REVUE DU DOCUMENT DE PROJET

INTRODUCTION

Ce chapitre comprend trois sections :

Section 1 : Rédiger le document de projet

Section 2 : Revoir le document de projet

Section 3 : En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence ?

Normes de qualité

- Tous les éléments du document de projet, texte descriptif technique, cadre des résultats, Proframe, calendrier des activités, budget et note budgétaires « racontent la même histoire » de manière logique et concise
- Tous les documents de projets comprennent un Proframe et un texte descriptif MEAL qui respecte les politiques et procédures MEAL
- Tous les documents de projets sont revus à l'interne pour vérifier leur qualité avant de passer au prochain niveau de revue

Pourquoi cette phase est-elle si importante ?

Un document de projet est un document structuré dont l'objectif premier est d'obtenir l'approbation et le financement d'un bailleur de fonds pour un projet prévu. Le document de projet montre les principales décisions de conception du projet et permet aux différentes parties prenantes du projet de comprendre ces décisions de la même façon. Un document de projet est souvent joint aux accords de projet entre CRS, ses bailleurs de fonds et ses partenaires.

Une première version du document de projet est d'abord revue à l'interne. Dans la plupart des cas, cette revue interne n'implique pas seulement l'équipe de conception mais aussi des employés du programme-pays extérieurs à l'équipe de conception, d'autres départements ou d'autres bureaux par exemple, ainsi que des cadres de CRS et des partenaires. Le processus est généralement dirigé par le chargé des programmes. Une version révisée du document de projet est ensuite envoyée à la région et éventuellement au Siège pour être encore revue. Pour des soumissions à des bailleurs de fonds publics, le spécialiste de la mobilisation des fonds et/ou le chargé des liaisons avec les bailleurs de fonds publics revoient le document de projet pour voir s'il répond et correspond aux demandes des bailleurs de fonds. Selon la procédure MEAL 1.3, les conseillers régionaux MEAL doivent revoir les principaux documents MEAL des projets et interventions d'urgence avec un budget global supérieur à 1 M\$ avant soumission au bailleur de fonds.

L'objectif de ce chapitre est d'aider à produire une version initiale du document de projet d'une bonne qualité technique. Ce chapitre comprend un format concis de document de projet et une check-list pour la revue interne. Certains éléments du document de projet auront déjà été rédigés dans la note conceptuelle. La revue interne encourage une réflexion évaluative de l'équipe de conception du projet pour qu'elle précise le brouillon de document de projet avant de l'envoyer au prochain niveau de revue.

Ce chapitre fait le lien avec d'autres ressources de CRS comme les Directives pour les soumissions techniques [TAG](#) (CRS 2007b) . Consultez les [TAG](#) pour plus de directives détaillées pour les documents de projets concurrentiels et pour des bailleurs de fonds publics. Vous trouverez des directives et des conseils sur la présentation et la rédaction des documents de projets dans l'annexe des TAG, *Packaging and Submission* et dans l'Annexe G : *Writing the Right Proposal*.

DOCUMENT DE PROJET

Un document structuré dont l'objectif premier est d'obtenir l'approbation et le financement d'un bailleur de fonds pour un projet prévu.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



SECTION 1 : RÉDIGER LE DOCUMENT DE PROJET

Quand utiliserez-vous cette section ?

- En conjonction avec toutes les phases de la conception du projet, en commençant par l'évaluation initiale, l'analyse et l'interprétation.

Phases et outils**1.1 Étudier le format du document de projet**

Utilisez toujours le modèle de document de projet du bailleur de fonds quand il en a un. Lisez et suivez attentivement les instructions de l'appel pour la soumission de projets ou les directives du bailleur de fonds sur le nombre limite de pages, le format ou autres. Tout au long du document de projet, utilisez les termes du bailleur de fonds. Dans le doute, consultez votre spécialiste de la mobilisation des ressources.

Quand le bailleur de fonds n'a pas de modèle obligatoire et si vous n'utilisez pas les directives TAG pour les documents de projets pour bailleurs de fonds publics, utilisez le modèle de document de projet qui suit :

- | | |
|--|---|
| 1. Page de couverture | 7. Texte descriptif MEAL (avec le Proframe) |
| 2. Synthèse | 8. Plan de gestion |
| 3. Identification et analyse du problème | 9. Plan de dotation en personnel |
| 4. Cadre des résultats | 10. Capacité organisationnelle |
| 5. Stratégie du projet | 11. Budget et notes budgétaires |
| 6. Plan de mise en œuvre et calendrier des activités | 12. Annexes |

1.2 Préparer la rédaction du document de projet

Au début de la conception du projet, vous aurez identifié un rédacteur principal du document de projet qui a d'excellentes capacités en écriture et correction. Collectez tous les produits de la conception du projet élaborés jusqu'à présent. La note conceptuelle comprenait une première version de l'identification et de l'analyse du problème ainsi qu'un projet de cadre des résultats qui ont probablement été révisés suite aux commentaires sur la revue de la note conceptuelle. Vous avez depuis préparé le Proframe, les plans de MEAL, le calendrier des activités, le budget et les notes budgétaires. La revue de la note conceptuelle comprenait peut-être des suggestions pertinentes pour l'ensemble du document de projet. Vous avez aussi peut-être un rapport d'évaluation initiale, des notes de réunions et des rapports d'atelier qui peuvent fournir des informations précieuses pour le texte du document de projet.

En général, utilisez le cadre des résultats et le Proframe pour structurer le texte décrivant ce que le projet réalisera. Ces cadres fournissent un plan tout fait autour duquel on peut rédiger le document de projet. Utilisez des faits, en vous basant sur les données probantes que vous avez collectées (constatations d'évaluation initiale, revue de la littérature, leçons apprises, etc.) pour expliquer les raisons pour les décisions de conception de projet. Insistez sur ce que le projet réalisera et comment, pas sur ce qu'il faudrait faire en général pour répondre aux problèmes identifiés.

Tout au long du document de projet, insistez sur le thème gagnant, ce qui rend CRS et ses partenaires différents des autres participants et meilleurs qu'eux.

Utilisez toujours le modèle de document de projet du bailleur de fonds quand il en a un

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Concentrez-vous sur la cohérence et l'homogénéité du document de projet. Assurez-vous qu'il y a un découlement logique : de l'analyse du problème au cadre des résultats et à la stratégie du projet, Proframe, calendrier des activités, budget et notes budgétaires, qui racontent tous la même histoire. Le texte doit être bref et aller à l'essentiel.

Veillez vous référer à [TAG](#) (CRS 2007b)  pour plus de directives sur la rédaction de documents de projets ainsi qu'une suggestion de modèle de document de projet au cas où le bailleur de fonds n'en aurait pas.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAP) : A resource for CRS country programs* (CRS 2008b). Ce manuel est prévu pour le personnel de terrain de CRS, les partenaires et le personnel du Siège qui sont impliqués dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de documents de programmes pluriannuels d'assistance (MYAP) du Titre II, appelés maintenant DFAP. Les DFAP sont l'un des deux principaux types d'assistance alimentaire du Titre II fournie grâce au bureau Food for Peace de l'USAID.
- RFA et bailleurs de fonds publics : *Technical Application Guidance* (CRS 2007b)  vous aidera à préparer pour les bailleurs de fonds publics des documents de projets de qualité qui obtiendront un financement. Ce document contient un guide détaillé sur le processus de réponse aux RFA, avec la planification, les rôles et responsabilités des équipes et la création d'un consortium quand CRS est le chef de file. Il donne aussi des directives détaillées sur les sections et annexes du document de projet qui sont habituellement exigées dans une RFA. Le document qui l'accompagne, *Cost Application Guidance* (CRS 2013a)  vous aidera à préparer un budget et des notes budgétaires qui répondent aux conditions du Gouvernement des États-Unis et correspondent au document technique (racontent la même histoire).



SECTION 2 : REVOIR LE DOCUMENT DE PROJET

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Quand l'équipe de conception du projet et d'autres parties prenantes du programme-pays revoient le document de projet avant de l'envoyer au prochain niveau de revue.

Phases et outils

2.1 Utiliser une check-list pour revoir le document de projet

La check-list (**Tableau 10a**) ci-dessous est un outil utile pour que l'équipe de conception du projet, d'autres employés du programme-pays et des partenaires clés revoient le document de projet avant de le soumettre au prochain niveau de revue à la région ou au Siège. Elle reflète les normes de qualité présentées dans ce manuel et permet d'identifier les points faibles dans la logique de la conception du projet ou comment elle est expliquée dans le document de projet. Ajoutez éventuellement à cette check-list les critères du bailleur de fonds pour l'évaluation du document de projet et utilisez-les aussi pour revoir votre document de projet.

Lisez ou relisez le document de projet et toutes les annexes proposées et répondez à chaque question. Pour toutes les questions où vous aurez répondu « non » ou « un peu, » expliquez brièvement vos réponses en dessous du tableau.

Réfléchissez aussi aux questions transversales pertinentes en utilisant les check-lists plus approfondies du **Chapitre II**.

Tableau 10a : Check-list pour la revue interne des documents de projet

Questions de réflexion	Oui/Non/Un peu
Identification et analyse du problème	
1. La section d'analyse du problème indique-t-elle clairement quel est le problème central auquel il faut répondre et fournit-elle comme justification suffisamment d'éléments probants venant des données secondaires et des évaluations initiales sur le terrain ?	
2. Les causes immédiates et profondes du problème central sont-elles clairement analysées et supportées par des éléments probants de l'évaluation initiale, avec le cadre conceptuel pertinent ?	
3. L'analyse du problème identifie-t-elle les principaux points de levier et/ ou permet-elle de voir la priorité relative des différentes questions ou causes du problème ?	
4. La note conceptuelle comprend-elle une analyse de genre claire et/ou l'analyse de problème désagrège-t-elle suffisamment les informations par genre et traite-t-elle des questions de genre ?	
5. La description du problème différencie-t-elle suffisamment entre les groupes et sous-groupes pertinents dans la communauté (ou les types de personnes/ postes dans l'entité concernée ?)	
6. La note de concept comprend-elle une analyse de travaux similaires faits par d'autres acteurs, y compris le gouvernement du pays hôte ?	
Cadre des résultats et théorie du changement	
1. La hiérarchie des objectifs du cadre des résultats est-elle clairement décrite et indique-t-elle CE QUE le projet veut réaliser (but et Objectifs Stratégiques) et COMMENT (niveau des Résultats Intermédiaires) ?	
2. Y a-t-il une progression claire et logique du problème et des analyses des besoins non satisfaits aux objectifs des niveaux supérieurs du cadre des résultats ?	
3. La théorie du changement implicite ou explicite du projet est-elle claire et justifiée par des éléments probants pertinents (constatations de l'évaluation initiale, analyse des besoins non satisfaits/ hypothèses clés, leçons apprises ou meilleure pratique) ?	
4. Les hypothèses clés et les risques sont-ils abordés ?	
Stratégie du projet	
1. La stratégie du projet est-elle clairement décrite et les raisons pour lesquelles elle a été choisie plutôt que d'autres options sont-elles justifiées ?	
2. La stratégie proposée reflète-t-elle ce qui a été appris de projets similaires dans le passé ou de meilleures pratiques régionales/mondiales/sectorielles pertinentes ?	
3. La stratégie du projet tient-elle compte des questions de pérennité et, selon les cas, comprend-elle une stratégie de désengagement ?	
4. Y a-t-il un lien logique clair entre le ciblage proposé du projet (géographique, bénéficiaires) et les données de l'évaluation initiale, de l'analyse de genre etc. ?	
5. L'étendue et l'échelle du projet sont-elles adaptées à la durée et au budget du projet et à la capacité de CRS et de ses partenaires ?	
6. La stratégie du projet contribue-t-elle clairement au thème gagnant ?	

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Questions de réflexion	Oui/Non/Un peu
Plan de mise en œuvre et calendrier des activités	
1. Le document de projet comprend-il une description succincte mais précise des activités proposées pour chaque produit ?	
2. Voit-on clairement comment les activités contribuent aux objectifs des niveaux supérieurs (produits et RI) ?	
3. Le calendrier des activités reflète-t-il exactement le temps nécessaire pour le démarrage et la clôture du projet ?	
4. Le calendrier des activités correspond-il clairement au budget ?	
Proframe, texte descriptif MEAL et annexes MEAL	
1. Le document de projet comprend-il un Proframe, un LogFrame spécifique au bailleur de fonds ou un plan de S&E ? (Si ce n'est pas exigé par le bailleur de fonds, y a-t-il un « Proframe interne » joint au document de projet pour revue ?	
2. L'ensemble des indicateurs proposés est-il approprié pour saisir à la fois les résultats au niveau de l'impact et la progression du projet ?	
3. Les indicateurs sont-ils SMART ? (Spécifiques, Mesurables, Atteignable, en Rapport, limités dans le Temps)	
4. Les moyens de vérification reflètent-ils une combinaison appropriée de méthodes de mesures qualitatives et quantitatives aux divers niveaux du Proframe ?	
5. Le plan ou le texte descriptif de S&E tient-il compte des questions de redevabilité envers les bénéficiaires, par ex. y a-t-il des plans pour impliquer les communautés dans le S&E ou pour mettre en place des mécanismes de feedback ?	
6. Le texte descriptif MEAL reflète-t-il bien les éléments clés du plan de S&E : méthodes de suivi, évaluations (par ex. des données de base, à mi-parcours et/ou finale) et mécanismes appropriés pour l'utilisation des informations de S&E et de redevabilité dans la prise de décision et l'apprentissage du projet ?	
7. Le texte descriptif MEAL indique-t-il comment le plan de S&E sera transformé en système MEAL (par ex. référence au processus participatif SMILER et à l'utilisation de l'ICT4D le cas échéant) ?	
Plans de gestion et de dotation en personnel et capacité organisationnelle	
1. Le document de projet formule-t-il clairement les rôles respectifs et la valeur ajoutée de chaque partenaire, y compris CRS ?	
2. Les emplacements des bureaux et des points de services sont-ils clairement justifiés pour ce qui est de l'optimisation des ressources, de la qualité des programmes, etc. ?	
3. Les plans proposés de gestion et de dotation en personnel sont-ils proportionnels à l'étendue et à l'échelle du projet ?	
4. La capacité organisationnelle comprend-elle des informations pertinentes sur la capacité et l'appui au projet dans la région et au Siège ?	
Budget et notes budgétaires	
1. Le budget est-il aligné et cohérent avec le calendrier des activités, les cibles, la stratégie du projet et les objectifs ?	
2. Les notes budgétaires expliquent-elles et justifient-elles proactivement les coûts, afin d'éviter des questions de la part des bailleurs de fonds ?	

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Questions de réflexion	Oui/Non/Un peu
3. Est-il dit clairement comment les notes budgétaires soutiennent le thème gagnant (optimisation des ressources, mesures de contrôle des coûts)	
4. Le budget a-t-il été revu en utilisant la check-list CAG ou un équivalent ?	
Réactivité et conformité aux demandes des bailleurs de fonds	
1. Les éléments du document de projet répondent-ils suffisamment aux commentaires de la revue de la note de concept ou d'une première version du document de projet ?	
2. Les propositions technique et financière répondent-elles convenablement à l'orientation et aux priorités du bailleur de fonds/du RFA ?	
3. Les propositions technique et financière répondent-elles aux critères d'évaluation du RFA ? (Ajoutez les éventuels autres critères du bailleur de fonds qui ne seraient pas dans la liste).	
4. Tous les éléments du document de projet respectent-ils les modèles et exigences du RFA/du bailleur de fonds (y compris : police/marges, modèles, nombre limite de pages, annexes obligatoires, etc.) ?	

2.2 Corriger les faiblesses identifiées dans le document de projet

Collectez et comparez les réponses de toutes les personnes qui ont fait la revue. Concentrez-vous sur les questions de la check-list auxquelles on a répondu par « non » ou « un peu » et analysez la raison de cette réponse. Discutez et résolvez les problèmes identifiés en équipe. Dans certains cas, il faudra peut-être changer certaines décisions de conception du projet, auquel cas vous devrez impliquer les parties prenantes concernées. Dans d'autres cas, il faudra peut-être seulement préciser ou améliorer le document lui-même, par ex. en améliorant la logique et la cohérence entre les sections. En suivant les procédures idoines, soumettez le document de projet au prochain niveau de revue.

Concentrez-vous sur les questions de la check-list auxquelles on a répondu par « non » ou « un peu » et analysez la raison de cette réponse

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *pREPARE !* (CRS 2015f).  Voyez en particuliers les directives et les conseils pour les personnes faisant la revue et le tableau comparant les points d'intérêt des revues internes et régionales aux phases pour la note conceptuelle et le document de projet dans la Section 1.
- *Un guide de l'utilisateur du concept développement humain intégral (DHI): Guide pratique pour le personnel de CRS et ses partenaires* (Heinrich et al. 2008). Un ensemble complet de questions pour revoir une stratégie du projet ainsi que d'autres éléments du document de projet (pages 14-15).



SECTION 3 : EN QUOI EST-CE DIFFÉRENT POUR UNE INTERVENTION D'URGENCE ?

Section 1 : Rédiger le document de projet

Étant donné qu'il faut agir vite pour apporter aux bénéficiaires des interventions vitales, concentrez-vous sur la documentation des principales décisions de conception du projet plutôt que sur l'écriture ou un format élaboré. Les bailleurs de fonds pour les interventions d'urgence veulent de la rapidité dans la soumission du document de projet et le démarrage du projet. Ils apprécient des documents de projets concis, qui évitent les détails inutiles. Les bailleurs de fonds pour les interventions d'urgence accordent une attention particulière à :

Les bailleurs de fonds pour les interventions d'urgence apprécient les documents de projets concis, qui évitent les détails inutiles

- Les questions de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes, de genre et de protection
- La coordination avec les autres acteurs (dont le Cluster des Nations-unies et des groupes de travail sectoriels), surtout pendant la phase d'assistance immédiate

Les interventions d'urgence initiales sont généralement financées par des attributions nationales ou régionales ou avec un financement d'OverOps ou un financement réservé aux urgences. Utilisez le format de l'Annexe 14 dans *pREPREPARE !* (CRS 2015f)  pour les documents de projets devant être financés par CRS (et beaucoup de partenaires de Caritas Internationalis) dans les premières phases d'une intervention d'urgence, sauf indication contraire de la région ou du Siège. Ce format correspond aux formats d'interventions d'urgence utilisés pour les bailleurs de fonds privés de CRS comme O'Neil et la réserve d'OverOps.

Section 2 : Revoir le document de projet

Simplifiez le processus de revue : dans la plupart des cas, les processus de révision et de revue sont plus légers. Utilisez la check-list de revue des documents de projets d'urgence dans *pREPREPARE !* (CRS 2015f)  Annexe 15, qui reflète les standards essentiels et techniques de Sphère.

Autres ressources, outils et liens

- *pREPREPARE !* (CRS 2015f) , Section 5, Annexe 14 : Modèle de document de projet d'urgence, Annexe 15 : Check-list pour la revue des documents de projets d'urgence et Annexe 16 : Modèle de revue des documents de projets d'urgence.
- [USAID/OFDA Guidelines for proposals](#) (USAID 2012d)

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

CHAPITRE XI : ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION

INTRODUCTION

Ce chapitre comprend trois sections :

Section 1 : Faire une revue après l'action

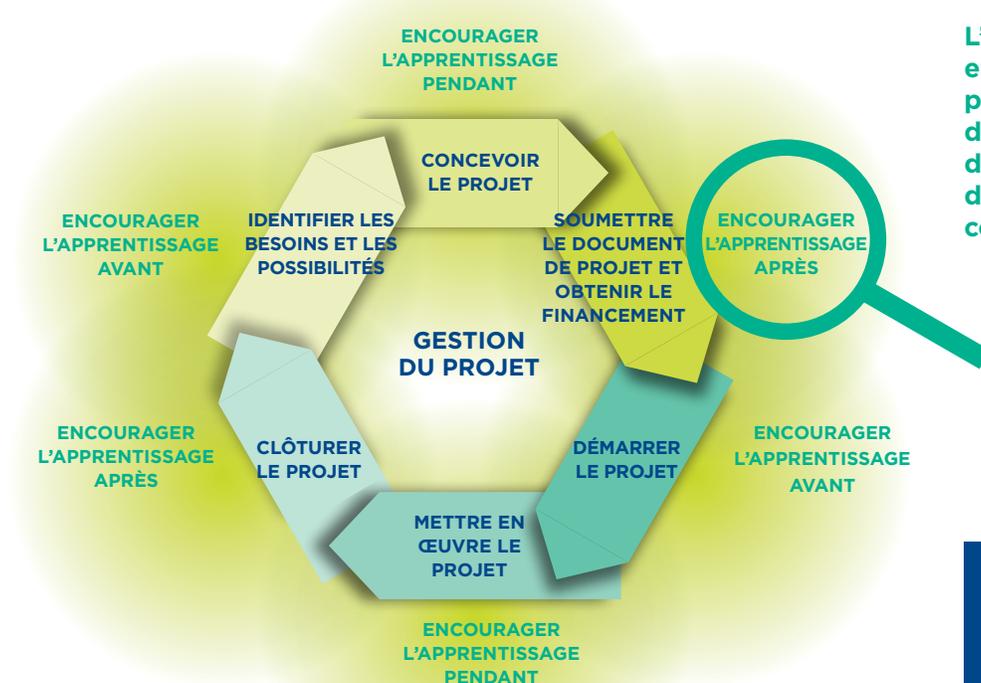
Section 2 : Organiser les documents de conception du projet pour l'équipe de mise en œuvre

Section 3 : En quoi est-ce différent pour une intervention d'urgence

Normes de qualité

- Le personnel de CRS fait une revue après l'action de la conception du projet et de l'élaboration du document de projet, suite à la soumission du document de projet ou de la note conceptuelle au bailleur de fonds.
- Les revues après l'action impliquent les principaux décideurs : représentant résident, chargé des programmes et personnel régional selon les cas.
- Le personnel de CRS documente les constatations et les conclusions de la revue.
- Les justifications détaillées de toutes les décisions de conception du projet (dont le budget) sont documentées pour la transmission à l'équipe de mise en œuvre.

Figure 11.1 : Cycle du projet montrant l'apprentissage



L'apprentissage est encouragé avant, pendant et après les différentes phases du cycle du projet de CRS, dont la conception

APPRENTISSAGE

Un processus continu d'analyse d'une grande variété de sources d'information et de connaissances qui met en évidence de nouvelles meilleures pratiques ou remet en question des idées reçues.

Pourquoi cette phase de la conception du projet est-elle si importante ?

L'apprentissage est encouragé avant, pendant et après les différentes phases du cycle du projet de CRS, dont la conception. Une revue après l'action vise à faire le point au sujet d'une action, dans ce cas le processus d'élaboration d'un projet, par rapport à des normes de performance dans le but d'apprendre. C'est un processus simple, rapide et souple permettant d'identifier et de capitaliser les leçons et connaissances. Faire une telle revue permet à l'équipe

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

de conception du projet (et potentiellement à CRS dans son ensemble) d'en apprendre plus sur ce qui fonctionne ou pas. Cela permet aux parties prenantes du projet de réfléchir et d'analyser ce qui s'est passé, pourquoi ça s'est passé, comment maintenir les points forts et améliorer les points faibles.

Les revues après l'action sont généralement faites pour le travail de conception de grands projets compétitifs et/ ou pour de nouveaux bailleurs de fonds. Les revues après l'action s'ajoutent aux :

- Analyses de multiples travaux de conception de projet faits périodiquement dans le programme-pays, la région et CRS dans son ensemble pour améliorer continuellement les pratiques et la performance de CRS.
- Réunions de bilan des bailleurs de fonds tenues quand les documents de projet sont rejetés ou acceptés pour entendre ce que le bailleur a à dire. Cf. TAG (CRS 2007 b) , Section J, Activités après le document de projet.

Pendant la période entre la conception du projet, l'élaboration du document de projet et le démarrage du projet, beaucoup de connaissances peuvent se perdre. Très souvent, ce sont des personnes différentes qui sont impliquées dans ces phases du cycle du projet. Les documents de projet peuvent ne pas contenir tout le détail des connaissances et de la logique sous-tendant les décisions pour le projet. Remplir de manière organisée des rapports et des notes sur la conception du projet pour les transmettre à l'équipe de mise en œuvre permettra à celle-ci de comprendre le raisonnement sous-tendant les décisions pour le projet.



SECTION 1 : FAIRE UNE REVUE APRÈS L'ACTION

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Pour planifier la revue après l'action, la faire et communiquer, après la soumission du document de projet.

Phases et outils

1.1 Planifier la revue après l'action

Décidez qui participera à la revue après l'action (RAA). Les participants sont généralement l'équipe de conception du projet, l'équipe d'élaboration du document de projet, les organisations partenaires/membres du consortium, le représentant résident et le directeur régional adjoint à la qualité des programmes qui peut faire circuler les résultats de la revue dans d'autres programmes-pays et auprès des employés concernés du Siège. Il est important d'impliquer les décideurs qui sont en position d'utiliser les constatations et de faire des changements.

Rédigez un objectif pour la revue. Pour cela, répondez à cette question : Comment comptez-vous appliquer ce qui aura été appris de la RAA ?

Préparez et ordonnez les activités de la revue pour évaluer (rassembler des informations et des points de vue), analyser l'information et l'interpréter (se mettre d'accord sur les constatations et les conclusions). Utilisez des méthodes qui encouragent chaque participant à donner franchement et sincèrement son opinion pour permettre le dialogue et éviter les dynamiques de pouvoir. Une revue faite selon la séquence ci-dessous est utile :

Il est important d'impliquer les décideurs qui sont en position d'utiliser les constatations et de faire des changements

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

- Une enquête électronique anonyme et confidentielle où les participants peuvent prendre leur temps pour réfléchir individuellement et donner franchement leur opinion et leur point de vue.
- Des réunions ou des téléconférences pour partager les résultats de l'enquête, obtenir d'autres commentaires et feed-back, analyser ces informations et s'accorder sur les constatations et les conclusions.

Télescopez la revue (par ex. une réunion d'une heure, un atelier d'un jour) selon le contexte du projet.

Choisissez un animateur et un preneur de notes pour la réunion ou la téléconférence. Il est bon que l'animateur soit quelqu'un qui a un point de vue extérieur n'ayant pas joué un rôle central dans le processus en question. Ce peut être le chargé des programmes, le représentant résident, le spécialiste de la mobilisation des ressources ou le directeur régional adjoint pour la qualité des programmes. Prévoyez qui rédigera le rapport de la revue et comment il sera diffusé (plus de détails dans la phase 1.3 ci-dessous). Transmettez les informations sur la revue aux participants, avec son objectif, les plans pour l'enquête et l'ordre du jour de la réunion.

1.2 Faire la revue après l'action

Si vous utilisez une enquête électronique, élaborer l'outil en adaptant les questions ci-dessous:

1. Veuillez passer en revue le calendrier de la conception du projet : il s'agit de ce que CRS se proposait de faire.
2. En réalité, qu'a fait CRS (du point de vue des phases de la conception du projet, de leur ordre, du calendrier) ?
3. Veuillez passer en revue l'analyse des parties prenantes de la conception du projet : il s'agit de qui CRS prévoyait d'impliquer et comment. Qui a été impliqué dans la conception du projet et comment ?
4. À votre avis, qu'est-ce qui s'est vraiment bien passé ? Pourquoi ?
5. À votre avis, qu'est-ce qui aurait pu être mieux ? Pourquoi ?
6. Que peut apprendre CRS de ses réussites, échecs ou erreurs ?
7. Comment CRS peut-il améliorer le prochain travail de conception de projet et d'élaboration de document de projet ? Veuillez donner des recommandations spécifiques.

Faites une synthèse des résultats de l'enquête et analysez-les résultats et préparer un bref rapport ou une présentation PowerPoint.

Que vous utilisiez une réunion en face à face ou une téléconférence, tenez compte de la politique interne et de la dynamique de l'équipe en question. Créez un environnement paisible en établissant des règles et en organisant des discussions par deux ou en petits groupes. Certains se sentent plus à l'aise quand ils donnent leur opinion en petits groupes. Les petits groupes peuvent ensuite faire un compte-rendu en plénière.

Au début de la réunion, présentez l'objectif de la revue et l'ordre du jour de la réunion. Expliquez que l'objectif de la RAA est d'améliorer, pas de blâmer.

Si vous avez utilisé une enquête, donnez-en les résultats. Discutez des résultats, validez-les et ajoutez d'autres idées. Analysez les résultats plus en détail pour identifier les forces et les faiblesses. Les questions suivantes peuvent vous aider :

Transmettez les informations sur la revue aux participants, avec son objectif, les plans pour l'enquête et l'ordre du jour de la réunion

CONSEIL PRATIQUE :

Lors d'une téléconférence, demandez à chaque participant de répondre.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

- Pour les choses qui se sont bien passées, pourquoi ?
- Pour les choses qui auraient pu être mieux, pourquoi ?

L'animateur aide ensuite le groupe à s'accorder sur les principales conclusions, leçons apprises et recommandations. Ces questions peuvent vous aider :

- Quelles leçons est-ce que CRS peut tirer de ceci ?
- Comment CRS peut-il faire mieux la prochaine fois ?

Le cas échéant, faites un plan d'action pour améliorer le processus de conception de projet pour la prochaine fois, avec des recommandations et des responsabilités spécifiques.

1.3 Rédiger le rapport de la revue après l'action

Documentez le processus de la revue, les principales constatations, leçons et recommandations dans un bref rapport. Dans le rapport :

- Décrivez brièvement la méthodologie et les participants de la revue ainsi que l'auteur du rapport de revue et son rôle dans la conception du projet.
- Donnez brièvement les informations clés sur le processus de conception du projet et d'élaboration du document de projet.
- Donnez les conclusions de la revue sur ce qui a bien fonctionné et pourquoi et ce qui pourrait être amélioré et pourquoi. Soulignez toutes les opinions divergentes ou uniques.
- Résumez les principales leçons et des recommandations concrètes et réalisables.

Le rapport devra être court. Essayez de vous limiter à trois pages.

1.4 Communiquer le rapport de la revue après l'action

Partagez le rapport avec ceux qui ont participé à la revue. Le représentant résident et le DRD/PQ peuvent le transmettre à d'autres programmes-pays et au Siège. Autrement, mettez simplement le rapport de revue sur le site Gateway du projet.

Leçons apprises

Faites attention au moment de la revue. Il est important de la faire pendant que les souvenirs sont encore frais mais respectez la nécessité pour l'équipe du projet de se reposer et de se détendre après le travail intensif sur la conception du projet.

Autres ressources, outils et liens

- [After action review guidance](#) (USAID 2006)
- [Knowledge sharing and learning : After action reviews and retrospects](#) (ODI 2009) présentation des principaux concepts de la RRA avec l'exemple d'une intervention en réponse au Tsunami de 2004.
- [TAG](#) (CRS 2007b)  Une liste de questions de réflexions sur les leçons apprises spécifiques aux RFA (page 27)27).



Le rapport devra être court. Essayez de vous limiter à trois pages

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



SECTION 2 : ORGANISER LES DOCUMENTS DE CONCEPTION DU PROJET POUR L'ÉQUIPE DE MISE EN ŒUVRE

Quand utiliserez-vous cette section ?

- Une fois que la conception du projet sera terminée.

Phases et outils

2.1 Réunir et organiser les documents de conception du projet

Archivez et organisez les e-mails pertinents. Réunissez et organisez les autres documents : calendrier de la conception du projet, tableau d'analyse des parties prenantes, rapport d'évaluation initiale, notes des ateliers et réunions d'élaboration du cadre des résultats, stratégie du projet et TDC, note conceptuelle et commentaires de la revue, note des ateliers et réunions d'élaboration du Proframe, plans de S&E, TSIP et plan de gestion de la performance (si on en a préparé), plans de gestion et de dotation en personnel, calendrier des activités, budget et notes budgétaires, document de projet, commentaires de la revue et commentaires de la revue après l'action.

2.2 Communiquer avec l'équipe de mise en œuvre du projet

Chargez la/les personnes appropriées de communiquer les informations et de transmettre les documents à l'équipe de mise en œuvre du projet. Prévoyez une réunion de transition ou une rencontre de transmission avec l'équipe de mise en œuvre du projet. Il est possible de responsabiliser un gestionnaire de la transition qui sera spécifiquement responsable de ces activités.

Prévoyez une réunion de transition ou une rencontre de transmission avec l'équipe de mise en œuvre du projet



SECTION 3 : EN QUOI EST-CE DIFFÉRENT POUR UNE INTERVENTION D'URGENCE ?

Section 1 : Faire une revue après l'action

Du fait du volume du travail de conception du projet et du travail d'élaboration du document de projet pendant une intervention d'urgence, il ne sera peut-être pas possible de faire une RAA à la fin de la soumission de chaque document de projet. Quand c'est possible, faites une revue télescopée, par exemple pendant une réunion d'une heure de l'équipe de conception du projet.

Section 2 : Organiser les documents de conception du projet

La documentation des décisions de conception du projet et les hypothèses qui les sous-tendent est particulièrement cruciale dans les programmes d'intervention d'urgence étant donné les forts taux de renouvellement du personnel et le fait qu'on utilise énormément de personnel affecté pour une durée temporaire (TDY), surtout pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets. Même si beaucoup de bailleurs de fonds d'urgence permettent une grande flexibilité dans les activités et les lignes budgétaires, documenter les raisons des décisions du projet, y compris les communications potentielles avec les bailleurs de fonds ou d'autres parties prenantes qui peuvent avoir guidé les décisions pour le projet, permet la continuité et évite la duplication du travail quand de nouveaux gestionnaires arrivent. Dans une situation d'urgence, les interventions sont généralement démarrées avec des ressources privées de CRS ou d'autres sources de financement. Cependant, les leçons initiales de l'expérience peuvent avoir mené entre-temps à des ajustements dans les activités, les modalités de mise en œuvre ou les décisions de ciblage et tout cela doit aussi être documenté pour permettre de démarrer le projet sans problèmes.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

GLOSSAIRE

A

Activités Les fonctions qui doivent être entreprises et gérées pour fournir les produits du projet aux bénéficiaires ciblés du projet.

Agenda d'apprentissage Un ensemble de questions en lien avec les hypothèses de développement d'une organisation sur la manière dont les personnes, les communautés, les organisations et la société dans son ensemble répondront à ses interventions. La réponse à ces questions fournit à l'organisation des données pour adapter les programmes en vue d'une amélioration de leur performance et de leur impact.

Analyse Un processus d'exploration et d'investigation des éléments constitutifs des causes profondes et des effets de problèmes choisis, ainsi que des relations entre ces éléments, pour en avoir une compréhension plus approfondie. L'analyse permet de transformer les données et autres formes d'indices en informations utilisables qui permettent l'interprétation. L'analyse a à la fois une dimension qualitative (ce qu'est quelque chose) et une dimension quantitative (combien de ce quelque chose il y a). Dans la conception du projet, les données de l'évaluation initiale sont analysées en :

- Faisant des comparaisons
- Classant et priorisant les problèmes
- Identifiant les similarités, les différences, les tendances, les besoins non satisfaits et les relations de cause à effet

Le contraire de l'analyse est la synthèse. Toutes deux sont importantes dans une organisation qui apprend. Adapté de *Mathison 2005*

Analyse de conflit Une enquête structurée sur les causes et la trajectoire potentielle d'un conflit, qui détermine quelles sont les possibilités de gérer ou de résoudre les disputes. L'analyse de conflit est le fondement de l'édification de la paix comme de la prise en compte des questions de conflits (Levinger 2013). Certains bailleurs de fonds ont des cadres conceptuels préférés, comme le cadre d'évaluation des conflits utilisé par l'USAID. Il existe une grande variété de cadres et d'approches de l'analyse de conflit utilisés par des ONG et autres acteurs.

Analyse de genre Examiner les différences entre la vie des femmes et des hommes, y compris celles qui mènent à une inégalité sociale et économique. Dans la conception de projet, l'analyse de genre implique la collecte, l'analyse et l'interprétation de données sur le rôles et responsabilités des femmes et des hommes, leur contrôle sur les ressources, leur pouvoir de prendre des décisions, leurs besoins, leurs intérêts, leurs contraintes et leurs possibilités. L'analyse de genre détermine les différences basées sur le genre, ce qui les explique et l'impact de ces différences sur la vie des femmes, des hommes, de filles et des garçons.

Apprentissage Un processus continu d'analyse d'une grande variété de sources d'information et de connaissances (constatations de l'évaluation initiale, données de suivi, innovations, histoires, échanges interpersonnels et nouvelles choses apprises) qui met en lumière de nouvelles pratiques prometteuses ou remet en question des idées reçues. L'apprentissage mène à une adaptation itérative des phases de la conception du projet, de la stratégie du projet et/ou de sa mise en œuvre afin de rester sur la voie la plus efficace et efficiente pour que le projet réussisse. Cf. *aussi* Apprentissage organisationnel.

Apprentissage organisationnel Un processus continu qui améliore la capacité collective d'une organisation à accepter et comprendre le changement interne et externe et à y réagir. L'apprentissage organisationnel est plus que la somme des informations détenues par les employés. Il exige une intégration systématique et une interprétation collective des nouvelles connaissances qui mènent à une action et une expérimentation collectives.

Apprentissage social La théorie de l'apprentissage sociale d'Albert Bandura suggère que les comportements des personnes sont entraînés par des facteurs externes et que les gens apprennent en observant les autres. Les comportements changent selon l'efficacité personnelle, le renforcement, l'apprentissage par l'observation et d'autres facteurs (Grusec 1992).

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

B

Bénéficiaire Une personne, un groupe ou une organisation, ciblés ou non, qui bénéficient directement ou indirectement d'une intervention de développement ou d'urgence. CRS fait la distinction entre les bénéficiaires directs, indirects et induits :

- **Bénéficiaire direct** Un individu dénombrable et identifiable qui reçoit directement les services du projet et participe aux activités du projet.
- **Bénéficiaire indirect** Un individu ou un groupe d'individus comptables mais pas identifiables qui bénéficient aussi des services du projet mais ne participent pas directement aux activités (par ex. membres du ménage ou de la communauté).
- **Bénéficiaires induits** Concept spécifique aux projets de renforcement institutionnel. Il s'agit de mesurer la croissance de la capacité institutionnelle d'un partenaire en suivant les bénéficiaires directs d'autres projets ou services du partenaire (qui ne sont pas financés par CRS).

Budget du projet La conversion des activités du projet en valeur pécuniaire. Pour les subventions du Gouvernement des États-Unis, la **proposition financière** comprend la partie financière (budget et notes budgétaires) du document de projet, qui correspond à la **proposition technique** (la principale section narrative) et la justifie.

But Le changement développemental plus général et à plus long terme dans la vie ou les moyens d'existence de la population auquel contribue le projet. Le but est un espoir ou une aspiration plus générale et à plus long terme.

C

Cadre conceptuel Diagrammes qui montrent visuellement et récapitulent quels sont les facteurs (déterminants) qui, d'après la recherche, contribuent au problème. Les cadres conceptuels montrent souvent des relations de cause à effet entre ces facteurs. **L'Annexe 3** donne des exemples de certains des cadres conceptuels les plus courants.

Cadre des résultats Un diagramme facile à lire qui montre un instantané des niveaux supérieurs de la hiérarchie des objectifs du projet (relation moyens-fin). Il décrit le changement que le projet

veut apporter (objectif stratégique ou OS), pourquoi ce changement est important (but) et ce qui doit se passer (résultat intermédiaire) pour que ce changement se produise.

Calendrier des activités (appelé aussi plan de mise en œuvre, plan de travail, ou chronologie) Un calendrier qui divise les objectifs au niveau des activités en actions plus spécifiques, en les listant dans un diagramme de Gantt (diagramme en bâtons) qui indique la durée et la personne ou l'organisation responsable.

Chaîne causale Des facteurs liés qui contribuent au problème et ont une forte synergie avec les autres causes (Fornoff 2014).

Contrepartie financière Définie par l'USAID comme « les ressources qu'un récipiendaire apporte pour contribuer au coût total d'un accord, » c'est à dire la portion des coûts d'un projet ou programme qui n'est pas supportée par le Gouvernement fédéral des États-Unis. La contrepartie financière fait partie de l'accord et est légalement contraignante. Pour être autorisables, les contributions de contrepartie financière doivent respecter les critères des principes de coûts fixés en 22 CFR226.23 et 2 CFR230 ; elles doivent être suivies et faire l'objet de rapports ; doivent être des dépenses nécessaires, raisonnables et autorisables pour le projet et ne doivent pas être utilisées comme contributions pour d'autres projets bénéficiant d'une aide fédérale (USAID 2015 et CRS 2013a, page 28).

D

Décision de poursuivre/de ne pas poursuivre Certaines organisations appellent cela la « décision de candidature. » CRS prévoit plusieurs points dans les processus d'obtention d'un financement et d'élaboration du document de projet pour prendre (et réviser) la décision d'investir du temps et des ressources humaines et financières pour tenter d'obtenir le financement (« poursuivre ») ou d'arrêter les efforts et de décider de ne pas poursuivre le financement (« ne pas poursuivre »).

Développement humain intégral (DHI) Le principe, sur lequel s'appuie le travail de CRS, qui promeut le bien de toute la personne et de toutes les personnes. Le DHI vient d'une longue tradition de pensée sociale catholique et reflète l'aspiration de chaque personne à réaliser son

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

plein potentiel humain dans le contexte de relations justes et pacifiques, d'un environnement prospère et de solidarité avec les autres. C'est à la fois un but et un processus qui permet aux personnes et aux communautés de protéger et d'élargir les choix qu'elles ont pour améliorer leur vie, répondre à leurs besoins humains de base, se libérer de l'oppression et réaliser tout leur potentiel humain.

Données primaires Données qu'on a collectées soi-même. Dans une évaluation initiale, les données primaires sont surtout collectées en utilisant des méthodes qualitatives (par ex. entretiens semi-structurés, groupes de discussions ou observations) et parfois des méthodes quantitatives. Les données primaires complètent les lacunes dans les données secondaires. Elles apportent généralement des données sur les besoins ressentis et exprimés des gens ainsi que sur leurs forces, ressources et capitaux.

Données qualitatives Des données qui sont ouvertes, sous forme de texte ou de narration et donnent des descriptions détaillées des contextes et difficultés, événements, types de personnes ou de ménages et comportements observés.

Données quantitatives Données qui peuvent être comptées, codées ou représentées autrement avec des chiffres.

Données secondaires Données collectées par quelqu'un d'autre que l'utilisateur. Les sources de données secondaires sont les rapports, les études et les évaluations. Les données secondaires peuvent fournir des informations précises sur les chiffres de population, les données socio-économiques, les événements et tendances historiques, la couverture et l'accès aux services, etc. Mais quelquefois, les données secondaires sont obsolètes ou non fiables, s'intéressent aux contextes nationaux plutôt que locaux, contiennent surtout des données quantitatives et elles ne donnent généralement pas d'informations désagrégées sur les personnes les plus pauvres et marginalisées.

E

Échantillon Un petit groupe de personnes ou de choses tiré d'un plus grand groupe et utilisé pour représenter le plus grand groupe. (Dictionnaire Merriam Webster 2015)

Édification de la paix Une large gamme de travaux d'acteurs divers du gouvernement et de la société civile pour agir sur les causes de la violence avant, pendant et après un épisode de violence.

Effet Les biens, services, connaissances, compétences, attitudes et environnement propice qui sont fournis par le projet suite aux activités entreprises. Les effets sont effectivement reçus de manière démontrable par les bénéficiaires prévus du projet

Énoncés d'objectifs Les cinq cases de la première colonne du tableau du Proframe. À chaque niveau, un ou plusieurs objectifs doivent être atteints. Ensemble, ils composent la **hiérarchie des objectifs** par les relations « si-et-alors » entre les différents niveaux d'objectifs.

Enquête de base La collecte systématique de données nécessaires pour mesurer les indicateurs du projet dans un échantillon (typiquement représentatif) de personnes et de lieux au moment du démarrage du projet.

Entretiens Méthode pour obtenir des informations de personnes, généralement sélectionnées selon des caractéristiques particulières, comme leur poste, leur expérience ou leur expertise (informateurs clés) ou en tant que représentants d'un type particulier de ménages. Les entretiens peuvent être structurés ou semi-structurés, en suivant une liste de questions ouvertes ou une check-list.

Équité La justice et l'impartialité dans la gestion des institutions sociales, économiques et politiques, la distribution des services publics et des biens collectifs et la formulation et la mise en œuvre de la politique publique. L'équité fonctionne horizontalement (entre les différents groupes identitaires socioculturels) et verticalement (entre les couches socioéconomiques). L'inégalité horizontale est une cause majeure de conflit violent.

eValuate La plateforme digitale de CRS pour collecter, gérer et analyser des données sur le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage (MEAL). Cette plateforme utilise des outils ICT4D (appareils mobiles, collecte électronique des données et rapportage intégré) pour faire un meilleur MEAL.

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Évaluation L'estimation périodique et systématique de la pertinence, l'efficacité, l'impact et la pérennité d'un projet pour une population définie. Elle se base sur les données collectées par le système de suivi ainsi que sur d'autres données plus détaillées (par ex. d'autres enquêtes ou études) collectées pour comprendre plus en profondeur des aspects spécifiques du projet. Cf. Évaluation de la performance.

Évaluation initiale Une activité utilisant souvent une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives de collecte de données pour réunir des informations sur les besoins prioritaires et le contexte actuel dans une zone particulière pour guider la conception du projet.

Évaluation d'impact Typiquement menée après le projet, ce type d'évaluation vise à mesurer les changements (prévus et imprévus) dans les personnes, les ménages, les communautés ou les institutions qui peuvent être attribués à un projet ou programme particulier (habituellement au niveau du but).

Évaluation organisationnelle Un processus pour mesurer la capacité (par ex. la structure, les ressources, le personnel) d'une organisation à mener un projet prévu. CRS fait aussi des évaluations des points forts et les domaines à améliorer en dehors du contexte d'un projet, quand il envisage de s'engager dans un processus de renforcement institutionnel. Ces évaluations utilisent souvent l'instrument HOCAI (Instrument holistique d'évaluation de la capacité organisationnelle) de CRS (CRS 2011).

Évaluation de la performance Une évaluation qui compare des données des indicateurs au fil du temps (typiquement à mi-parcours ou à la fin du projet) aux valeurs des données de base. Les évaluations de la performance s'intéressent typiquement aux indicateurs au niveau des OS et montrent si un changement s'est produit pendant la durée du projet. Mais elles ne peuvent pas espérer établir avec certitude ce qui a réellement causé le changement observé du fait du manque de groupes de contrôle ou de comparaison. Cf. Évaluation d'impact.

F

Facteur de coût Un facteur qui cause un changement dans le coût d'une activité. Par

exemple le nombre de bénéficiaires ou le nombre de groupe servis. Il peut y avoir plusieurs facteurs de coût par activité.

Feedback Informations sur les réactions des parties prenantes au contenu et à la fourniture des interventions d'un projet, utilisées comme base pour la collaboration, la redevabilité, l'apprentissage et l'amélioration.

Financement complémentaire Financement qui contribue au but et aux objectifs du projet et est décrit dans le texte du document de projet mais n'est pas engagé dans le budget en tant que contribution financière légalement contraignante.

G

Gateway Système digital de CRS pour suivre les informations sur les bailleurs de fonds, les opportunités de financement, les partenaires et les projets. Gateway utilise la plateforme Salesforce pour intégrer et partager ces informations.

Genre Fait référence aux deux sexes, masculin et féminin, dans le contexte de la société. Des facteurs tels que l'origine ethnique, la classe, la race, l'âge et la religion peuvent affecter les rôles de genre. Les rôles de genre peuvent beaucoup varier dans et entre les cultures et évoluent souvent avec le temps. Ces caractéristiques définissent souvent l'identité, le statut et les relations de pouvoir entre les membres d'une société et d'une culture. (Extrait d'une allocution donnée par Monseigneur Francis Chullikatt, observateur permanent du Saint Siège auprès des Nations unies à la 55^{ème} session de la Commission de la condition de la femme de l'UNESCO le 18 mars 2011. Cité dans *PBG Assessment : A basic guide for busy practitioners*, CRS 2015)

Gouvernance Les règles et processus qui guident les efforts des organisations et institutions gouvernementales et non gouvernementales à gérer les ressources publiques pour le bien commun.

Groupes de discussion Méthode de collecte de données qui implique de 6 à 12 personnes invitées à discuter en détail d'un sujet particulier. Les participants sont sélectionnés sur la base d'une caractéristique ou d'une situation commune. La discussion est planifiée et animée pour garantir une participation maximale et une discussion approfondie.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

H

Hierarchie des objectifs Cf. Énoncés d'objectifs

Hypothèses clés Des facteurs ou conditions que l'équipe de conception du projet ne peut pas contrôler mais dont l'existence est cruciale pour permettre au projet d'atteindre l'objectif au niveau supérieur.

Hypothèses fatales Hypothèses importantes qui ont très peu de chances d'être avérées et doivent être retravaillées pour être mises sous le contrôle du projet. Autrement, elles vont « tuer » le projet.

I

ICT4D L'application des technologies de l'information et de la communication au développement international.

Indicateur Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement (OCDE 2010).

Intégration du genre Identifier les différences et inégalités de genre puis s'y attaquer tout au long du cycle du projet, y compris pendant la conception du projet.

Intelligence Informations sur une opportunité de financement ou une initiative qui pourrait mener à des possibilités de programmes ou informations sur d'autres candidats potentiels qui pourraient devenir des partenaires ou des concurrents pour ce financement.

Interprétation Expliquer les constatations, montrer la signification de résultats particuliers, faire des déductions (parvenir à des conclusions à partir de faits connus ou de données probantes), tirer des conclusions et présenter des tendances dans un cadre clair et ordonné.

M

Méthodes de mesure et sources de données La méthode de mesure que le projet utilisera pour collecter des données pour chaque indicateur de performance ou les sources précises de données extérieures au projet qui seront utilisées, par ex. des enquêtes régulières d'autres organisations.

Modèle quasi-expérimental Cf. Modèle expérimental

Modèle expérimental / quasi-expérimental

Le modèle expérimental (ou essai contrôlé randomisé, ECR) est un type de méthode d'évaluation d'impact dans lequel deux échantillons ou groupes de la même population d'intérêt sont sélectionnés aléatoirement et l'un reçoit l'intervention tandis que l'autre (le groupe de contrôle) ne la reçoit pas. Dans le **modèle quasi-expérimental**, le groupe de comparaison est choisi par commodité plutôt que de manière aléatoire, surtout quand il n'est pas possible ou éthique de choisir aléatoirement des groupes qui ne recevront pas l'intervention. On compare changements entre les deux groupes au cours du temps dans l'attente que, si l'intervention est efficace, le changement souhaité sera plus marqué parmi le groupe d'intervention et détectable par de méthodes statistiques.

N

Ne pas nuire Un cadre qui cartographie et analyse l'impact de l'aide sur le conflit. Il comprend des mesures pour comprendre le contexte du conflit, analyser les diviseurs, les tensions, les connecteurs et les capacités locales pour la paix et les effets probables des options de stratégie du projet sur ces facteurs. L'analyse de conflit est impliquée dans ce cadre (CDA 2004).

Note conceptuelle Un document bref qui communique et justifie les grandes lignes et les décisions de conception du projet au début du processus de conception du projet. On l'utilise pour communiquer la meilleure réflexion actuelle sur la conception, basée sur les constatations de l'évaluation initiale et de l'analyse, pour servir de base pour la revue et un dialogue entre les conseillers techniques et l'équipe de conception. La **note conceptuelle pour le bailleur de fonds** Une note conceptuelle peut aussi être une phase obligatoire du processus concurrentiel du bailleur de fonds. Dans ce cas, la note conceptuelle devra **refléter** un processus complet de conception de projet (avec la préparation du calendrier des activités, les implications pour la gestion et le budget), même si on ne partage pas une grande partie des décisions spécifiques avec le bailleur de fonds.

Note conceptuelle pour le bailleur de fonds
Cf. Note conceptuelle

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Note d'idée de projet (PIN) Une occasion précoce de dialogue avant d'investir du temps et du travail dans la conception du projet. Une PIN sert à communiquer au personnel concerné de la région et du siège une décision provisoire de poursuivre un nouveau projet ou une nouvelle opportunité de croissance. Elle documente les idées préliminaires de l'équipe sur les priorités, l'étendue et l'échelle du projet et comment cela correspond aux priorités du pays, pour aider à discuter des premières réflexions sur la conception du projet, les besoins d'assistance technique et d'appui pour la mobilisation des ressources et le calendrier proposé pour l'élaboration du document de projet.

O

Objectifs stratégiques (OS) Les bénéfices remarquables ou significatifs qui sont réalisés ou atteints à la fin du projet. Un OS exprime un objectif qui est réaliste, spécifique au projet et mesurable. Les OS sont l'objectif central du projet.

Observation Une méthode de collecte de données où l'agent enquêteur ou l'employé confirme visuellement et documente un contexte, une caractéristique, un comportement ou une action. Les observations peuvent être structurées, en utilisant des check-lists, ou non structurées, par exemple une description de ce qu'on a vu. L'observation est souvent utilisée pour trianguler les données collectées par d'autres méthodes.

Optimisation des ressources L'utilisation optimale des ressources pour atteindre les effets prévus. Une perspective d'optimisation des ressources dans la conception du projet signifie analyser ce qui agit sur les coûts puis prendre des décisions et faire des choix basés sur les preuves afin de fournir la qualité et l'impact souhaités au moindre coût (DFID 2011a).

P

Partenaire Une organisation avec laquelle CRS a une relation, basée sur un engagement mutuel et un objectif et des valeurs complémentaires, qui est souvent soutenue par des ressources partagées et qui résulte en un changement positif et une augmentation de la justice sociale.

Partenariat Pour CRS, un partenariat est une relation, basée sur un engagement mutuel et un objectif et des valeurs complémentaires, qui est

souvent soutenue par des ressources partagées et qui résulte en un changement positif et une augmentation de la justice sociale. Les partenariats de CRS peuvent être à long terme et dépasser les limites d'un seul projet ou ils peuvent être spécifiques à un projet particulier. Les relations de partenariat de CRS peuvent être classées en trois types généraux :

Partenariats organisationnels

- À long terme, basés sur des identités organisationnelles complémentaires, qui transcendent un projet particulier. Peuvent impliquer une action conjointe/ un plaidoyer autour de soucis communs de justice sociale.
- Les deux partenaires s'engagent pour une croissance, un apprentissage et un renforcement des capacités mutuels.
- L'étendue et la nature du partenariat sont définis par un protocole d'accord ou un accord signé ou verbal. S'il y a une implication dans la mise en œuvre d'un projet, on signe aussi un accord de projet.

Partenariats de mise en œuvre

- Habituellement à court ou moyen terme dans un objectif spécifique, par ex. un projet ou programme, une alliance d'apprentissage ou une action et un plaidoyer conjoints.
- Habituellement, aucune des deux organisations ne dirige (même si l'une d'elles peut légalement être le chef de file du consortium).
- Le renforcement des capacités peut être un objectif spécifique du partenariat.
- L'étendue et la nature de la collaboration sont définies par un accord de projet ou un contrat signé et un accord verbal et/ou écrit de partenariat.

Partenariats fonctionnels

- Habituellement à court terme, pour une tâche ou un objectif bien défini et limité dans le temps.
- La relation est souvent contractuelle, pour des livrables, compétences et capacités définis. Le contrat définit l'étendue et la nature du partenariat et les activités mises en œuvre.
- Le niveau de renforcement des capacités dépend des capacités respectives et de la situation spécifique (CRS 2014d).

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Parties prenantes Des personnes, groupes et institutions importants pour la réussite d'un projet. Les parties prenantes du projet ont un intérêt dans le projet ou une influence sur le projet. L'intérêt concerne ce que les parties prenantes peuvent gagner ou perdre dans le projet, leurs attentes ou les ressources qu'elles engagent. L'influence est le pouvoir que les parties prenantes ont sur un projet, comme l'autorité de prendre des décisions.

Pérennité Le souci de mesurer si les bénéficiaires d'une activité ont des chances de continuer après le retrait du financement du bailleur de fonds. Dans le cycle du projet, la pérennité signifie garantir que les effets positifs atteints pendant la durée du projet continuent une fois que le projet se termine. On peut travailler à la pérennité grâce au changement de comportement, à la mobilisation communautaire, à la création de demande, à la capacité organisationnelle, aux liens avec des réseaux et le gouvernement, à l'intégration, au renforcement des systèmes, à la diversification des ressources et de financements, au plaidoyer et/ou à l'influence sur la politique et les structures.

Plan d'action pour l'obtention d'un financement

Le processus d'identification de possibilités particulières de financement, d'évaluation l'environnement et de mise en œuvre de stratégies pour améliorer les chances d'obtenir un financement particulier. Il est intéressant de faire un plan d'action pour l'obtention d'un financement pour de grands financements stratégiques et extrêmement compétitifs. Pour aider à ce travail, *Capture Toolkit* de CRS est à votre disposition sur le site de la communauté BD, sous *Pre-positioning Resources*.

Plan de gestion de la performance (PMP) Un outil conçu pour aider à la mise en place et à la gestion du processus de suivi, analyse, évaluation et les rapports sur les progrès vers la réalisation des OS d'un projet. Le PMP organise les tâches et les données de gestion de la performance sur la durée d'un projet. Il est conçu comme un document vivant qui est élaboré, utilisé et mis à jour par le personnel du projet. Il formule des plans pour la redevabilité et l'apprentissage, soutient la mémoire institutionnelle des définitions, hypothèses et décisions, prévient les employés de tâches imminentes telles que la collecte des données, les évaluations de la qualité des données et la planification des

évaluations et fournit une documentation pour aider à atténuer les risques lors des audits (USAID 2010b).

Plan de S&E Un tableau qui se base sur le Proframe et décrit en détail les principales exigences de S&E pour chaque indicateur et hypothèse, ce qui permet aux projets de collecter des données comparables au cours du temps. Le plan de S&E décrit les indicateurs et donne des informations supplémentaires sur les méthodes et la fréquence de la collecte, de l'analyse, de l'utilisation et du rapportage des données et sur l'attribution des rôles et responsabilités pour chaque étape. Le plan de S&E contribue à une meilleure gestion de la performance et à une transparence et une redevabilité meilleures à l'intérieur et à l'extérieur de CRS.

Prise en compte des questions de conflit Une approche de la programmation et de l'élaboration de politiques qui reconnaît l'influence mutuelle potentielle des contextes affectés par un conflit et d'une politique, d'un programme ou d'un projet mis en œuvre dans ce contexte ou qui l'affectent. Les **projets tenant compte des questions de conflit** visent à (a) minimiser l'impact négatif involontaire qui pourrait empirer ou alimenter le conflit et causer plus de divisions sociales et (b) maximiser l'impact positif sur le contexte pour atténuer le conflit et combler les fractures sociales (Schirch 2013).

Produit Un résultat causé par le projet, le programme ou la politique ou qui peut lui être attribué. Beaucoup d'organisations et des bailleurs de fonds associent les produits aux impacts immédiats et prévus, qui sont équivalents aux résultats intermédiaires et aux objectifs stratégiques du Proframe. *Adapté d' OFDA et USAID 2009, page 8.*

Proframe Un outil de planification logique pour créer un cadre de projet, un tableau 5X4 illustré par la **Figure 7.1** (page 107). Le Proframe combine le cadre des résultats avec un cadre logique (LogFrame) utilisé par la plupart des organisations de développement. Si le cadre des résultats est un instantané des objectifs des niveaux supérieurs (RI, OS et but), le Proframe donne des informations supplémentaires (indicateurs de performance, méthodes de mesures/sources de données et hypothèses clés) pour ces objectifs des niveaux supérieurs, ainsi que les produits et les activités.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRES
LA CONCEPTION

ANNEXES

Programmation neutre par rapport au genre

Programmation qui ne fait pas de distinction entre les besoins, rôles et intérêts des hommes et des femmes, des filles et des garçons. Souvent appelée « aveugle au genre, » elle ignore totalement les questions de genre et peut involontairement renforcer les biais et inégalités liés au genre.

Programmation sensible au genre Programmation qui traite des rôles, relations, besoins et intérêts des femmes et des hommes, des garçons et de filles, afin de garantir des relations justes. Les hommes, les femmes, les garçons et les filles vivent différemment leur environnement parce qu'ils remplissent des rôles différents et sont confrontés à des règles, normes et pratiques différentes, dépendant de leur culture et contexte particuliers. La programmation sensible au genre reflète ces différences.

Programmation transformative des relations de genre Programmation qui cherche à répondre aux rôles de genre et aux besoins pratiques des femmes et des hommes et aussi aux problèmes structurels et systémiques sous-jacents qui ont créé et maintiennent des relations inégales de pouvoir entre les femmes et les hommes. Ce type de programmation cherche à transformer les rôles de genre et à promouvoir des relations plus équitables du point de vue du genre entre les hommes et les femmes.

R

Redevabilité La manière dont une organisation répond aux besoins et les équilibrent pour toutes les parties prenantes (bénéficiaires, bailleurs de fonds, partenaires et CRS lui-même) dans sa prise de décisions et ses activités et dont il respecte cet engagement (ECB 2010).

Redevabilité envers des bénéficiaires La redevabilité envers de parties prenantes particulières (femmes, hommes, filles et garçons). C'est un processus de communication dans les deux sens, utilisant des voies diverses, qui donne la priorité à l'implication des bénéficiaires dans la prise de décision pour le projet. Il s'agit d'écouter les bénéficiaires, d'établir une relation de confiance, de comprendre leurs besoins et de les refléter dans le processus de prise de décision et les activités du projet (IFRC2011).

Réflexion évaluative (ou critique) Un processus cognitif important pour le MEAL pour lequel il faut

avoir une attitude de recherche et être convaincu de la valeur des preuves. Il s'agit d'identifier les hypothèses, de poser des questions réfléchies pour susciter des interprétations alternatives, de chercher à approfondir la compréhension et l'apprentissage en réfléchissant et en voyant les choses de différents points de vue et de prendre des décisions informées pour préparer l'adaptation et l'action. Elle est intégrée dans un modèle de changement qui est dynamique, réfléchi et réactif (Jones 2011 et USAID 2013c).

Rencontre de réflexion L'utilisation intentionnelle de données de suivi ou d'évaluation pour améliorer les programmes actuels ou futurs ou pour tirer des enseignements. Les rencontres de réflexions se font généralement avec des parties prenantes variées et peuvent aller de brèves réunions à des rencontres de plusieurs jours.

Renforcement des capacités Un processus délibéré et continu qui comprend :

- **Développement des capacités** Amélioration des connaissances, compétences et attitudes de personnes et de groupes pour qu'ils fonctionnent plus efficacement.
- **Accompagnement** Coaching et mentorat en combinaison avec des ateliers de formation, des conférences, un apprentissage sur le lieu de travail et d'autres méthodes.
- **Renforcement institutionnel** L'amélioration des systèmes et structures d'une organisation pour qu'elle fonctionne efficacement, travaille à la pérennité et atteigne des résultats ou buts spécifiques.

Résultats intermédiaires (RI) Le ou les changements attendus dans des comportements identifiables d'un groupe particulier ou le ou les changements attendus dans les systèmes, politiques ou institutions nécessaires pour atteindre les OS (bénéfices en fin de projet). Les interventions au niveau des RI peuvent impliquer des changements dans le rythme où les participants au projet adoptent les nouveaux comportements ou compétences, l'augmentation de l'étendue ou de la couverture du projet, de nouvelles manières d'organiser ou de gérer les systèmes ou des changements dans la politique.

Revue après l'action Une option simple, rapide et polyvalente pour faciliter l'évaluation continue de la performance organisationnelle, regarder les succès et les échecs et s'assurer qu'il y a un apprentissage

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

pour appuyer une amélioration continue. Elle fonctionne en réunissant une équipe pour discuter d'une tâche, rencontre, activité ou projet récemment achevés de manière ouverte et honnête. Adapté de Ramalingam 2006, page 64.

S

Séparation des fonctions Un concept basique de contrôle interne. Des personnes différentes doivent être responsables de l'autorisation des transactions, de l'enregistrement des transactions et de la garde des biens. Si une seule personne combine toutes ces responsabilités, elle peut être en position de détourner des fonds ou des actifs puis de dissimuler l'infraction.

SitReps (rapports de situation) Brefs documents qui visent à partager avec des parties prenantes très diverses des informations sur une situation d'urgence en évolution et la réponse de CRS et de ses partenaires à cette situation. Les SitReps sont produites chaque jour pendant la phase aiguë d'une situation d'urgence et chaque semaine ou chaque mois quand la situation se stabilise. On peut trouver des directives et un modèle dans le manuel de CRS *Emergency Field Operations Manual* (CRS 2015b).

Standards Sphère L'un des ensembles les plus connus et internationalement reconnus de principes communs et de standards minimum universels pour fournir des interventions humanitaires de qualité. Les standards sont documentés dans [La charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire](#), couramment appelé « *Manuel Sphère* » (Projet Sphère, 2011) et sur le site internet du projet Sphère, <http://www.sphereproject.org/sphere/fr/>

Stratégie Cf. Stratégie du projet

Stratégie du projet (Intervention, approche ou réponse sont des termes similaires) Une description de la manière dont le projet répondra aux problèmes et possibilités identifiés et atteindra les objectifs des niveaux supérieurs, en particulier les OS. Les stratégies du projet impliquent de décider avec qui le projet travaillera pour apporter le changement. La stratégie du projet peut concerner un changement social et comportemental, la fourniture de services, le renforcement d'institutions et de systèmes, la formation, le renforcement des capacités, la facilitation de réseaux ou de processus,

des infrastructures, le plaidoyer, l'habilitation communautaire, la distribution de produits et ou une combinaison de ces éléments (Funnel et Rogers, 2011). La stratégie du projet peut être intégrée ou ne concerner qu'un seul secteur.

Subsidiarité Un principe de la doctrine sociale catholique qui stipule qu'un niveau plus élevé du gouvernement ou d'une organisation n'accomplira aucune fonction ni devoir qui peut être géré plus efficacement à un niveau inférieur par des personnes qui sont plus proches du problème et ont une meilleure compréhension de la question.

Suivi La collecte, l'analyse et la documentation systématiques d'informations sur la progression vers la réalisation des objectifs du projet et les changements dans les contextes opérationnels afin de fournir au bon moment des informations pour la prise de décision et contribuer à la redevabilité et à l'apprentissage du projet.

T

Tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP) Un moyen simple et standardisé de présenter les données de S&E du projet. Le TSIP est le tableau utilisé pour suivre, documenter et afficher les données de performance des indicateurs. Bien que chaque bailleur de fonds puisse préciser le format qu'il veut que les projets utilisent, la plupart des tableaux de suivi comprennent une liste de tous les indicateurs officiels de performance du projet, les valeurs des données de base et les jalons de ces indicateurs et les cibles pour chaque indicateur. Les données représentatives sont incluses dans le TSIP pendant la durée du projet afin de calculer ce qui a été réalisé par rapport aux cibles initiales (McMillan et al 2008).

Télescope L'idée qu'il faut bien adapter les phases de conception du projet aux diverses situations mais pas les omettre, de la même manière qu'on peut allonger ou raccourcir les tubes d'un télescope pour qu'il corresponde aux besoins de l'utilisateur sans perdre aucun des éléments utiles de l'instrument.

Texte descriptif MEAL Le texte dans le document de projet qui décrit les activités MEAL prévues.

Thème gagnant Des idées convaincantes et probantes qui peuvent distinguer un document

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITES APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

de projet des autres et souligner la valeur ajoutée de CRS et de ses partenaires par rapport à d'autres candidats. Les thèmes gagnants peuvent par exemple concerner une stratégie du projet qui réussit particulièrement bien, qui est durable, économique ou innovante, une structure de gestion efficace ou une capacité organisationnelle particulière.

Théorie du changement Une explication concise et explicite de : « Si nous faisons X, alors Y parce que Z. » Elle formule la logique moyens-fin de la hiérarchie des objectifs (illustrée dans le cadre des résultats et le Proframe), les hypothèses qui sous-tendent cette logique (y compris les actions ou les résultats prévus d'autres acteurs) et la base factuelle pour ces hypothèses. Une TdC solide se base sur des théories de recherche, des cadres conceptuels et/ ou une expérience approfondie et des leçons apprises (Funnel et Rogers 2011 ; USAID 2013a).

Titre II Les programmes d'assistance alimentaire pour l'urgence et le développement du Gouvernement des États-Unis, administrés par le bureau Food for Peace de l'USAID.

Transformation des conflits Une approche du conflit qui vise à réparer les relations et à améliorer la justice tout en réduisant la violence. On peut viser ces changements au niveau personnel, social, culturel et structurel.

Triangulation Utiliser plusieurs sources de données pour réduire les biais lors de la collecte et de l'analyse des données qualitatives. La triangulation comprend (1) l'utilisation de plusieurs méthodes (par ex. observations, entretiens et discussions), (2) par une équipe diverse (personnes de l'intérieur et de l'extérieur, hommes et femmes, multidisciplinaire) (3) de plusieurs sources (hommes, femmes, individus ou groupes, ayant des caractéristiques socioéconomiques différentes, informateurs clés, etc.)

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

ANNEXES

ANNEXE 1 : GLOSSAIRE COMPARATIF

Tableau A.1 : Glossaire comparatif pour les termes de conception de projet

Termes de conception de projet du <i>ProPack I</i>	Termes similaires
Évaluation initiale, analyse et interprétation	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de situation Évaluation rapide participative
Stratégie du projet	<ul style="list-style-type: none"> Intervention Approche « Conception » du projet Réponse (dans les contextes d'urgence) Document technique
Cadre des résultats (hiérarchie des objectifs) et théorie du changement	<ul style="list-style-type: none"> Voie du développement Hypothèse de développement
Proframe	<ul style="list-style-type: none"> Cadre logique ou LogFrame
Calendrier des activités	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mise en œuvre Plan détaillé de mise en œuvre Plan de travail
Budget	<ul style="list-style-type: none"> Proposition budgétaire

Tableau A.2 : Glossaire comparatif pour les cadres de planification logique

Les bailleurs de fonds et les organisations utilisent des noms légèrement différents pour les termes du cadre logique.

	Résultat plus général ou à long terme	Résultat à la fin du projet	Résultat	Effets	Interventions	
USAID / Titre II	But	But	But secondaire (Effets)	(Produits)	Activités et ressources	
USAID (2012)	But du projet		Effet ou but du projet	Produits	Intrants	
Proframe de CRS	But	Objectif stratégique	Résultats intermédiaires	Produits	Activités	
DFID	But	But		Produits	Activités	
FAO et PNUD	Objectif de développement	Buts intermédiaires		Produits	Activités	Intrants
Banque Mondiale	But	Objectif de développement		Produits	Activités composantes	Intrants
Fondation Gates		Impact	Effets	Produits	Activités	Intrants
HCR	But	Objectif de projet		Produits	Activités	
UNICEF	Impacts à long terme	Impacts à moyen terme	Effets	Produits	Stratégies/ Activités	

Adapté de Rugh et al, non daté

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

Autres ressources, outils et liens

- *Evaluation of UNICEF's Early Childhood Development Programme with focus on Government of Netherlands funding (2008-2010) : Tanzania country case study report* (UNICEF 2011) Annexe A
- *A guide to actionable measurement* (Fondation Bill et Melinda Gates 2010) page 6
- *Project planning in UNHCR : A practical guide on the use of objectives, outputs, and indicators ; For UNHCR staff and implementing partners* (HCR 2012) page 61

ANNEXE 2 : ATELIERS DE CONCEPTION DE PROJET

Des ateliers d'un à trois jours bien organisés peuvent être une bonne manière d'impliquer les parties prenantes du projet dans le travail de conception de projet et de prise de décision. Les ateliers sont aussi utiles pour partager des informations (sur les priorités et les exigences des bailleurs de fonds, par exemple). En atelier, vous pouvez programmer une formation juste au moment où on en a besoin, par exemple un exercice rapide sur une hiérarchie des objectifs avant de s'attaquer au cadre des résultats et au Proframe.

Selon les cas, pensez à organiser des ateliers à ces points clés de la conception du projet :

Atelier 1 : Planification de la collecte de données primaires pour l'évaluation initiale

- **Quand** : Une fois qu'on a collecté et fait la synthèse des données secondaires.
- **Objectif** : Revoir les constatations des données secondaires et planifier la collecte des données primaires.

Atelier 2 : Analyse, interprétation, cadre des résultats et stratégie du projet

- **Quand** : Après la collecte et l'analyse des données primaires.
- **Objectif** : (a) Interpréter les constatations des données secondaires et primaires de l'évaluation initiale, construire l'arbre à problème et identifier les principaux points de levier ; (b) prendre des décisions préliminaires pour le but et les objectifs, les stratégies possibles du projet, le ciblage géographique et les bénéficiaires ; (c) construire le cadre des résultats du projet et formuler la théorie du changement.

Atelier 3 : Proframe, calendrier des activités et budget

- **Quand** : Une fois que la note conceptuelle a été revue par les conseillers techniques et les collègues concernés de la région et du Siège.
- **Objectif** : (a) Réviser ou préciser le cadre des résultats et/ou d'autres décisions pour le projet sur la base des commentaires de la revue sur la note conceptuelle ; (b) préparer les objectifs activités-à-produits, définir les indicateurs de performance et construire le Proframe ; (c) préparer le calendrier des activités ; (d) identifier les facteurs de coût et préparer un budget pour les activités de chaque partenaire.

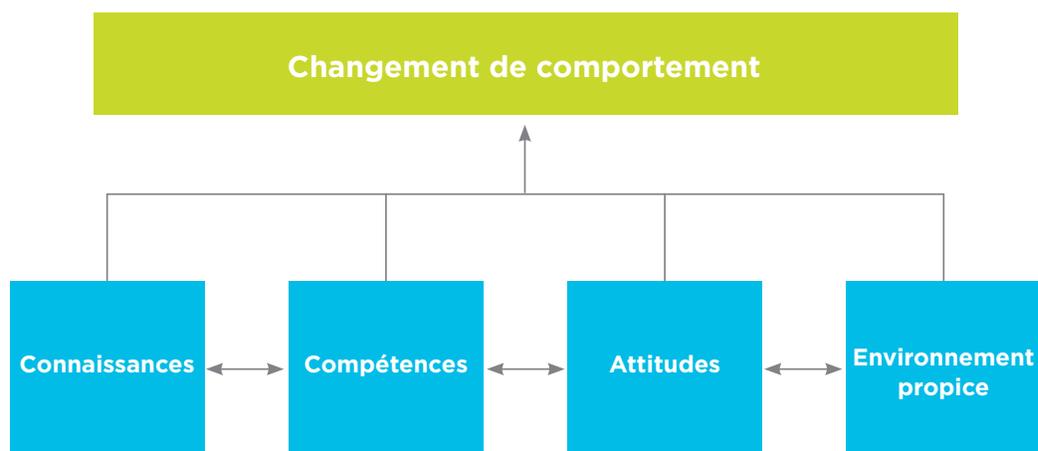
ANNEXE 3 : CADRES CONCEPTUELS COURANTS

CRS encourage l'utilisation du cadre conceptuel du développement humain intégral pour évaluer et comprendre d'un point de vue holistique la situation complexe des personnes qu'il sert. Le cadre conceptuel du DHI est présenté dans le **Chapitre 3**. On trouvera plus d'information dans *A user's guide to integral human development* (Heinrich et al 2008).

Cette annexe présente d'autres cadres conceptuels, plus spécifiques, qui peuvent être utiles pour analyser des problèmes ou questions particuliers. Ces cadres conceptuels sont listés en ordre alphabétique. La liste n'est pas exhaustive ni prévue pour remplacer la revue de la littérature ni la consultation d'experts qui devront servir à déterminer quels cadres conceptuels utiliser dans votre situation particulière.

CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

- Dans sa forme la plus simple, le changement de comportement peut être analysé en termes de connaissances, compétences, attitudes et environnement propice nécessaires pour que quelqu'un adopte un nouveau comportement.

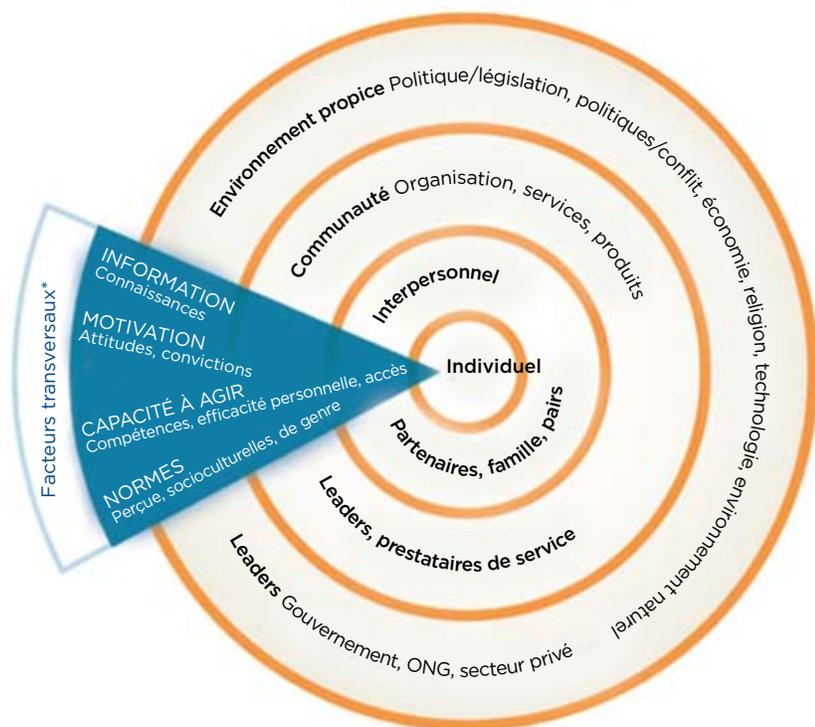


- Le modèle socio-écologique du changement de FHI 360 montre les théories de communication et les niveaux d'analyse du changement social et comportemental nécessaires pour identifier un point de basculement pour les changements concernant le comportement individuel, les normes sociales, les mouvements sociaux, la volonté politique et/ou la politique. On peut l'utiliser dans tous les secteurs pour comprendre les déterminants du changement de comportement et il est particulièrement utile pour choisir la stratégie d'intervention du projet et les activités correspondantes. Source : McKee et al 2000 in *C Modules: A Learning Package for Social and Behavior Change Communication* (SBCC) (C-Change 2012), page 16.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

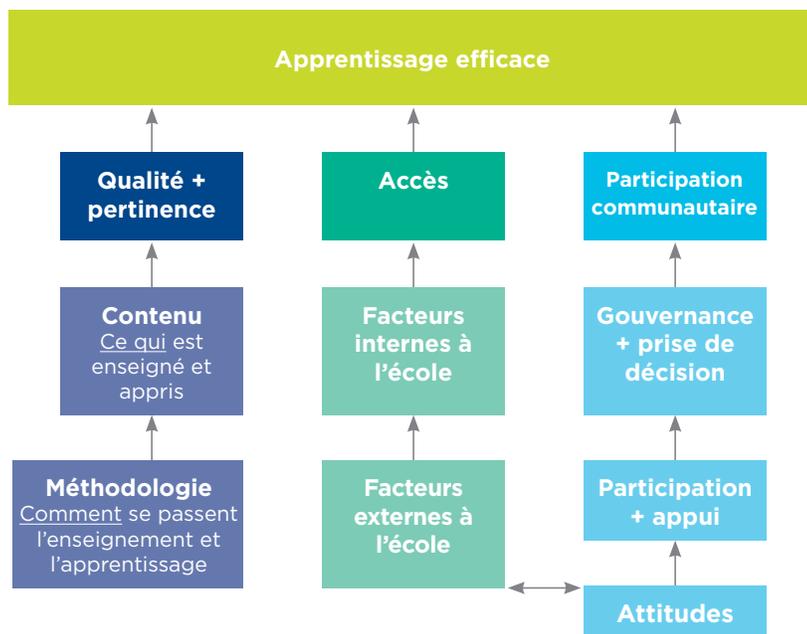
Modèle socio-économique du changement



*Ces concepts s'appliquent à tous les niveaux (personnes, organisations et institutions). À l'origine, ils ont été élaborés pour le niveau individuel.

ÉDUCATION

- Les praticiens de l'éducation de CRS utilisent une version plus développée du cadre d'apprentissage efficace qui est basé sur le DHI. Il s'appuie sur les déterminants clés de l'apprentissage efficace : accès, qualité et appui communautaire, et étudie plus à fond les causes profondes et leurs relations. Source: Sellers et Eversmann, 2010.



CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

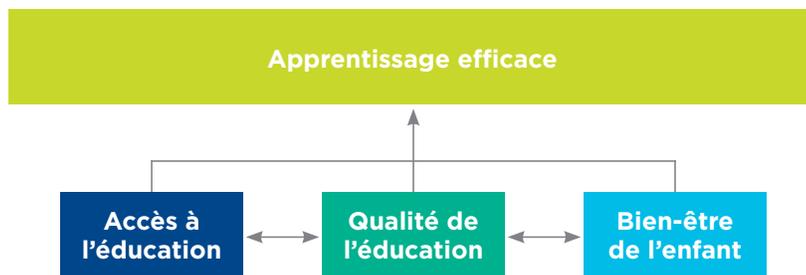
CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

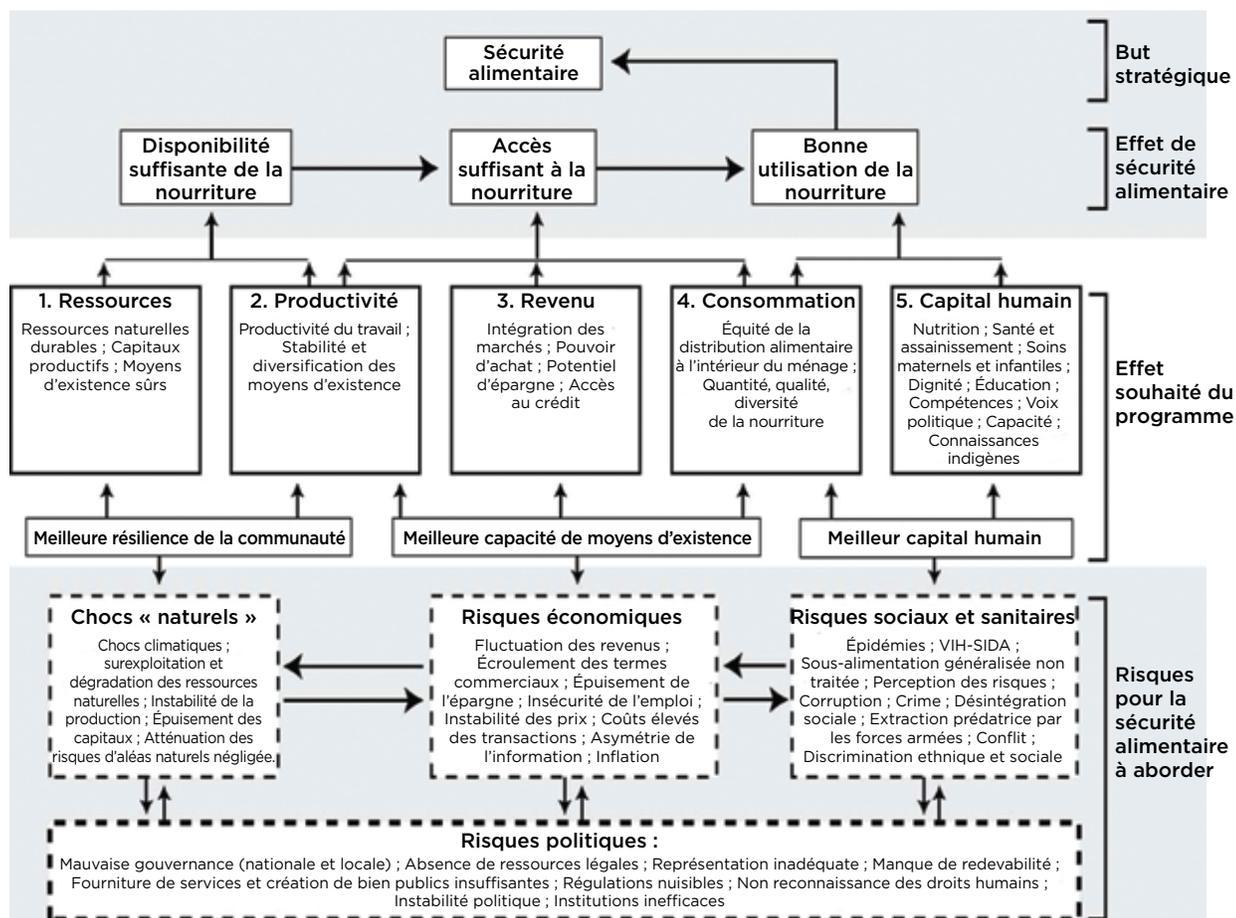
ANNEXES

- Dans des contextes d'urgence, les experts utilisent un cadre adapté qui insiste sur le bien-être en tant que troisième déterminant de l'apprentissage efficace, en plus de l'accès et de la qualité. Dans ce cadre, la participation communautaire est un facteur sous-jacent. Source : *What works to promote children's educational access, quality of learning, and wellbeing in crisis-affected contexts*. Revue de la littérature commandée par le Réseau inter-agences pour l'éducation dans les situations d'urgence (INEE) et le Département pour le développement international (DFID), Burde et al. 2015,



SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

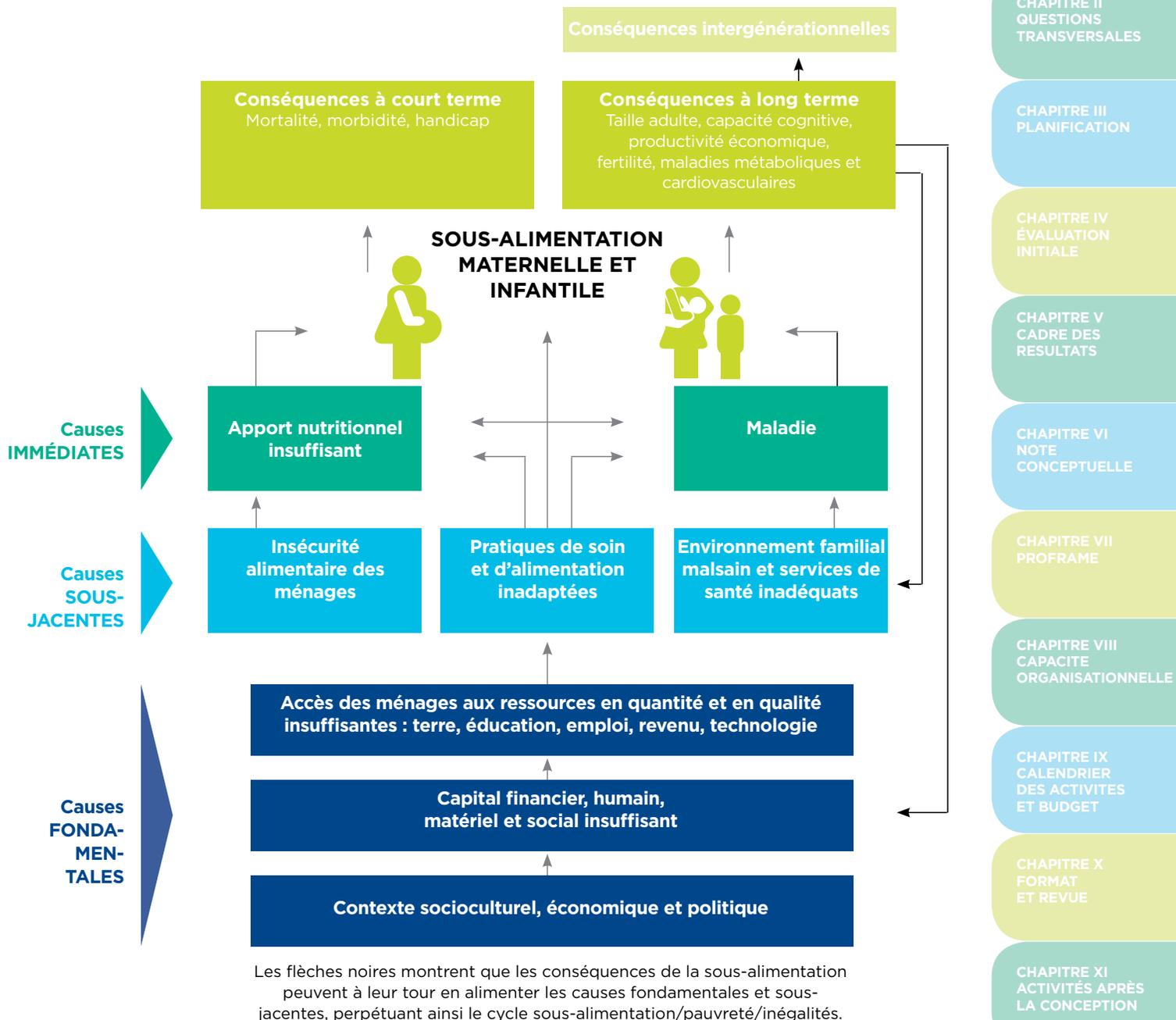
- Dans sa forme la plus simple, la sécurité alimentaire peut être comprises en termes de **disponibilité** de la nourriture au niveau de la communauté ou du ménage, **d'accès** à la nourriture et **d'utilisation** de la nourriture (consommation alimentaire à l'intérieur du ménage, qualité de la nourriture, questions de santé et de nutrition).
- Le cadre conceptuel adapté pour la sécurité alimentaire de l'USAID/Food for Peace étudie plus à fond les causes profondes ainsi que les risques pour la sécurité alimentaire (CRS 2008b)



- CHAPITRE I INTRODUCTION
- CHAPITRE II QUESTIONS TRANSVERSALES
- CHAPITRE III PLANIFICATION
- CHAPITRE IV ÉVALUATION INITIALE
- CHAPITRE V CADRE DES RESULTATS
- CHAPITRE VI NOTE CONCEPTUELLE
- CHAPITRE VII PROFRAME
- CHAPITRE VIII CAPACITE ORGANISATIONNELLE
- CHAPITRE IX CALENDRIER DES ACTIVITES ET BUDGET
- CHAPITRE X FORMAT ET REVUE
- CHAPITRE XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION
- ANNEXES

NUTRITION

- Le cadre conceptuel des causes de la sous-alimentation montre des causes immédiates, sous-jacentes et de base de la sous-alimentation, en lien à la fois avec l'apport alimentaire et la maladie, et comment ces causes sont liées. Ce cadre logique a été initialement élaboré par l'UNICEF.

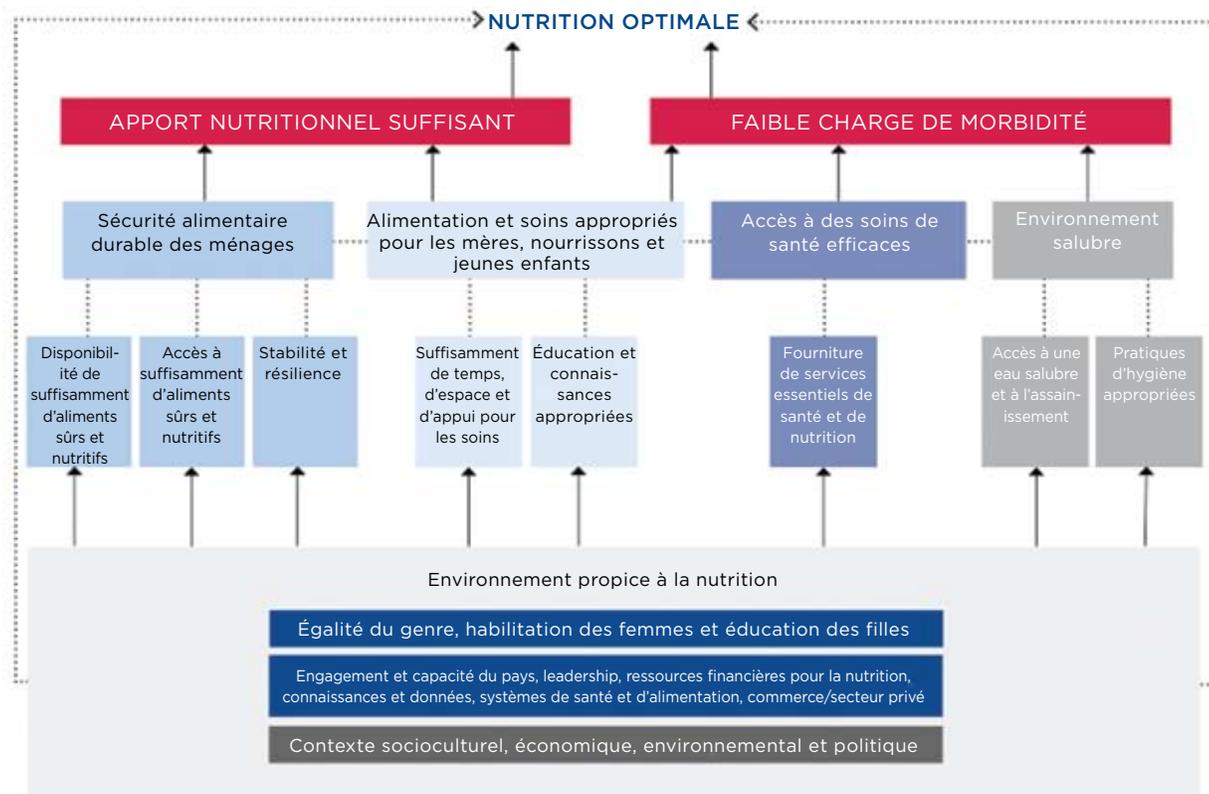


Source : Adapté de UNICEF 1990 in *Improving Child Nutrition: The achievable imperative for global progress*, UNICEF, avril 2013

- Le cadre conceptuel des causes de la sous-alimentation est largement utilisé dans les interventions d'urgence et une version est incluse dans le *Manuel Sphère* (Projet Sphère, 2011) page 166.
- Le cadre conceptuel multisectoriel de l'USAID pour la nutrition reflète les mêmes liens causaux en miroir : il présente les facteurs immédiats et sous-jacents nécessaires pour une nutrition optimale. Source: USAID 2014, page 13.

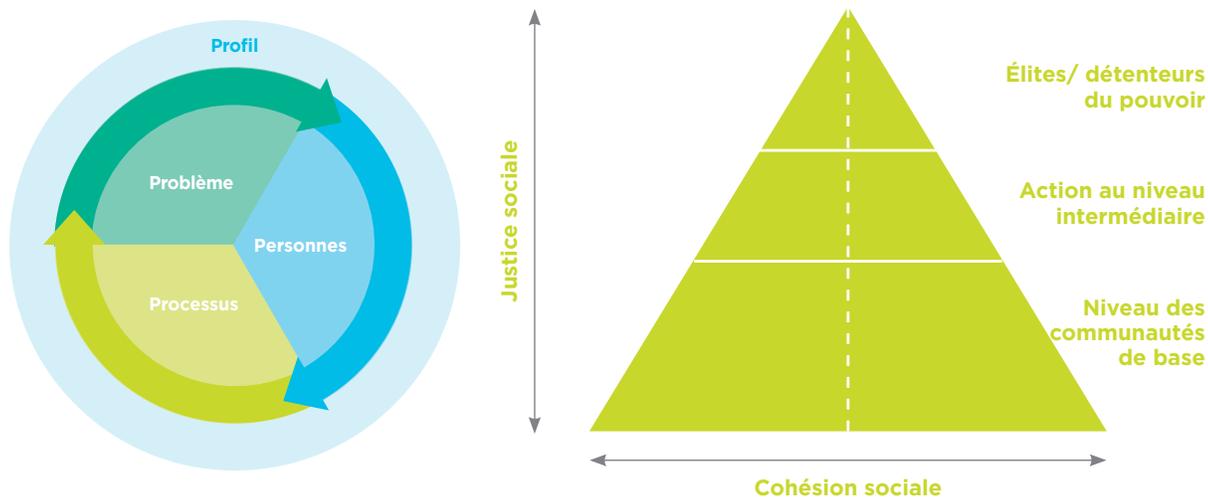
CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES



ÉDIFICATION DE LA PAIX

- Les praticiens de CRS utilisent une variante du cadre conceptuel sectoriel des 3P (ci-dessous à gauche) utilisé pour l'évaluation et l'analyse du conflit (Caritas Internationalis 2002). Ce cadre adapté encourage la réflexion sur trois éléments liés d'un conflit : le **Problème** (causes ou facteurs de conflit), les **Personnes** (les acteurs ou parties du conflit) et le **Processus** (la dynamique et les tendances) dans le **Profil** contextuel plus large du conflit.



- Des versions de cette pyramide (appelée souvent le « triangle de l'édification de la paix », ci-dessus à droite) aident les acteurs de l'édification de la paix à réfléchir stratégiquement au ou aux niveaux sociaux sur lesquels ils vont concentrer leurs efforts et pourquoi. Ils sont utilisés pour aider à identifier des pistes pour l'intégration et l'impact verticaux (entre les niveaux sociaux) et horizontaux (entre les divisions identitaires). *Adapté de Lederach 1997.*

CHAPITRE I
INTRODUCTION

CHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALES

CHAPITRE III
PLANIFICATION

CHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALE

CHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATS

CHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII
PROFRAME

CHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGET

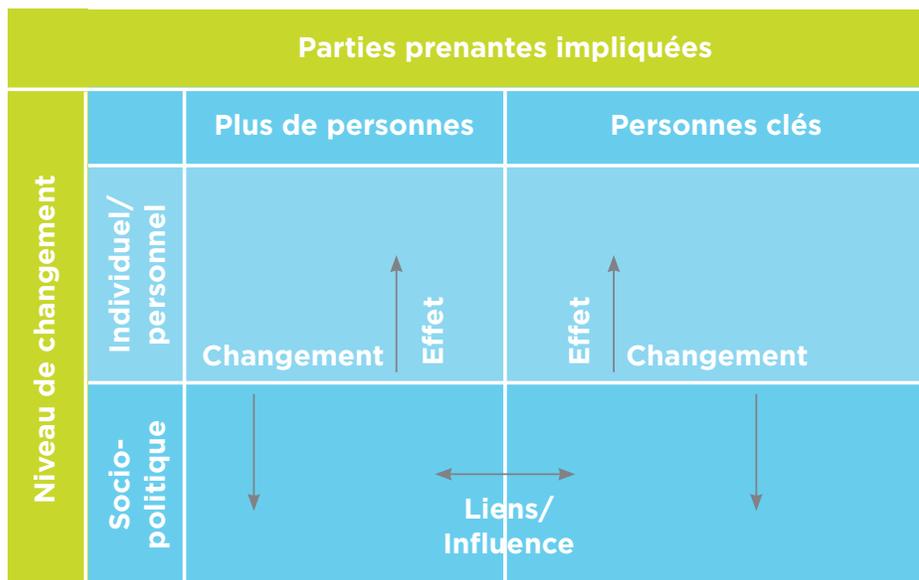
CHAPITRE X
FORMAT
ET REVUE

CHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

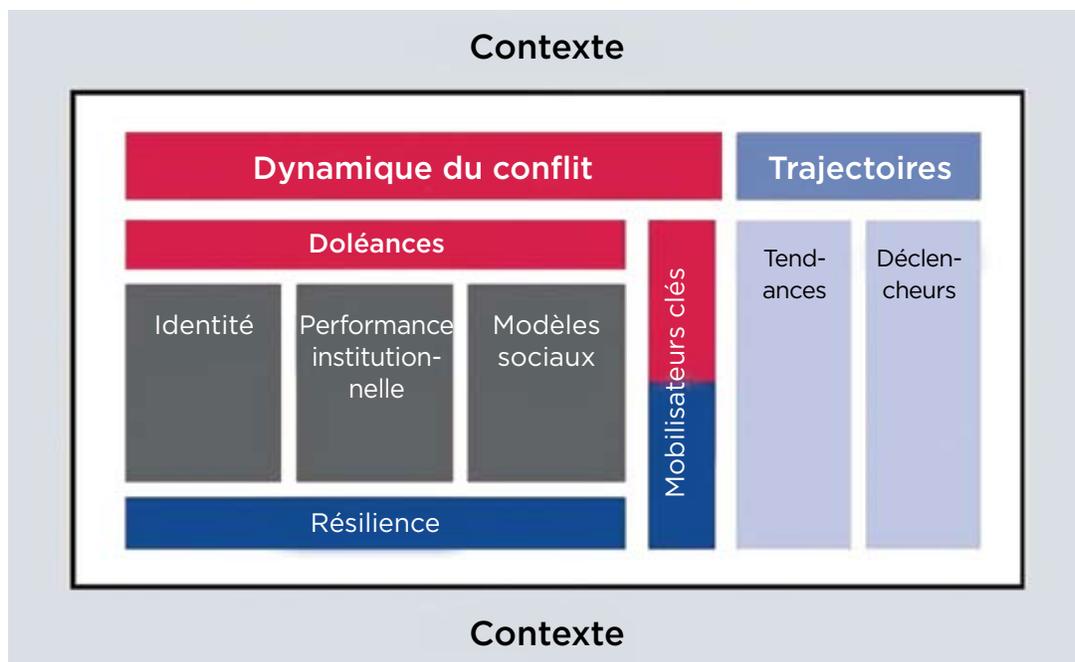
ANNEXES

ÉDIFICATION DE LA PAIX (SUITE)

- Le tableau du changement de *Reflecting on Peace Practice* (RPP) étudie l'impact du changement à différents niveaux sur la paix en général. Il stipule que pour avoir un impact sur la paix en général, le changement au niveau individuel/personnel doit se traduire en actions au niveau socio-politique et que les interventions qui visent plus de personnes doivent se traduire par une influence sur des personnes clés et vice versa. *Adapté de Anderson et Olson 2003.*



- Le Bureau de gestion et atténuation des conflits de l'USAID encourage l'utilisation du [Conflict analysis framework](#) (Cadre d'analyse des conflits CAF) pour diagnostiquer la dynamique actuelle du conflit et des trajectoires possibles pour l'avenir. Dans ce cadre, les déterminants clés du conflit comprennent les doléances, la résilience et les mobilisateurs clés (USAID 2012b)



CHAPITRE I INTRODUCTION

CHAPITRE II QUESTIONS TRANSVERSALES

CHAPITRE III PLANIFICATION

CHAPITRE IV ÉVALUATION INITIALE

CHAPITRE V CADRE DES RESULTATS

CHAPITRE VI NOTE CONCEPTUELLE

CHAPITRE VII PROFRAME

CHAPITRE VIII CAPACITE ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE IX CALENDRIER DES ACTIVITES ET BUDGET

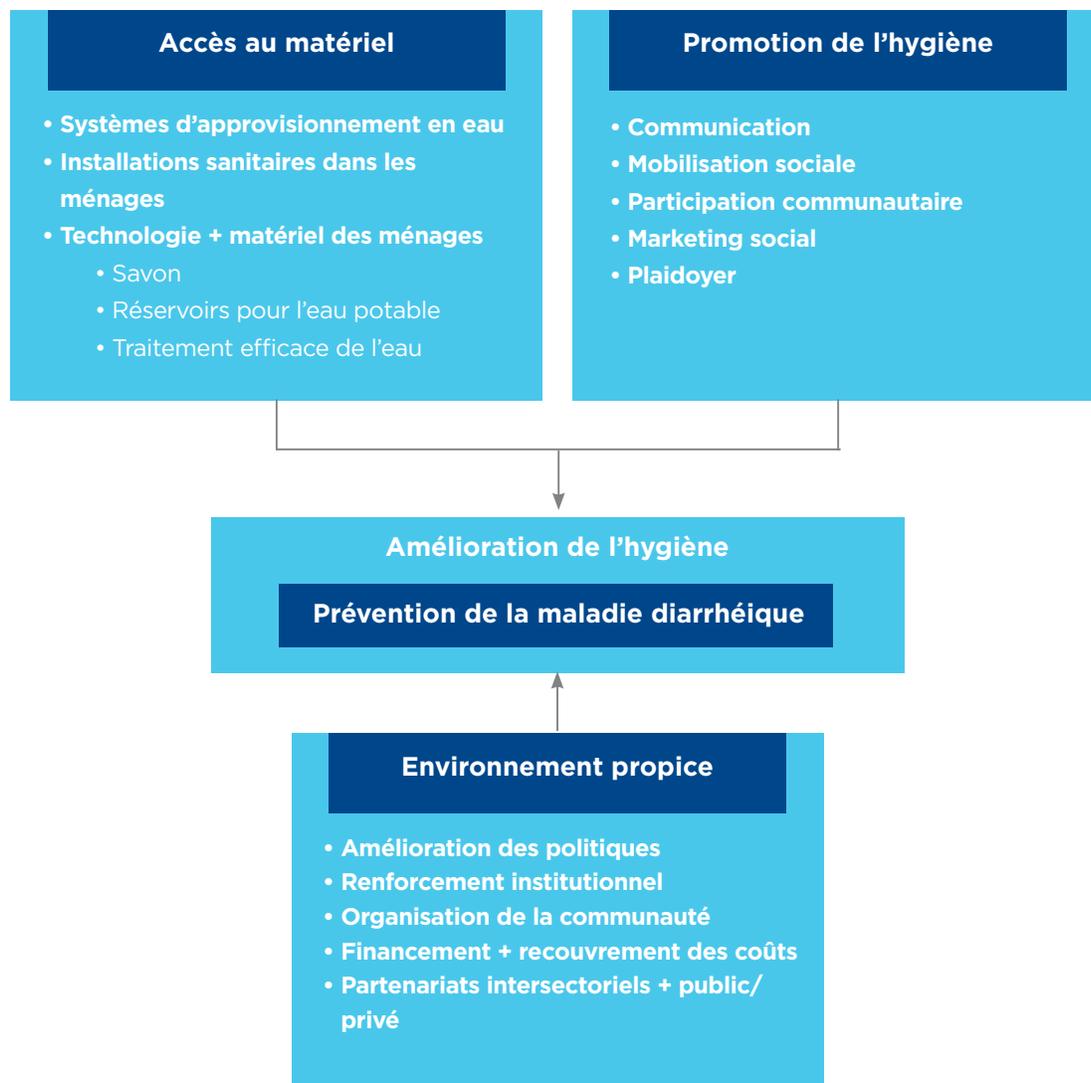
CHAPITRE X FORMAT ET REVUE

CHAPITRE XI ACTIVITÉS APRÈS LA CONCEPTION

ANNEXES

EAU, ASSAINISSEMENT ET HYGIÈNE (WASH)

- La communauté WASH utilise un cadre conceptuel simple qui souligne les trois principaux déterminants de la prévention de la maladie diarrhéique : accès au matériel, promotion de l'hygiène et environnement propice.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

RÉFÉRENCES

🔑 DOCUMENTS INTERNES

- Africa Peace Forum**, Center for Conflict Resolution, Consortium of Humanitarian Agencies, Forum on Early Warning and Early Response. 2004. *Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peacebuilding: Resource pack*. Londres : Saferworld
- Albu**, M. 2010. *Emergency market mapping and analysis toolkit*. Bourton on Dunsmore, Royaume Uni : Practical Action Publishing
- Anderson**, A. 2005. *The community builder's approach to theory of change : A practical guide to theory development*. New York : Institut Aspen
- Anderson**, M.B. et L. Olson. 2003. *Confronting war : Critical lessons for peace practitioners*. Cambridge, MA : Collaborative for Development Action
- Asian Development Bank**. Knowledge Solutions. <http://www.adb.org/publications/series/knowledge-solutions?ref=site/knowledge-management/publications>
- Bakewell**, O. et A. Garbutt. 2005. *The use and abuse of the logical framework approach*. Stockholm : SIDA
- Banque mondiale**. 2012. *Toolkit : Gender issues in monitoring and evaluation of agriculture*. Washington DC : Banque mondiale
- Berger-Schmitt**, R. 2000. *Social cohesion as an aspect of the quality of societies : Concept and measurement. EUReporting Working Paper N° 14*. Bruxelles : Union européenne
- Bloom**, S. 2008. *Violence against women and girls : A compendium of monitoring and evaluation indicators*. Chapel Hill, NC : Measure Evaluation, Carolina Population Center
- Bonino F.**, avec I. Jean et P. Knox Clarke. 2014. *Closing the loop : Practitioner guidance on effective feedback mechanisms in humanitarian contexts*. ALNAP-CDA Guidance. Londres : ALNAP/ODI
- Bothwell**, C., K. Keisling et C. Neu. 2014. *Organizational guide to ICT4D : Leveraging technology for international development*. San Francisco, CA : ICTworks
- Bradshaw**, J. 1972. A taxonomy of social need, in Mclachlan G. (ed). *Problems and progress in medical care*. Septième série. Oxford : Oxford University Press
- Brookfield**, S. 2012. *Teaching for critical thinking : Tools and techniques to help students question their assumptions*. San Francisco, CA : Jossey-Bass
- Burde D.**, O. Guven, J. Kelcey, H. Lahmann et K. Al-Abbadi. 2015 (à paraître). *What works to promote children's educational access, quality of learning, and wellbeing in crisis-affected contexts : Rigorous literature review*. New York et Londres. Réseau inter-agences pour l'éducation dans les situations d'urgence (INEE) et Département du Royaume Uni pour le développement international (DFID).
- C-Change**. 2012. *C Modules : A learning package for social and behavior change communication (SBCC)*. Washington, DC : C-Change/FHI 360
- CAFOD**. 2012. *CAFOD accountability framework (CAF)*. Londres : CAFOD
- Caritas Internationalis**. 2002. (R. Neufeldt, L. Fast, R. Shreiter, B. Starcken, D. Maclaren, J. Cilliers, et J.P. Lederach) *Peacebuilding : A Caritas training manual*. Le Vatican : Caritas Internationalis
- Chaplowe**, S.G. 2008. *Monitoring and evaluation planning. American Red Cross/CRS M&E Module Series*. Washington, DC et Baltimore, Md : Croix rouge américaine et Catholic Relief Services
- Chaudhury**, M. 2012. *Social learning : A possible pathway to transformative change ?* Copenhague : CGIAR, CCAFS Coordinating Unit, Université de Copenhague.
- Collaborative for Development Action**. 2004. *The "Do No Harm" framework for analyzing the impact of assistance on conflict : A handbook*. Cambridge, Massachusetts : CDA
- Collinsoff**, C. Learning to fly. 2015. 30 juin 2015. (Blog)
- Conflict Sensitivity Consortium**. 2012. *How-to guide to conflict sensitivity*. Londres : DFID
- Croix rouge américaine**. 2003. *How to right proposals. Proposal-writing workshop*. Washington, DC : Services internationaux, Croix rouge américaine
- CRS** (A. Rogers et L. Gamova). 2013b. *Capacity strengthening sample results frameworks*. Non publié 🔑
- CRS** (S. Hahn et G. Sharrock). 2010c. *ProPack III : Le Dossier Projet de CRS ; Document pour le développement d'un Système M&E utilisant le concept SMILER*. Baltimore : CRS
- CRS** (V. Stetson, S. Hahn, D. Legee, D. Reynolds et G. Sharrock). 2007a. *Le Dossier Projet de CRS ; Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour les gestionnaires de projets et de programmes de CRS*. Baltimore : CRS
- CRS**. 2007b. *Technical Application Guidance (TAG)*. Baltimore : CRS 🔑
- CRS**. 2008a. *Consortium Alignment Framework for Excellence (CAFE)*. Baltimore : CRS 🔑
- CRS**. 2008b. *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAPs) : A resource manual for CRS country programs*. Baltimore : CRS 🔑
- CRS**. 2010a. *CRS Southern Africa guidelines for gender-responsive programming : How to address gender-based violence and integrate gender considerations into projects on agriculture & livelihoods and health & HIV*. Baltimore : CRS
- CRS**. 2010b. *GAIN peacebuilding indicators*. Baltimore : CRS 🔑
- CRS**. 2011a. *Community peace and conflict mapping : A resource guide for community facilitators and peace partners*. Baltimore : CRS 🔑
- CRS**. 2011b. *Institutional strengthening : Building strong management processes*. Baltimore : CRS
- CRS**. 2012a. *Getting to zero : Diverse methods for male involvement in HIV care and treatment*. Baltimore : CRS
- CRS**. 2012b. *Haiti's Accountability Framework*. Port-au-Prince, Haïti : CRS 🔑
- CRS**. 2012c. *Know yourself : Intel management tool*. Partie de la boîte à outils Intel de CRS (non publié) 🔑
- CRS**. 2013a. *CAG : Cost Application Guidance*. Baltimore : CRS 🔑
- CRS**. 2013c. *Communication toolbox : Practical guidance for program managers to improve communication with participants and community members*. Baltimore : CRS
- CRS**. 2013d. *CRS' global gender strategy*. Baltimore : CRS
- CRS**. 2013e. *From hope to harvest : Agency strategy 2014-2018*. Baltimore : CRS
- CRS**. 2013f. *A sample gender analysis : Version abrégée*. Baltimore : CRS
- CRS**. 2014a. *Guidance: Meeting OFDA baseline requirement*. Baltimore : CRS 🔑
- CRS**. 2014b. *Guidance on emergency assessments*. Baltimore : CRS 🔑
- CRS**. 2014c. *Monitoring, evaluation, accountability and learning : Glossary of terms*. Baltimore : CRS 🔑
- CRS**. 2014d. *Typology of relationships*. Baltimore : CRS 🔑
- CRS**. 2015a. *CRS MEAL guidance : Top tips for writing a MEAL narrative*. Baltimore : CRS
- CRS**. 2015b. *Emergency field operations manual*. www.efom.crs.org 🔑

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

RÉFÉRENCES

DOCUMENTS INTERNES

- CRS.** 2015c. *Getting started with ICT4D solution design : Key questions for CRS program and IT staff.* CRS Asie de l'Est et du Sud 🔑
- CRS.** 2015d. *Guidance on how to improve our lessons learned practices.* Baltimore : CRS 🔑
- CRS.** 2015e. *Peacebuilding, governance and gender assessment : A basic guide for busy practitioners.* Baltimore : CRS
- CRS.** 2015f (nouvelle version à paraître). *pREPAIR! Regional proposal review guidance.* CRS Europe, Moyen Orient et Asie Centrale 🔑
- CRS.** Jeu en ligne sur l'évaluation des besoins <http://www.crslearns.com/ENA/story.html> 🔑
- deBono, E.** 1999. *Six thinking hats.* New York : Back Bay Books
- Département d'état des États-Unis.** Standard foreign assistance indicators. <http://www.state.gov/f/indicators/>
- DFID.** 2011a. *DFID's approach to value for money (VfM).* Londres : DFID
- DFID.** 2011b. *How-to Note : A DFID practice paper ; Guidance on using the revised Logical Framework.* Londres : DFID
- Dickson, C.** (non daté) 101 Win themes for all occasions. Réseau Captureplanning.com. <http://www.captureplanning.com/articles/86952.cfm>
- Dummett, C.** et C. Hagens. 2014. *Literature review guidance.* CRS Asie de l'Est et du Sud
- Dummett, C., C. Hagens et D. Morel.** 2013. *Guidance on participatory assessments.* Baltimore : CRS 🔑
- The Emergency Capacity Building Project.** 2007. *Impact measurement and accountability in emergencies : The good enough guide.* Oxford, Royaume Uni : Oxfam/GB
- The Emergency Capacity Building Project.** 2010. *ECB key elements of accountability.* Projet ECB
- Feed the Future.** 2012. *Feed the future learning agenda.* Washington DC : Feed the Future. <http://agrilinks.org/library/feed-future-learning-agenda>
- Feed the Future.** 2014. *Feed the future indicator handbook.* Washington DC : Feed the Future.
- Fondation Bill et Melinda Gates.** 2008a. *Gender checklist.* Seattle, Washington : The Bill & Melinda Gates Foundation
- Fondation Bill et Melinda Gates.** 2008b. *Gender impact strategy for agricultural development.* Seattle, Washington : The Bill & Melinda Gates Foundation
- Fondation Bill et Melinda Gates.** 2010. *A guide to actionable measurement.* Seattle, Washington : The Bill & Melinda Gates Foundation
- Fonds mondial.** 2015. *Monitoring and evaluation : Guideline notes and tools ; Core list of indicators.* <http://www.theglobalfund.org/en/me/documents/>
- Fornoff, M.** et L. Starr. 2014. *Theory of change facilitator's guide (édition de décembre 2014).* Washington, DC : TANGO International et le programme TOPS.
- Funnel, S.** et P. Rogers. 2011. *Purposeful program theory : Effective use of theories of change and logic models.* San Francisco : Jossey Bass
- Gouvernement des États-Unis.** 1998. *Performance monitoring and evaluation tips : Preparing a performance management plan.* Washington, DC. US Center for Development Information and Evaluation
- Grusec, J.** Social learning theory and developmental psychology : The legacies of Robert Sears and Albert Bandura. *Developmental Psychology* Vol 28 (1992) N° 5
- Guijt, E.** et J. Woodhill. 2002. *Managing for impact in rural development : A guide for project M&E.* Rome : IFAD
- Hagens, C. D. Morel, A. Causton et C. Way.** 2012. *Guidance on monitoring and evaluation.* Baltimore : CRS
- HCR.** 2012. *Project planning in UNHCR : A practical guide on the use of objectives, outputs, and indicators ; For UNHCR staff and implementing partners.* Genève : HCR
- Heinrich, G., D. Legee et C. Miller.** 2008. *A user's guide to integral human development (IHD) : Practical guidance for CRS staff and partners.* Baltimore : CRS
- IASC.** 2012. *IASC Gender marker.* New York : IASC
- IFRC.** 2011. *Beneficiary communication and accountability : A responsibility, not a choice.* Genève : IRC
- Ishida, L.** et P. Wilson. 2010. *Guidance on conducting real-time evaluations in emergencies.* Baltimore : CRS 🔑
- Johns Hopkins University Health Communication Capacity Collaborative.** Social and Behavior Change Communication Implementation Kits. <http://www.healthcommcapacity.org/implementationkits/>
- Jones, H.** 2011. *Taking responsibility for complexity.* Working paper 330. Londres : Overseas Development Institute
- King, W.R.** 2009. *Knowledge management and organizational learning : Annals of information systems.* New York : Springer
- Kittle, B.L.** 2013. *A practical guide to conducting a barrier analysis.* New York : Helen Keller International
- Krueger, R.** et M.A. Casey 2015. *Focus groups : A practical guide for applied research.* Cinquième édition. Newbury Park, CA : Sage publications
- The Lancet.** 2008. *The Lancet's Series on maternal and child undernutrition. Executive Summary.* <http://www.imagine.in/Sem6-ExeSum.pdf>
- Lederach, J.P.** 1997. *Building peace : Sustainable reconciliation in divided societies.* Washington, DC : United States Institute of Peace Press
- Lederach, J.P., R. Neufeldt et H. Culbertson.** 2007. *Reflective peacebuilding : A planning, monitoring, and learning handbook.* Notre Dame, Indiana : The Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, Université de Notre Dame et CRS
- Levine, C. J.** 2007. *Catholic Relief Services (CRS) Guidance for developing logical and results frameworks.* Baltimore : CRS
- Levinger, B.** et J. Mcleod. 2002. *Hello, I must be going : Ensuring quality services and sustainable benefits through well-designed exit strategies.* Newton, Mass. : Education Development Center, Inc
- Levinger, M.** 2013. *Conflict analysis : Understanding causes, unlocking solutions.* Washington DC : USIP
- March, C. I. Smyth et M. Mukhopadhyay.** 2005. *A Guide to gender-analysis frameworks.* Oxford: Oxfam GB
- Mathison, S.** 2005. *Encyclopedia of evaluation.* Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications.
- Mathys, E.** 2007. *Trigger indicators and early warning and response systems in Multi-Year Title II Assistance Programs.* Washington, DC : Food and Nutrition Technical Assistance Project
- Mckee, N. E. Manoncourt, C. S. Yoon et R. Carnegie (éds).** 2000. *Involving people, evolving behavior.* New York : UNICEF ; Penang : Southbound.
- Mcmillan, D.E, G. Sharrock et A. Willard.** 2008. *Monitoring & Évaluation : IPTT guidelines : Guidelines and tools for the preparation and use of Indicator Performance Tracking Tables.* Washington DC : Croix rouge américaine. Baltimore : CRS
- Measure Evaluation.** 2014. Révisé en janvier 2015. *Collecting PEPFAR MER essential survey indicators : A supplement to the orphans and vulnerable children survey tools.* Chapel Hill, NC : Measure Evaluation, Carolina Population Center.

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

RÉFÉRENCES

DOCUMENTS INTERNES

- Meyers, L.** et L. Jones. 2012. *Gender analysis, assessment and audit manual & toolkit*. Washington, DC : ACIDI-VOCA
- Morel, D.** et C. Hagens. 2012. *Monitoring, evaluation, accountability and learning in emergencies : A resource pack for simple and strong MEAL*. Baltimore : CRS
- Nethope.** 2014. *Organizational guide to ICT4D : Leveraging technology for international development*. Fairfax, VA : NetHope (avec CRS, HC3, Microsoft)
- Newman, L.** 2006. *Shipley Associates Proposal Guide : For business and technical professionals*. Yeovil, Somerset : Shipley Associates
- Nutritionworks, Emergency Nutrition Network, Global Nutrition Cluster.** 2011. The Harmonised Training Package (HTP) : Resource material for training on nutrition in emergencies. Version 2. <http://www.enonline.net/resources/htpversion2>
- OCDE.** 2010. *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. Paris, France : OCDE
- ODI.** 2009. Knowledge sharing and learning : After action reviews and retrospects. <http://www.odi.org.uk/publications/5241-after-action-review-retrospect>
- OFDA et USAID** 2009. *Glossary of evaluation terms*. Washington DC.
- OMS.** 2008/2010. *Indicators for assessing infant and young child feeding practices : Parties 1 (2008), 2 (2010), et 3 (2010)*. Genève, Suisse : OMS
- OMS.** 2015. *Global reference list of 100 core health indicators*. Genève, Suisse : OMS
- PACT.** 2014. *Mobile technology handbook*. Washington DC. : PACT
- Patton, M.Q.** 2005. In conversation : Michael Quinn Patton. Interview de LisaWwaldick du International Development Research Center. <http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/ArticleDetails.aspx?PublicationID=771>
- Patton, M.Q.** 2008. *Utilization-focused evaluation*. Quatrième édition. Californie : Sage Publications
- PM4NGOs.** 2011. *A guide to the PMD Pro : Project management for development professionals*. PM4NGOs.
- Programme alimentaire mondial.** 2009. *Comprehensive Food Security & Vulnerability Analysis (CFSVA) guidelines*. Première édition. Rome : PAM
- Projet Sphère.** 2011. *La charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire (« Manuel Sphère »)*. Bourton on Dunsmore, Royaume Uni : Practical Action Publishing. Disponible aussi sous forme de micro-site internet sur <http://spherehandbook.org/fr/>
- Ramalingam, B.** 2006. *Tools for knowledge and learning : A guide for development and humanitarian organisations*. Londres : Research and Policy in Development
- Rogers, M. A.** Chassy et T. Bamat. 2010. *Integrating peacebuilding into humanitarian and development programming : Practical guidance on designing effective, holistic peacebuilding projects*. Baltimore : CRS
- Rugh, J.** et le groupe d'intérêt sur l'évaluation d'Interaction. Non daté. *Comparisons between terminologies of different donor agencies for results/logical frameworks*. Atlanta : CARE International
- Save the Children.** 1994. *Save the Children Child Survival 10 Haiti Proposal*. Westport, CT. Save the Children
- Schiffer, E.** 2007. Net-Map toolbox : Influence mapping of social networks. <https://netmap.wordpress.com>. International Food Policy Research Institute.
- Schirch, I.** 2013. *Conflict assessment and peacebuilding planning : Toward a participatory approach to human security*. Boulder, CO. : Kumarian Press
- Schoonmaker-Freudenberger, K.** 1999. *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rapid Appraisal (PRA) : A manual for CRS field workers and partners*. Baltimore : CRS. www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/RRAPRA.pdf
- Sellers, A.** et E. Eversmann. 2010. *Marginalized children and education analysis framework*. Baltimore : CRS
- Shadish, W, T. Cook** et D. Campbell. 2002. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston : Houghton Mifflin
- Sharrock, G., V. Gottret** et A. Andretta. 2015. *Apprendre de manière délibérée : Ajouter de la valeur à l'impact et à l'influence du programme à grande échelle* Baltimore : CRS
- The SEEP Network.** 2010. *Minimum economic recovery standards*. Deuxième édition. Washington DC : the SEEP Network
- Thermometertemplate.** Téléchargé le 25 avril 2011. *How to make an organizational chart*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=mDZrBxzfmg>
- Trochim, W., J.B. Urban, M. Hargraves, C. Hebbard, J. Buckley, T. Archibald, M. Johnson, M. Bergermaster.** 2012. *The guide to the Systems Evaluation Protocol (v2.2)*. Ithaca, NY : Cornell Digital Print Services
- UNICEF.** 2011. *Evaluation of UNICEF's Early Childhood Development Programme with focus on Government of Netherlands funding (2008-2010) : Tanzania country case study report*. New York : UNICEF
- University of Victoria.** Web search tips. http://www.uvic.ca/library/research/tips/web_search/index.php
- USAID, DCHA et CMM.** 2010. *Theories of change and indicator development in conflict management and mitigation*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2006. *After action review guidance*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2007. *Office of Food for Peace Occasional Paper 5 : Trigger Indicators and Early Warning and Response Systems in Multi-year Title II Assistance Programs*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2010a. *Performance monitoring and evaluation tips (Deuxième édition) N° 6. Selecting performance indicators*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2010b. *Performance monitoring and evaluation tips (Deuxième édition) N° 7. Preparing a performance management plan*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2011. *Tips for conducting a gender analysis at the activity or project level: Additional help for ADS Chapter 201*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2012a. *Building resilience to recurrent crisis : USAID policy and program guidance*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2012b. *Conflict Assessment Framework v.2.0*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2012c. *Gender equality and female empowerment policy*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2012d. *USAID/OFDA guidelines for proposals*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2013a. *ADS Chapitre 205 : Integrating gender equality and female empowerment in USAID's program cycle*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2013b. *After-action review guidance*. Washington, DC : USAID
- USAID.** 2013c. *Discussion note : complexity aware monitoring*. Discussion note. Version 2.0. Washington DC.
- USAID.** 2013d. *Theories and indicators of change : Concepts and primers for conflict management and mitigation*. Washington, DC : USAID

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

RÉFÉRENCES

DOCUMENTS INTERNES

USAID. 2014. *Multi-sectoral nutrition strategy 2014-2025*. Washington, DC : USAID

USAID. 2015. *ADS Chapter 303 : Grants and cooperative agreements to non-governmental organizations*. Washington, DC : USAID

Vanmeenen, G. 2011. *Minimum requirements for SILC project design and implementation. (Version provisoire, uniquement pour utilisation interne)*. Baltimore : CRS 

Waller, M-K. 2014. *Empowering women through savings groups : A study from the Wellness and Agriculture for Life Advancement (WALA) program*. Baltimore : CRS

Warner, D.B. et C. Green Abate. 2003. *Guidelines for the development of small-scale rural water supply and sanitation projects in Ethiopia : A policy and planning framework for activities funded by USAID under the Title II (Food for Peace) Program*. Addis Abeba, Baltimore et Washington, DC : CRS et USAID

WebFinance. 2015. Organizational learning. Business dictionary. com [http:// www.businessdictionary.com/definition/organizational-learning.html](http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-learning.html)

CHAPITRE I
INTRODUCTIONCHAPITRE II
QUESTIONS
TRANSVERSALESCHAPITRE III
PLANIFICATIONCHAPITRE IV
ÉVALUATION
INITIALECHAPITRE V
CADRE DES
RESULTATSCHAPITRE VI
NOTE
CONCEPTUELLECHAPITRE VII
PROFRAMECHAPITRE VIII
CAPACITE
ORGANISATIONNELLECHAPITRE IX
CALENDRIER
DES ACTIVITES
ET BUDGETCHAPITRE X
FORMAT
ET REVUECHAPITRE XI
ACTIVITÉS APRÈS
LA CONCEPTION

ANNEXES

foi. action. résultats.

Catholic Relief Services, 228 West Lexington Street, Baltimore, Maryland 21201-3443

www.crs.org

