

Rédiger un Plan de projet, partie UN :

# Développer des objectifs et des résultats



## Livret 1

Durabilité pour les OB :  
des livres de référence pour les  
organisations



Cette série de livrets de référence sur la durabilité a été écrite en réponse aux besoins exprimés par les Organisations de base (OB) des travailleuses et travailleurs de l'économie informelle qui recherchent un guide élémentaire sur les pratiques opérationnelles et l'atteinte de la durabilité. Ce projet a été initié par WIEGO (Femmes dans l'Emploi Informel : Globalisation et Organisation), dans le cadre du projet des Villes inclusives, une collaboration entre des OB locales et nationales de travailleuses et travailleurs de l'informel, des alliances internationales d'OB et des organisations de soutien qui travaillent ensemble comme partenaires afin d'améliorer la situation des travailleurs pauvres dans les zones urbaines.

Écrit et illustré par : Pauline Conley  
Photo de couverture : WIEGO  
Conception : Valentina Reid  
Mise en page : Aashika Cunha  
Éditeur de la série : Rhonda Douglas, Conseillère, Projets mondiales, WIEGO  
Date de publication en français : Octobre 2018  
Numéro ISBN : 978-92-95106-46-8  
WIEGO est une société caritative à responsabilité limitée par garantie  
Numéro d'organisme de bienfaisance enregistré : 1143510  
[www.wiego.org](http://www.wiego.org)





# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>ACI Etape 1 : Analyse des participants</b> .....	<b>6</b>
<b>ACI Etape 2 : Analyse des problemes</b> .....	<b>8</b>
<b>ACI Etape 3 : Analyse des objectifs</b> .....	<b>14</b>
<b>ACI Etape 4 : Analyse des alternatives</b> .....	<b>17</b>
<b>ACI Etape 5 : Définir les Elements du projet</b> .....	<b>24</b>
Déterminer les Résultats .....	25
Déterminer les Objectifs immédiats .....	26
Déterminer les Objectifs généraux .....	27
Renforcer vos Éléments du Projet: Les 4 W .....	28
Rédiger des Définitions S.M.A.R.T. ....	31
<b>Conclusion</b> .....	<b>35</b>





## Remerciements

Merci aux nombreux travailleurs et travailleuses, aux coordinateurs et à leurs organisations qui ont contribué, de façon directe ou indirecte, à la production de cette série de livrets. Des remerciements particuliers sont dus à Davine Thaw qui a passé de nombreuses heures à transmettre sa profonde connaissance de l'Approche du Cadre Logique à WIEGO et à ses organisations partenaires du monde entier, ainsi qu'aux organisations partenaires Asiye eTafuleni (AeT) et à l'Association des Femmes Indépendantes de Delhi (SEWA Bharat) de nous avoir autorisé à partager leurs processus de planification afin d'illustrer les instructions écrites dans le présent document. Enfin et surtout, des remerciements sincères à la Fondation Bill & Melinda Gates pour leur soutien généreux.



iv

Rédiger un Plan de projet, partie UN :  
Développer des objectifs et des résultats





# Vue d'ensemble

## Durabilité pour les OB : des livres de référence pour les organisations

### Les livres

La série est actuellement composée de cinq livrets :

1. Rédiger un Plan de projet, partie UN : Développer des objectifs et des résultats
2. Rédiger un Plan de projet, partie DEUX : Mesurer et partager l'impact des résultats de votre projet
3. Rédiger un Plan de projet, partie TROIS : La planification opérationnelle et les budgets établis par activités
4. Introduction à la rédaction de propositions pour des projets
5. Gestion financière transparente pour les OB

D'autres livres seront ajoutés à la série en fonction des financements. Consulter [www.wiego.org](http://www.wiego.org) pour les mises à jour.

### L'intention

Cette série vise à aider les dirigeants et les gestionnaires d'OB à bâtir des organisations durables à travers le renforcement de la gestion administrative et financière, ainsi que la mise en place de systèmes de planification, de suivi et d'évaluation plus efficaces. La série examinera aussi les questions relatives à la collecte de fonds.





## Utiliser les Livrets

Ces Livrets de référence fournissent des idées, des directives et des exemples qui aideront les décisionnaires de votre organisation à aborder la collecte de fonds, la planification de projet et certains systèmes administratifs dans votre OBA. Vous y retrouverez les termes suivants :



**Conseils :** Des conseils rapides à appliquer pour les opérations de chaque jour.



**Listes de vérification :** Des outils d'évaluation rapides pour s'assurer que vous êtes prêts à passer à l'étape suivante.



**Exemples :** Des exemples et des études de cas mettant en valeur des applications pratiques.



**Définitions :** Des descriptions claires de termes et de mots clés.



**Activités de formation :** Des exercices pour vous aider à vous approprier les méthodes et les stratégies, ou pour vous aider à les enseigner à d'autres.





# Introduction

## Dans ce Livret

Les Livrets de un jusqu'à trois dans cette série forment un guide de base pour la rédaction des plans de projet utilisant l'*Approche Cadre Logique* (ACL). Cette méthode est utilisée dans de nombreuses organisations internationales, et c'est généralement le format désigné pour décrire un projet. À l'intérieur de ce Livret, il y a des activités de formation conçues pour guider votre groupe à travers le processus de description des objectifs et des résultats de votre projet au sein d'une *Matrice de planification de projet cadre logique*, aussi connu comme *Cadre logique*. Le Livret numéro deux traitera des Indicateurs, des Moyens de vérification et des Hypothèses (qui formeront la base des Plans de suivi, d'évaluation, et de gestion des risques) ; et le Livret numéro trois traitera des Apports, des Produits, et des Activités (qui forment la base du budget du projet).

L'Approche Cadre Logique n'est pas seulement une méthodologie efficace de planification, mais elle est devenue la façon la plus commune pour des partenaires en pratiques de développement de communiquer entre eux à propos de leurs plans de projet. Si vous ne pouvez pas décrire votre projet envisagé en utilisant un Cadre logique (Matrice de planification de projet), vous réduisez votre capacité à communiquer efficacement vos intentions envers des partenaires de financement potentiels et d'autres parties prenantes.

## Ne pas mettre la charrue avant les bœufs : planifier d'abord, financer ensuite !

Parce que vous avez passé du temps à écouter et à travailler avec vos adhérentes et vos adhérents, vous connaissez les problèmes auxquels ils font face dans leur vie de tous les jours. Grâce à votre expérience, vous avez une bonne idée de la façon d'aborder ces questions. Parce que vous connaissez les limitations posées à votre organisation, vous pouvez choisir une intervention qui correspond à son mandat et à ses capacités.





En bref, vous savez quels problèmes résoudre et comment les résoudre. Un bon Plan de projet sera en mesure de convaincre n'importe qui que votre solution fonctionnera de manière efficace. Un Plan de projet approfondi prouvera la validité de votre évaluation de la situation. Il testera vos hypothèses quant à ce qui doit être fait. Un Plan de projet contiendra des informations précises sur les ressources que vous allez créer pour vos adhérentes et vos adhérents, combien de personnes vous serez capables d'atteindre et combien cela va coûter.

Un Plan de projet sera aussi un formidable outil pour communiquer avec des partenaires et des parties prenantes qui n'ont peut-être pas votre expérience et vos connaissances. Si vous avez besoin de l'aide de vos partenaires – qu'elle soit financière ou autre – pour accomplir le changement auquel votre projet aspire, vous devrez être capable de raconter votre histoire de façon claire, afin de prouver que le besoin que vous avez répertorié est important, et que votre projet est en mesure de combler ce besoin.

### **Conseil**

Souvent, les organisations sont tentées de monter des projets pour répondre à des appels à propositions de la part d'agences de financement. Cependant, les Plans de projets efficaces commencent en se concentrant sur les besoins de vos adhérentes et adhérents. Démarrer avec un Plan de projet solide conduira à de meilleures propositions de financement, avec une plus haute probabilité de succès (l'utilisation de votre Cadre logique dans les propositions de financement est traitée plus en détail dans le Livret numéro quatre).

## Pourquoi utiliser l'Approche Cadre Logique ?

L'Approche Cadre Logique est une méthode axée sur les projets, qui est devenue la norme internationale pour la planification et la conception des projets de développement. C'est une bonne grille d'analyse pour organiser les informations et elle est communément comprise.

L'Approche Cadre Logique invite les représentantes et représentants de tous les niveaux de votre organisation à contribuer à la planification de projet en partageant leur expérience et leurs idées. C'est un processus basé sur les problèmes, flexible (dans les conditions ou les comportements) comme l'objectif. L'Approche Cadre Logique prévoit des charges de travail et des





échéances claires pour votre équipe d'OB, et une prise en compte de tous les acteurs et de leurs intérêts dans l'action du projet et/ou ses objectifs. Enfin, travailler dans ce processus permet une vérification logique : avec la grille d'analyse complète, les planificateurs du projet peuvent voir en un clin d'œil si les activités du projet soutiennent les objectifs.

## Comment l'Approche Cadre Logique fonctionne-t-elle ?



### Définition

#### **L'Approche Cadre Logique (ACL)**

se réfère à la méthodologie de planification.

#### **Le Cadre Logique (CL)**

se réfère au document qui résulte de ce processus.

Il y a beaucoup de variantes à l'Approche Cadre Logique traditionnelle, mais il y a généralement sept étapes :

1. L'Analyse des participants (aussi désignée comme Analyse de participation)
2. L'Analyse des problèmes
3. L'Analyse des objectifs
4. L'Analyse des alternatives
5. La Définition des éléments du projet
6. L'Évaluation des hypothèses (qui sera traitée dans le Livret numéro deux)
7. L'Élaboration des indicateurs (qui sera aussi traitée dans le Livret numéro deux)

Les quatre premières étapes mèneront votre équipe de planification à travers le processus d'analyse de la situation dans laquelle votre projet prendra place (une analyse contextuelle), et les étapes de cinq à sept guideront le processus de conception du projet.





## Définition

### Éléments du projet

Ces termes se retrouveront souvent dans les pages et les Livrets qui suivent. Ce sont les éléments majeurs qui composent un Plan de projet et/ou un Cadre logique. Des exemples de ces éléments seront inclus lorsque les concepts sont présentés, mais cette introduction ne serait pas complète sans un inventaire basique de la terminologie.

**Groupe cible (aussi connu comme Bénéficiaires directs):** Le groupe de personnes auquel votre projet bénéficiera directement. Pour une OB, ce seront probablement vos adhérentes et adhérents.

**Bénéficiaires indirects (aussi connus comme Bénéficiaires – différenciés du « Groupe cible ») :** Le groupe de personnes qui bénéficieront de votre projet, mais qui n'ont pas été directement ciblées par l'action du projet. Par exemple, si vos adhérentes et adhérents sont votre Groupe cible et que votre projet les aide à améliorer leurs moyens de subsistance, alors les familles de ces adhérents en bénéficieront aussi indirectement.



## Conseil

L'Approche Cadre Logique utilise un langage technique, dont vous devrez vous servir pour communiquer clairement avec les autres parties externes qui parlent ce même langage. Cependant, nous vous déconseillons de prendre l'habitude de nommer ou de parler à vos adhérentes et adhérents comme des « Bénéficiaires » ou des « Groupes cibles ». À moins que vous ne les appeliez par leur nom, « membres » ou « adhérents » fonctionnera très bien !





**Objectif général (ou la finalité du projet, ou l'objectif de développement) :** Une description du changement de comportement que vous vous attendez à voir chez vos Bénéficiaires indirects suite à la réalisation de vos Objectifs de projet. C'est l'intention principale de votre projet. Il n'y a habituellement qu'un seul Objectif général.

**Objectif immédiat (ou l'objectif spécifique, ou le but du projet) :** Une description du changement de comportement que vous vous attendez à voir chez le Groupe cible suite à votre action de projet. Il n'y a habituellement qu'un seul Objectif Immédiat.

**Résultats (ou les effets escomptés, ou les effets) :** Ce sont les descriptions des changements de condition attendus que votre projet réalisera afin d'atteindre les Objectifs.

**Produits :** Ressources créées par le projet afin de concrétiser les Résultats.

**Apports :** Les matières premières requises pour conduire les Activités et réaliser les Produits. Ils incluent tout ce qui porte un coût associé.

**Activités :** La liste des choses que votre organisation fera pour atteindre les Produits et les Résultats/Effets.





# ACL Étape 1 : Analyse des participants

Votre action de projet ne tiendra pas dans le vide, mais plutôt dans une communauté où il y a beaucoup d'intérêts en jeu, qu'ils soient en concurrence ou complémentaires. Afin que votre projet permette un changement durable, il doit répondre aux besoins de cette communauté ainsi qu'aux besoins de votre Groupe cible. Une Analyse des participants donne à votre équipe un regard complet sur tous les acteurs qui pourraient affecter votre projet – de façon positive ou négative – ainsi qu'une meilleure compréhension des enjeux de la communauté liée au projet. Lorsque ces influences ont le potentiel d'affecter le succès de votre projet d'une manière considérable, des stratégies de contournement des difficultés seront incorporées dans votre Plan de projet.



## Définition

### Participants

*Les Participants* peuvent être des groupes ou des individus, y compris le Groupe cible et les Bénéficiaires, ainsi que toutes autres parties prenantes qui peuvent être affectées par le projet, comme des représentants du gouvernement ou des membres de la communauté.



## Activités de formation

### Conduire une Analyse des participants

**Étape 1 :** Avec votre équipe de planification, faites une liste de tous les participants possibles. Cette liste inclura quiconque a un intérêt dans votre projet – qu'il soit positif ou négatif.

**Étape 2 :** Établissez des priorités dans cette longue liste de participants. Au sein de votre équipe de planification, décidez des 6 à 10 participants qui pourraient potentiellement avoir l'impact le plus significatif pour la réussite de votre projet.

**Étape 3 :** Conduisez une analyse plus détaillée de votre liste prioritaire de participants en remplissant le tableau suivant:





Participants	Problèmes	Intérêts	Potentiel	Relations
[Nommez le groupe ou l'individu]	[Décrivez tout problème significatif rencontré par ce participant]	[Décrivez les intérêts principaux et les besoins du participant, et essayez de le faire à partir de son point de vue]	[Décrivez les plus grandes forces et faiblesses de ce participant]	[Décrivez tout conflit, historique de collaboration ou dépendance que ce participant a avec/ envers votre organisation ou d'autres groupes]

À la fin de ce processus, votre équipe aura une idée plus précise de qui doit être consulté dans le cadre de votre planification de projet.

### **Conseil**

Beaucoup d'organisations préfèrent mener l'Analyse des participants un peu plus tard dans le processus de l'ACL – en particulier quand le projet que vous planifiez ne représente qu'une fraction seulement des activités et des influences de votre organisation. Lorsque c'est le cas, votre équipe de planification peut vouloir envisager une conduite d'Analyse des participants une fois que les délimitations du projet ont commencé à prendre forme, ce qui est généralement le cas après l'étape de l'Analyse des alternatives.





## ACL Étape 2 : Analyse des problèmes

Quel est le problème que votre projet cherche à résoudre ? Une Analyse des problèmes est une façon d'explorer en profondeur les difficultés rencontrées par votre Groupe cible. Les problèmes ne sont pas considérés en tant que tels, mais comme parties d'une toile complexe de causes et d'effets. La création d'un Arbre des problèmes donnera à votre équipe de planification un guide visuel pour explorer ces relations et interconnexions.

### Conseil

Pour que l'Arbre des problèmes soit aussi fiable et utile que possible, il est important d'inclure des représentants de tous les niveaux de votre organisation dans son processus de création, y compris vos adhérentes et adhérents, ou au minimum quelques uns de leurs principaux responsables.

### Activités de formation

#### **Concevoir un Arbre des problèmes**

Le but de l'Arbre des problèmes est de cerner un *Problème focal* et un *Objectif spécifique* pour votre projet. Cette activité devrait être conduite avec des représentants de tous les niveaux de votre organisation, des administrateurs au travailleuses et travailleurs de première ligne. Vous écrirez des affirmations sur des fiches (à peu près un tiers d'une feuille de papier à lettre ou un carton bristol), et vous les positionnerez sur un tableau mural qui devrait faire approximativement 90 cm de haut sur 120 cm de large. Vous devrez consacrer au moins deux heures à cette activité pour la mener à bien.





## Tâches

1. Définir le *Problème focal*. C'est un énoncé négatif. Il devrait être spécifique, fondé sur l'expérience et représenter la perspective du Groupe cible. Qu'est-ce que les adhérentes et adhérents de votre OB décrivent comme étant les difficultés les plus importantes dans leur vie ?

Le Problème focal ne doit pas forcément être le problème le plus important à résoudre. Au lieu de cela, c'est un problème sur lequel votre équipe peut se mettre d'accord, et qui deviendra le point de départ pour le développement de votre Arbre des problèmes.

### **Règles pour les déclarations de problèmes :**

- Écrivez l'énoncé en forme négative.
- Utilisez autant d'informations réelles que vous le pouvez, appuyées par autant de preuves que possible.
- Tenez-vous en à ce que vous savez : utilisez les problèmes qui ont été répertoriés au travers de choses comme les évaluations de besoins, les groupes de discussion, les entretiens et la recherche informatique.
- Évitez autant que possible d'utiliser un « manque de » quelque chose comme un problème (exemple : « il y a un manque de nourriture » devrait se lire « Nous avons/ils ont faim »).
- N'utilisez pas d'énoncés de problème qui réduisent le focus en suggérant une solution. Par exemple, « pas d'accès internet » suggère que la fourniture d'accès internet est la solution, alors que « les femmes ne sont pas informées des programmes du gouvernement » ouvre la voie à davantage de solutions possibles (parmi lesquelles peut figurer l'accès internet).

2. Discutez du Problème focal avec votre équipe. Assurez-vous que





l'énoncé du problème est clair, et que tout le monde est d'accord avec celui-ci. Écrivez le Problème focal sur une fiche et placez-la au centre de votre tableau mural.

3. Commencez à explorer les relations de cause à effet autour du problème focal. Quelles sont les causes qui ont conduit à ce problème ? Quels sont les effets de ce problème sur la vie des membres de votre Groupe cible et des Bénéficiaires ? Écrivez chaque cause et chaque effet sur une fiche distincte, en positionnant les causes sous le problème et les effets au-dessus.

### Exemple

#### Réparer une déclaration de problème mal formulée

Comme il a été mentionné dans les règles ci-dessus, il est important d'éviter d'écrire un énoncé de problème qui suggère une solution. Voici quelques exemples pour illustrer ce point.

	
Pas d'accès internet	Pas d'accès à l'information du gouvernement
Pas de robinets	Pas d'eau potable
Manque de nourriture	Famine
Manque d'argent	Pas en mesure de combler les besoins de base de leur famille

### Conseil

- Évitez de répéter une cause ou un effet. Reliez plutôt une cause unique à plusieurs problèmes.
- Assurez-vous que tous les problèmes, les causes et les effets sont réels, fondés sur l'expérience et/ou la connaissance, et qu'ils ont un impact significatif sur votre Groupe cible.
- Soyez aussi précis que possible.





4. Alors que votre Arbre des problèmes prend forme, commencez à envisager les interdépendances des problèmes, des causes et des effets qui s'accumulent. Sur le tableau, en travaillant du bas vers le haut, vérifiez que les relations entre les causes et les effets soient logiques et tracez légèrement les connexions avec un crayon.
5. Regroupez les affirmations correspondantes, et ajustez leur positionnement en fonction de la hiérarchie qui se dégage.
6. Continuez de vérifier la logique pour être certain que les relations de cause à effet soient sensées.
7. Lorsque l'Arbre des problèmes est achevé et que la dernière vérification logique a été faite, tracez des lignes permanentes entre les fiches afin de délimiter la hiérarchie des problèmes, des causes et des effets.





## Exemple

### **Concevoir un Arbre des problèmes autour d'un Problème focal**

Dans cet exemple, une organisation caritative travaille avec des femmes agricultrices de l'économie informelle pour établir un Arbre des problèmes. Sur la base de leur connaissance du terrain du fait des interactions quotidiennes avec leur Groupe cible, elles ont recensé et validé le Problème focal suivant :

***Les femmes n'ont pas assez de revenus pour nourrir leur familles.***

Mais le groupe a convenu que ce Problème focal ne fonctionnerait pas, parce que la mention « nourrir leur famille » suggérerait la solution de mettre à disposition de la nourriture, alors qu'en réalité, le problème était bien plus compliqué que cela. Alors, après de plus amples discussions, le Problème focal a été remplacé par :

***Les femms ne peuvent pas combler les besoins de base de leurs familles.***

Une fois que ce Problème focal écrit sur une fiche et positionné au centre de l'espace de travail, le groupe a commencé à réfléchir aux causes et aux effets qui cernaient ce problème. L'Arbre des problèmes correspondant est représenté sur la page opposée.

Les causes du Problème focal étaient écrites directement dessous et les effets directement au-dessus. À partir de là, et alors que davantage de relations de cause à effet étaient explorées, l'arbre s'est développé pour inclure une arborescence complexe de problèmes. Cela s'est fait en posant la question « pourquoi ? » en réponse à chaque problème, cause ou effet, comme ci-dessous :

Les femmes n'ont pas accès aux régimes de sécurité sociale du gouvernement.

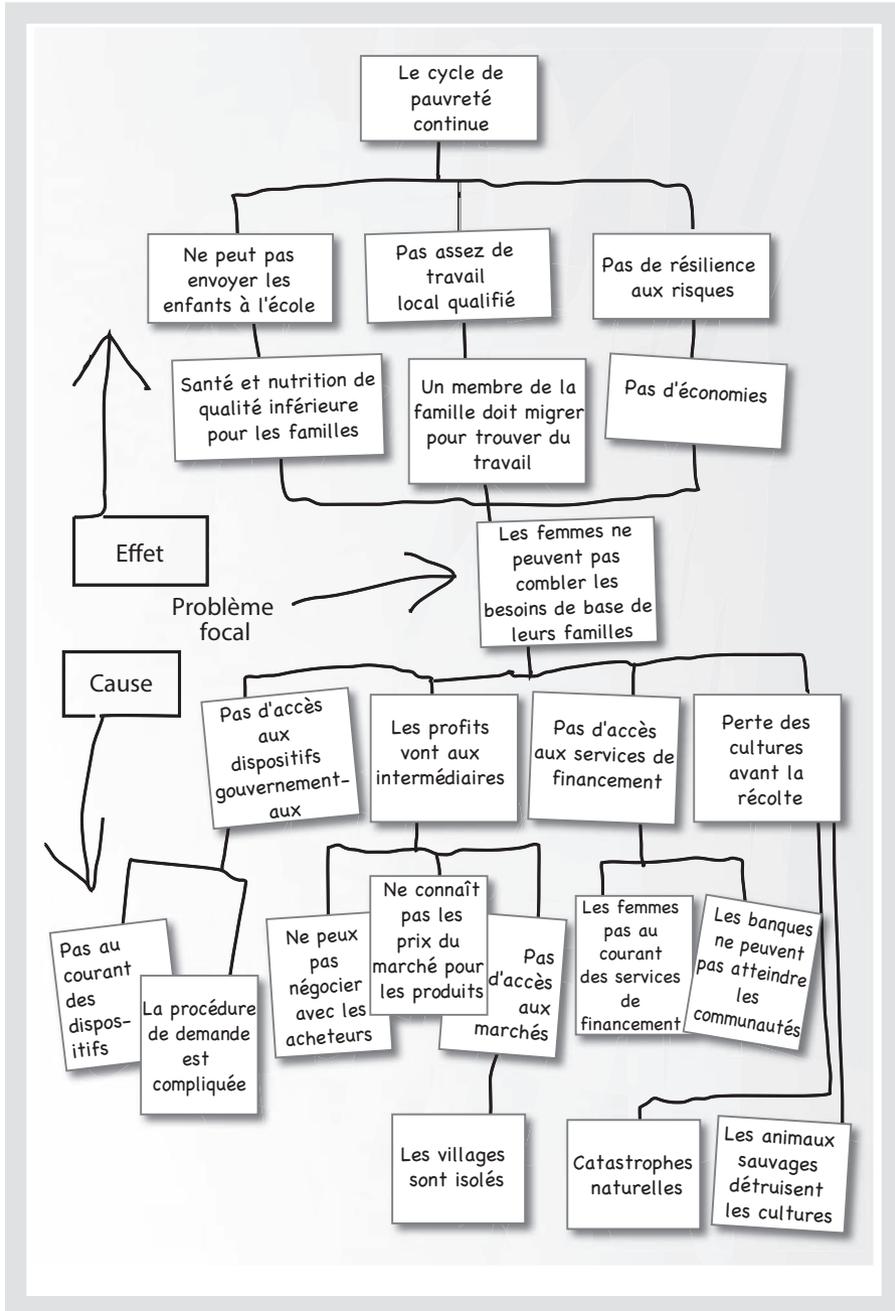
Pourquoi ? Parce que...

Les femmes ne sont pas au courant des dispositifs gouvernementaux

...et...

La procédure de demande pour les dispositifs gouvernementaux est longue et compliquée







# ACL Étape 3 : Analyse des objectifs

## Activités de formation

### Changer l'Arbre des problèmes en Arbre des objectifs

Une fois que l'Arbre des problèmes est terminé, il peut être remplacé par un Arbre des objectifs qui posera les fondations de votre Cadre logique. Quand les *Problèmes* deviennent des *Objectifs*, les chaînes de cause à effet (une chose entraînant une autre) deviennent des chaînes de causalité (nous faisons cela pour accomplir autre chose). Vous devrez consacrer au moins deux heures à cette activité pour la mener à bien.

1. Avec une nouvelle couleur de fiche, modifier chaque énoncé de votre Arbre des problèmes en une affirmation positive, comme si cela avait déjà eu lieu. Ces affirmations d'Objectifs doivent être positives, réalistes et désirables. Par exemple :

Le Problème...	...devient un Objectif
Les femmes agricultrices ne sont pas au courant des régimes de sécurité sociales	Les femmes sont au courant des régimes de sécurité sociale.
Les femmes agricultrices n'ont pas la capacité de développer leurs affaires	Les femmes agricultrices sont capables de développer leurs affaires à travers l'accès au microfinancement.
Les femmes perdent des profits à cause des intermédiaires.	Les femmes ont accès à des liens directs avec le marché.





2. Tous les Objectifs ne peuvent pas, comme dans les exemples sus-cités, résulter de la simple inversion d'un énoncé de Problème. Prenez par exemple l'énoncé de Problème suivant :

***Les catastrophes naturelles (inondations et événements météorologiques extrêmes) endommagent les cultures***

Puisque les catastrophes naturelles sont fondamentalement inévitables et hors du contrôle du projet, déclarer simplement que le problème sera éliminé ou inversé n'est pas une solution. L'énoncé d'Objectif doit s'inscrire logiquement dans la chaîne de causalité, tout en restant réaliste. En conséquence, l'équipe de planification pourrait choisir l'Énoncé d'Objectif suivant :

***Des stratégies sont en place afin de répondre aux dommages causés par les événements météorologiques sévères***

De cette façon, le Plan de projet inclura des mesures afin de réduire ces problèmes dans la limite de ses capacités.

3. Quand les Problèmes deviennent des Objectifs, les relations de cause à effet deviennent des relations de causalité. Pendant ce processus, il peut être nécessaire d'ajouter ou de supprimer des fiches afin de conserver la logique de votre Arbre des objectifs.

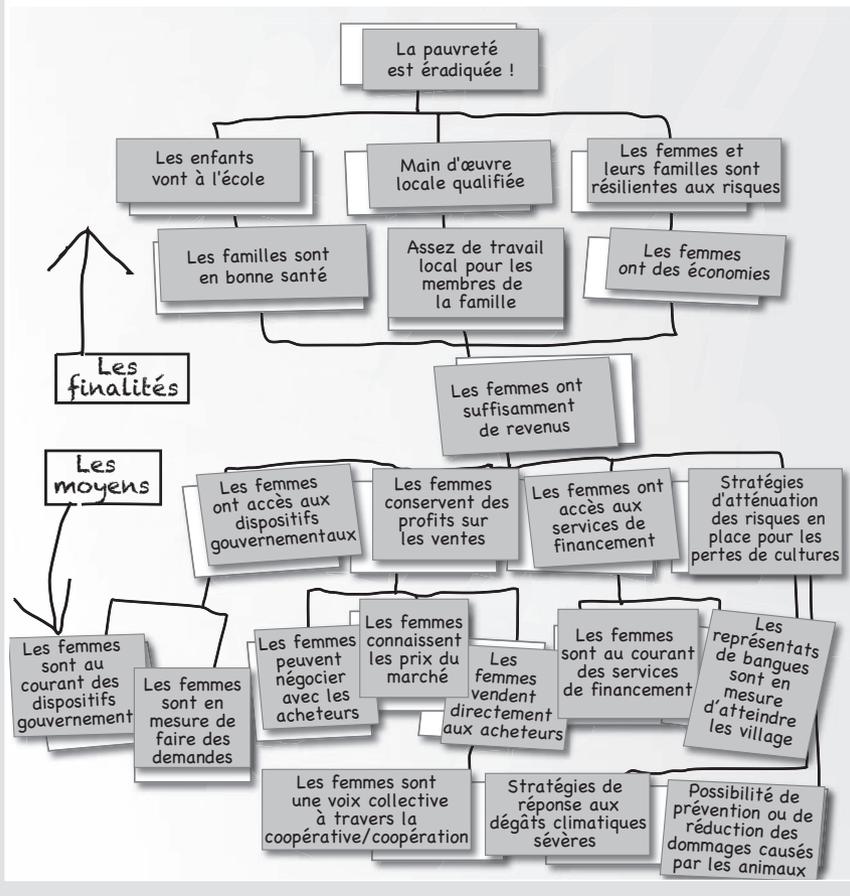




## Exemple

### Les problèmes auxquels sont confrontés les travailleuses et travailleurs de l'agriculture informelle sont transformés en Objectifs de projet

Ici, nous retournons vers l'exemple de l'organisation caritative abordant les difficultés des agricultrices de l'informel. Le diagramme de la page suivante illustre les résultats de la transformation de leur Arbre des problèmes (représenté en page 13) en Arbre des objectifs.





## ACL Étape 4 : Analyse des alternatives

L'Arbre des problèmes et son corollaire l'Arbre des objectifs commencent avec un seul Problème focal. Comme il a été mentionné plus haut, ce Problème focal n'est pas censé représenter l'enjeu le plus significatif du contexte, mais plutôt un point de départ pour la discussion des Problèmes et des Objectifs de votre équipe de planification.

En fait, lorsque l'Arbre des objectifs approche de sa finalisation, comme dans l'exemple précédent ci-dessus, n'importe laquelle des fiches – qui contiennent à présent chacune un Objectif potentiel – pourrait devenir le point de départ d'un plan de projet. Le réseau reliant les branches de causalité de l'Arbre représente de nombreuses voies alternatives, connectées à un objectif ou une intention équivalente.

Si votre Analyse des problèmes et votre Analyse des objectifs sont approfondies, il est possible que le réseau correspondant des problèmes et des solutions requière un projet trop ambitieux pour les ressources de la plupart des OB et des ONG. L'Analyse des alternatives aidera votre équipe de planification à répertorier plusieurs projets plus abordables au sein de l'arbre et à décider de ce qui devrait être une priorité.

### Activités de formation

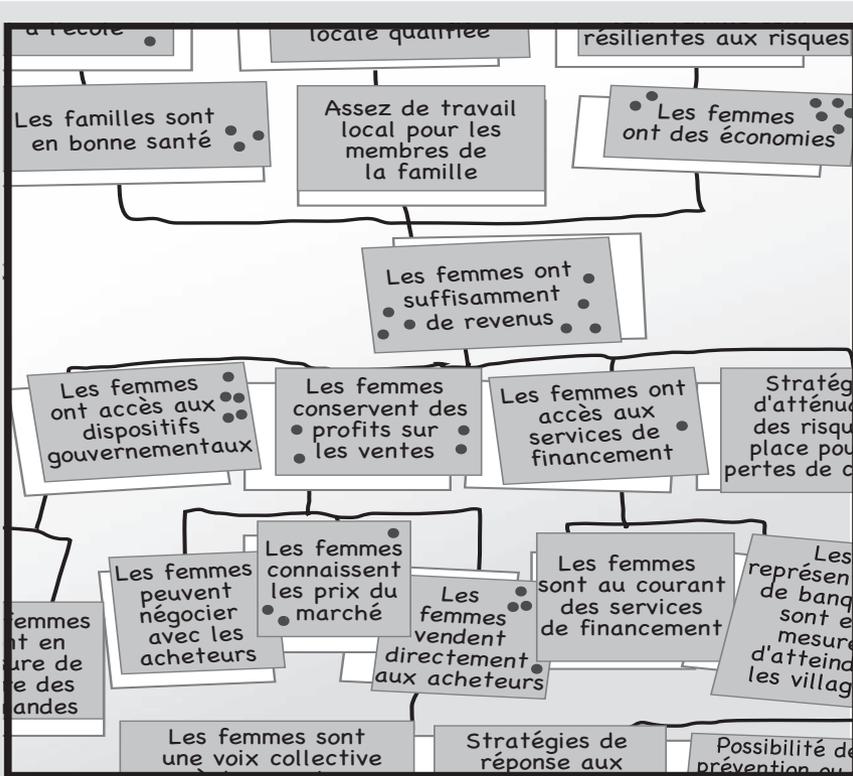
#### Conduire une Analyse des alternatives

##### Étape 1

Retournez vers votre Arbre des objectifs et demandez à votre groupe de définir les objectifs qui sont :

- une haute priorité pour votre Groupe cible
- en bonne adéquation avec le mandat et la mission de votre organisation





L'utilisation d'étiquettes ou de pastilles autocollantes est un moyen de classer les Objectifs. Donnez à chaque membre un nombre fixe d'autocollants (ou, à défaut, assignez un certain nombre de points pouvant être faits à l'aide d'un marqueur) – environ trois à cinq pastilles pour chaque membre de l'équipe. Les participants peuvent alors individuellement classer les Objectifs en les marquant avec les pastilles.<sup>1</sup> Si un Objectif est particulièrement important, les personnes doivent se sentir libres d'apposer plus d'une pastille du quota qui leur est alloué au même endroit. Une fois que toutes les pastilles sont appliquées, l'équipe disposera d'informations nouvelles pour les guider vers des points de départ possibles pour l'Analyse des alternatives.

<sup>1</sup> Cette technique est un exercice de « Dotmocracie ».





## Étape 2

Avec ces nouvelles informations fournies par le processus de classement, le groupe peut à présent identifier quelques branches de causalité alternatives (au minimum trois), à explorer en tant que bases d'approches potentielles de projet. En utilisant les lignes de connexion pour vous guider, commencez à regrouper les amas d'Objectifs en plus petits projets. Éliminez tout Objectif qui est manifestement inatteignable ou indésirable. Par souci de clarté, donnez un nom provisoire à chaque approche.

## Étape 3

Établissez des critères et évaluez les alternatives identifiées à l'étape 2. Les critères guidant ce processus peuvent être en partie fondés sur des critères génériques, et en partie sur des critères que votre équipe de planification considère prioritaires. Quelques critères possibles peuvent être sélectionnés dans la liste ci-dessous (mais votre équipe peut souhaiter ajouter d'autres éléments particuliers à votre domaine de travail) :

- Coût total : En un coup d'œil, est-ce que votre organisation peut gérer le coût potentiel de ce projet ?
- Bénéfices : Quels sont les bénéfices que le projet fournira directement aux bénéficiaires, y compris le Groupe cible ?
- Probabilité : En se fondant sur l'expérience et la recherche, dans quelle mesure l'équipe de planification est-elle convaincue que les Objectifs (à la fois généraux et immédiats) peuvent être atteints ?
- Risques sociaux : Est-ce que l'action du projet pourrait affecter négativement les conditions sociales, familiales, politiques, ou autres, dans la communauté cible ?
- Durabilité : Est-ce que le Groupe cible dispose des outils pour maintenir de lui-même les bénéfices du projet après son arrêt ?
- Rapport coût-efficacité : Est-ce que le projet a le potentiel d'être rentable et/ou plus économique que les solutions alternatives ?
- Capacité organisationnelle : Est-ce qu'à l'heure actuelle votre organisation a la capacité de mener à bien ce projet, ou





devrez-vous accroître votre capacité (personnel supplémentaire, équipements, etc.) ?

- Experts : Est-ce que votre projet nécessite une assistance technique ou des consultants externes ?
- Questions du genre : Comment votre projet aborde-t-il les questions de genre, en particulier lorsqu'elles affectent la vie des filles et des femmes ?
- Questions socio-culturelles : Dans quelle mesure votre projet aborde-t-il les obstacles sociaux ou culturels qui contribuent au problème sous-jacent que votre projet vise à résoudre ?
- Intérêt local : Est-ce que les personnes vivant et travaillant dans le domaine du projet (y compris les Bénéficiaires) sont motivées pour réaliser le changement que votre projet vise à atteindre ? Dans quelle mesure seront-elles motivées pour y participer ?
- Environnement : Quels sont les effets (positifs ou négatifs) que votre projet aura sur l'environnement ?
- Développement : Est-ce que le projet sera évolutif (le projet a-t-il le potentiel de se développer a posteriori), et/ou est-ce que le projet sera reproductible dans un autre contexte, ou avec un autre groupe, ou par une autre organisation, etc. ?
- Innovation : Qu'y a-t-il de nouveau ou de différent dans votre solution ? Utiliserez-vous une approche ou une technologie particulière pour remplacer une approche de développement traditionnelle ?

Les critères qui s'appliquent à votre projet peuvent former la base d'un tableau de classement à utiliser dans l'Analyse des alternatives. Une recherche internet rapide produira de nombreux exemples de formats potentiels d'Analyse des alternatives – du très facile à l'extrêmement compliqué. Beaucoup de systèmes de classement peuvent être employés, d'un système très simple haut/bas ou +/-, à l'attribution d'une valeur de devise complexe, ou en utilisant l'information qualitative de chaque catégorie. Un examen complet de ces options va au-delà du cadre de ce Livret. Votre groupe devra choisir un système de classement qui fonctionne pour vous, et nous recommandons une approche simple pour commencer.



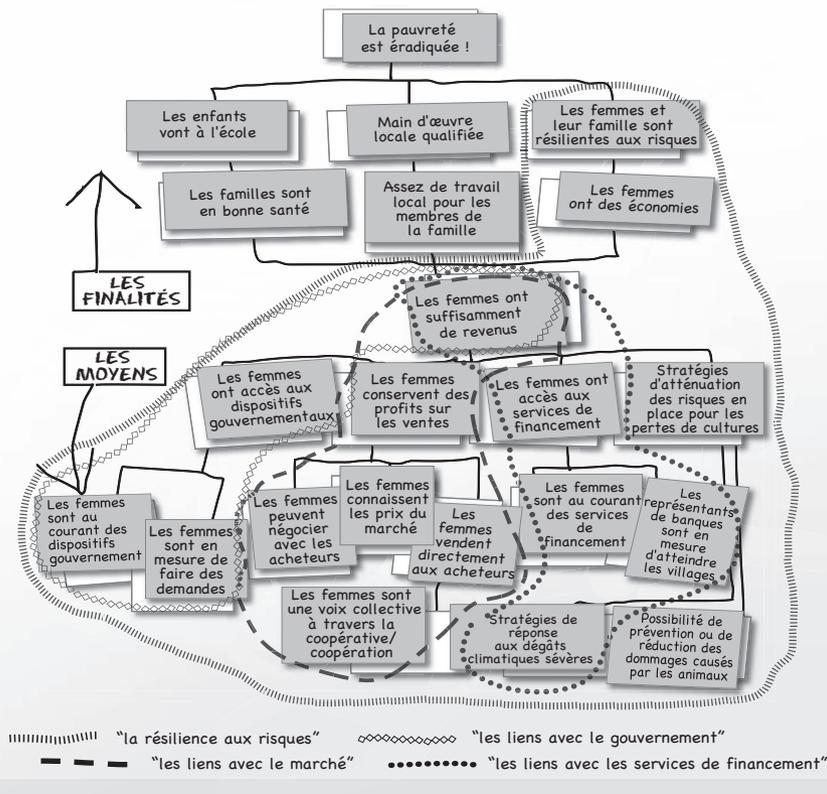


## Exemple

### Utiliser votre Arbre des objectifs pour conduire une Analyse des alternatives

Afin d'approfondir la démonstration du processus de l'Analyse des alternatives, cet exemple reprend le projet précédemment traité des femmes agricultrices de l'informel.

Comme présenté ici, l'équipe de planification a répertorié quatre approches de projets alternatifs issues de leur Arbre des objectifs : 1) les liens avec le marché ; 2) les liens avec le gouvernement ; 3) les liens avec les services de financement ; 4) la résilience aux risques.





L'équipe a alors créé le tableau suivant afin de conduire l'Analyse des alternatives, avec le nombre 1 représentant le score le plus faible et le nombre 4 étant le plus élevé :

Critères	Liens avec le marché	Liens avec le gouvernement	Liens avec les services de financement	Résilience aux risques
Abordable pour l'organisation	2	3	4	1
Avantages pour les Bénéficiaires	3	1	2	4
Soutenable par le Groupe cible après le projet	3	4	2	1
Adapté à la capacité organisationnelle	2	4	3	1
Besoin d'experts pour compléter	2	1	4	3
Tient compte des questions relatives au genre	4	2	1	3
Tient compte des questions environnementales	3	1	2	4
Tient compte des obstacles sociaux et/ou culturels	3	2	1	4
Évolutif ou reproductible	3	2	4	1
Approche innovante	3	1	2	4
<b>Score total</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>26</b>





Dans ce cas, l'équipe de planification a choisi un classement simple allant du « moins » au « plus » et a formulé ses critères en conséquence. Par exemple, après une discussion, l'équipe a convenu que l'alternative de résilience aux risques était la moins économique pour l'organisation ; elle a donc reçu une note de « 1 », alors que l'alternative des services de financement était la plus abordable et a donc obtenu la note de « 4 ».

Sur la base de ce système de classement, l'alternative des liens avec le marché a remporté le score le plus élevé. Toutefois, sur la base de son expérience, l'équipe de planification a décidé que l'alternative de la résilience aux risques – avec un score de proche deuxième – devrait pourtant être considéré comme la meilleure option. Malgré son faible attrait économique, le groupe a déterminé que cette approche intégrée serait la plus efficace et qu'une campagne ciblée de collecte de fonds compenserait une partie des coûts.





# ACL Étape 5: Définir les Éléments du projet

Dans cette étape du processus de l'ACL, votre équipe de planification utilisera l'Arbre des objectifs comme source d'une liste d'Objectifs et de Résultats. Ceux-ci seront la fondation de votre Cadre logique terminé. D'abord, les Eléments du projet seront esquissés en utilisant l'Arbre des objectifs comme source et par la suite, chaque élément sera optimisé en utilisant les principes S.M.A.R.T.

## Conseil:

Pour mieux comprendre les composantes du Cadre logique, on peut s'intéresser à qui est affecté par ces éléments:

Les éléments du projet	Les acteurs
Objectif général	Tous les Bénéficiaires, à la fois directs et indirects
Objectif immédiat	Bénéficiaires directs
Tout le reste (résultats, effets, activités, produits, etc.)	Acteurs du projet (l'OB ou ONG — vous !)

Il est essentiel de garder ces relations à l'esprit quand vous rédigez les Objectifs et les Résultats. Par exemple, si un Objectif est formulé pour illustrer un comportement ou une action de la part de l'OB, il doit être reformulé afin de décrire le changement de comportement précis pour le *Groupe cible et/ou les Bénéficiaires*.

Par exemple, un Objectif immédiat rédigé comme suit :

***D'ici 2018, une formation sur la façon d'accéder aux dispositifs gouvernementaux sera dispensée à 1000 vendeuses et vendeurs de rue de la communauté « X ».***

doit être corrigé afin de décrire le changement dans le comportement du Groupe cible:





***D'ici 2018, 1000 vendeuses et vendeurs de rue de la communauté « X » seront informés sur la façon d'accéder aux dispositifs gouvernementaux.***

## Identifier les Résultats

Les Résultats sont les changements de condition délivrés par votre projet afin de bénéficier à votre Groupe cible. Ces changements peuvent inclure des choses comme des hausses de disponibilité des outils et des ressources, une prise de conscience accrue, ou un meilleur accès aux informations et aux services essentiels.

### Exemple

En se concentrant sur le groupe des Objectifs sélectionné dans l'Analyse des alternatives, l'équipe de planification a répertorié les fiches qui qualifient un bénéfice étant délivré au Groupe cible. En revenant sur le Projet de résilience aux risques précédemment pris comme exemple, les bénéfices fournis sont indiqués par les fiches suivantes :

Les agricultrices de l'informel **ont accès aux dispositifs gouvernementaux.**

Les agricultrices de l'informel **ont connaissance des prix actuels du marché pour leurs produits.**

Les agricultrices de l'informel **ont accès aux services de financement.**

Les agricultrices de l'informel **ont un pouvoir de négociation collective à travers leur adhésion aux coopératives de producteurs.**

Chacune de ces fiches décrit un changement de condition qui sera créé pour le Groupe cible à travers les Activités du projet. Ainsi, chacune d'elles pourrait être un Résultat.





## Identifier les Objectifs immédiats

En récapitulatif, un Objectif immédiat se définit comme la description d'un changement de comportement au sein du Groupe cible, engendré par les Résultats du projet.

Par conséquent, la relation entre les Résultats et les Objectifs est similaire à la relation de cause à effet. Parce que votre organisation a engendré un changement de condition (comme il est décrit dans les Résultats), le Groupe cible est en mesure de changer son comportement :

### Parce que le projet a fourni...

...un accès aux régimes de sécurité sociale du gouvernement

...des coopératives de producteurs

...une connaissance des prix du marché actuels pour les produits

...un accès aux services de financement

### À présent, le Groupe cible...

...montre de la résilience aux risques de blessure et de santé fragile

...négocie directement avec les acheteurs

...est en mesure de demander un juste prix pour ses marchandises

...économise de l'argent et investit dans ses commerces grâce au microfinancement

Le projet fournit des Résultats. Ce que le Groupe cible fait des Résultats devient l'Objectif immédiat.





### Exemple

Un projet peut avoir plusieurs Résultats ; mais tous contribueront à un seul Objectif immédiat. En se référant de nouveau à l'Arbre des objectifs, il n'est pas difficile de voir comment les actions du Groupe cible qui sont décrites dans le tableau ci-dessus peuvent être résumées en un Objectif immédiat :

***Les femmes agricultrices de l'informel ont amélioré leurs moyens de subsistance et leur résilience aux risques à travers la négociation collective, les liens directs avec le marché, et l'accès aux services de financement.***

## Identifier les Objectifs généraux

De la même manière que les Résultats « causent » l'Objectif immédiat, l'Objectif immédiat « cause » l'Objectif général<sup>2</sup>.

La réaction en chaîne des Résultats aux Objectifs se poursuit ici de forme similaire à celle du comportement du Groupe cible (décrit dans l'Objectif immédiat) influe sur le comportement des bénéficiaires.

---

<sup>2</sup> Au sein des relations de cause à effet des Éléments du projet de l'ACL, il est important de considérer également les forces contradictoires, ou les conditions externes sur lesquelles l'OB n'a aucun contrôle. Les « Hypothèses » traitent de cette question, et seront examinées dans le Livret 2.





## Exemple

En gardant à l'esprit que l'Objectif général se réfère à un changement dans le comportement des Bénéficiaires indirects, revenez vers l'Arbre des objectifs. Sur la base du flux des Objectifs immédiats choisis, n'importe laquelle ou toutes les affirmations suivantes sont désignées comme des Objectifs généraux potentiels :

*Les enfants peuvent aller à l'école.*

*Le besoin de migrer pour trouver du travail diminue.*

*Les travailleuses et travailleurs ont un meilleur accès aux soins de santé.*

Ainsi, dans cet exemple, un Objectif général potentiel pourrait inclure tous ces éléments :

***Les familles des agricultrices de l'informel ont des revenus domestiques plus élevés et une qualité de vie améliorée.***

## Renforcer vos Éléments du projet : le QQQQ

Maintenant que votre équipe de planification de projet a répertorié quelques-uns des Éléments du projet, vous pouvez commencer le processus de les amener vers un niveau de Cadre Logique satisfaisant, ce que vous testerez en utilisant les principes S.M.A.R.T.

## Conseil

Gardez à l'esprit votre audience lorsque vous rédigez votre Plan de projet. Imaginez une lectrice qui n'a jamais visité le lieu du projet, qui a une connaissance limitée de votre organisation et du Groupe cible. S'il est important d'être aussi concis que possible, il est également important de donner suffisamment d'informations pour que votre Plan de projet soit compris par n'importe qui.





Le processus de rédaction du document de Cadre logique commence à présent, alors que chaque élément du projet est peaufiné jusqu'à ce qu'il réponde aux questions suivantes :

- **Qui** exactement est concerné (y compris le nombre des individus) ?
- **Quel** est précisément le changement de condition ou de comportement ?
- **Où** cela aura-t-il lieu ?
- **Quand** cela se fera-t-il, ou dans quel délai cela se fera-t-il ?

Dans beaucoup de cas, les réponses à ces questions seront fondées sur votre diagnostic des besoins, votre recherche, votre expérience et toute autre concertation avec le Groupe cible faite en amont de la conception du Plan de projet. Sur la base de ces acquis, vous serez en mesure de réviser chacun des Éléments du projet pour décrire clairement ce qui sera accompli.

### Exemple

L'équipe de planification du Projet de résilience aux risques a rédigé l'Objectif général suivant :

***...Les familles des femmes agricultrices de l'informel ont des revenus domestiques plus élevés et une qualité de vie améliorée ...***

Cette affirmation doit être reformulée pour inclure les QQQQ :

**Qui** : 10 000 personnes (qui représentent les familles des 2 500 femmes agricultrices de l'informel qui forment le Groupe cible).

**Quoi** : des revenus domestiques plus élevés et une qualité de vie améliorée.

**Où** : 10 villages (listez les noms des villages) dans le district A.

**Quand** : d'ici décembre 2018 (la date de la fin du projet).





Avec cette information enrichie, le nouvel Objectif général se lira :

***D'ici décembre 2018, 2 500 foyers de 10 villages du district A – représentant 10 000 individus – auront des revenus domestiques plus élevés et une qualité de vie améliorée.***

Pareillement, l'Objectif immédiat du même projet se transforme de :

***Les femmes agricultrices de l'informel ont amélioré leurs moyens de subsistance et leur résilience aux risques à travers la négociation collective, les liens directs avec le marché, et l'accès aux services de financement.***

en

***D'ici décembre 2018, 2 500 femmes agricultrices de l'informel dans 10 villages du district A auront amélioré leurs moyens de subsistance et leur résilience aux risques, à travers la négociation collective, les liens directs avec le marché, et l'accès aux services de financement.***

Vous pouvez à présent suivre le même procédé pour tous les Éléments du projet, y compris les Résultats.

## Conseil

**De nombreux** formats de documents de Cadre logique (parfois nommés matrices ou grilles de planification de projet) sont utilisés par différentes organisations. Quelque soit celui de votre organisation, si vos Éléments du projets sont bien définis et bien rédigés, ils seront facilement adaptables à n'importe quel format.





# Écrire des définitions S.M.A.R.T

Maintenant que vos Éléments du projet ont été réécrits, il est temps de leur faire passer le test S.M.A.R.T.



## Définition

### S.M.A.R.T.

Cet acronyme décrit le niveau de détail avec lequel tous les Objectifs et les Résultats devraient être rédigés. Bien qu'il y ait quelques variantes dans la signification des lettres, vos Éléments du projet doivent généralement être écrits pour inclure les qualités suivantes :

**Spécifique** : Le lecteur doit savoir exactement à quoi ou à qui les Objectifs et/ou les Résultats font référence.

**Mesurable** : Il doit être possible de mesurer le changement de condition décrit dans les Résultats, et le changement de comportement décrit dans les Objectifs.

**Atteignable** : Il doit être raisonnablement probable que les Objectifs et les Résultats soient atteignables ou réalisables en fonction des ressources, de l'expertise et de l'expérience de votre organisation.

**Réaliste ou pertinent** : Les Objectifs et les Résultats doivent être pertinents, non seulement pour les besoins du Groupe cible, mais aussi pour la mission et la vision de votre organisation.

**Temporellement défini** : Un échéancier doit être établi. Souvent, il s'agit d'une date à laquelle chaque Objectif et chaque Résultat doivent être réalisés.





## Liste de vérification

### Composante S.M.A.R.T.

Utilisez la liste de vérification suivante pour chacun de vos Éléments du projet – ils seront incomplets jusqu'à ce que chacun d'entre eux satisfasse à toutes ces exigences :

Composante S.M.A.R.T.		Objectif immédiat	Objectif général	Résultat 1	Résultat 2	Fig. : une colonne pour chaque Résultat
Spécifique	Il n'y a pas de doute quant à qui et combien de personnes seront concernés.					
	Un changement de comportement est clairement décrit dans les Objectifs.					
	Un changement de condition est clairement décrit dans les résultats.					
Mesurable	Il est possible de mesurer le changement de condition ou de comportement décrit.					
Atteignable	Notre organisation a les ressources et l'expérience pour atteindre les Résultats.					
	Il est hautement probable que le Groupe cible sera disposé à réaliser l'objectif immédiat et capable de le faire une fois que les Résultats seront atteints.					
	Nous savons que nous pouvons atteindre les nombres du Groupe cible et les lieux indiqués dans le plan de projet.					
Réaliste	Le projet correspond bien à la mission et/ou au mandat de notre organisation.					
	L'Élément du projet est aligné avec les besoins exprimés par le Groupe cible.					
Temporellement défini	Le délai pour accomplir l'Élément du projet est raisonnable et clairement énoncé.					





## Exemple

### Utiliser une Matrice de planification de projet pour écrire votre Cadre logique

Dans cet exemple, l'équipe de planification commence à inscrire le *Projet de résilience aux risques* dans une Matrice de planification de projet standard. Dans ce format, les Activités seront listées dans un document séparé avec un tableau d'Activités pour chaque Résultat (ce processus sera traité en détail dans le Livret numéro trois).

Éléments du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
<b>Objectif général :</b> D'ici décembre 2018, 2 500 foyers de 10 villages du district A – représentant 10 000 individus – auront des revenus domestiques plus élevés et une qualité de vie améliorée.			
<b>Objectif immédiat :</b> D'ici décembre 2018, 2 500 femmes agricultrices de l'informel dans 10 villages du district A auront amélioré leurs moyens de subsistance et leur résilience aux risques à travers la négociation collective, les liens directs avec le marché et l'accès aux services de financement.			
<b>Résultats:</b>			
1. D'ici 2018, 2 500 femmes agricultrices de l'informel dans 10 villages du district A auront accès aux régimes de sécurité sociale du gouvernement.			





2. D'ici 2018, 10 coopératives menées par des membres producteurs représenteront et serviront efficacement une affiliation de 2 500 femmes agricultrices de l'informel issues de chacun des 10 villages du district A (250 membres dans chaque village).			
3. D'ici 2018, 2 500 femmes agricultrices de l'informel dans 10 villages du district A auront accès aux liens avec le marché.			
4. D'ici 2018, 2 500 femmes agricultrices de l'informel dans 10 villages du district A auront accès aux services de financement.			
5. D'ici 2018, 2 500 femmes agricultrices de l'informel dans 10 villages du district A auront conscience des stratégies de mitigation des risques pour compenser ou réduire les dégâts de cultures causés par les catastrophes naturelles.			

Les *Indicateurs* et les *Moyens de vérification* formeront la base de vos Plans de suivi et d'évaluation, et ils seront examinés en détail dans le Livret numéro deux.

Les *Hypothèses* formeront la base de votre Registre des risques, et elles seront également examinées en détail dans le Livret numéro deux.

Les *Apports* formeront la base de votre Budget de projet, et ils seront abordés en détail dans le Livret numéro trois.





## Conclusion

Vous avez maintenant à disposition un Cadre logique qui est en bonne voie de finalisation. Comme il a été mentionné plus haut, les Livrets deux et trois guideront votre équipe non seulement vers la réalisation de la Matrice de planification de projet, mais aussi à travers un Budget du projet, un Plan de suivi et d'évaluation et un Registre des risques.

La planification de projet utilisant l'Approche Cadre Logique doit être flexible. Gardez à l'esprit que si vous affinez le plan, il continuera de changer et de s'ajuster. Attendez-vous à ce que le travail que vous avez produit jusqu'à présent soit modifié en cours de finalisation. Comme vous l'apprendrez dans les Livrets deux et trois, l'élaboration de stratégies détaillées de contrôle et de prise de risques peut souvent conduire au rajout de nouvelles Activités et de dépenses correspondantes dans le Plan général.

Souvenez-vous qu'au moment de prendre des décisions quant aux problèmes de développement à privilégier avec l'Approche Cadre logique, vous devrez vous référer de nouveau aux besoins et aux souhaits que vos membres ont déjà exprimés et dans l'idéal, vous assurer qu'il y a une participation active des représentants d'adhérentes et d'adhérents dans le processus de planification du projet.

Enfin, merci de consulter le Livret numéro trois pour son format d'évaluation qui permettra de tester la validité de votre Cadre Logique complété.









**À propos de WIEGO.** Femmes dans l'Emploi Informel : Globalisation et Organisation, mieux connu sous l'acronyme anglais WIEGO, est un réseau mondial, à vocation action-recherche-politique, qui se mobilise pour améliorer le statut des travailleurs pauvres de l'économie informelle, en particulier celui des femmes. WIEGO bâtit des alliances et regroupe ses membres à partir de trois corporations : les organisations de base de travailleurs et travailleuses de l'économie informelle, les chercheurs et statisticiens travaillant sur l'économie informelle, et les professionnels des agences de développements impliqués dans l'économie informelle. WIEGO poursuit ses objectifs en aidant à construire et à renforcer les réseaux d'organisations de travailleurs et travailleuses de l'informel ; en entreprenant des analyses politiques, des recherches statistiques et des analyses de données sur l'économie informelle ; en conseillant et en organisant la concertation sur des politiques de l'économie informelle ; en documentant et en diffusant les bonnes pratiques de soutien à la main d'oeuvre de l'économie informelle. Pour plus d'informations, visitez : [www.wiego.org](http://www.wiego.org).



Femmes dans l'Emploi Informel :  
Globalisation et Organisation

