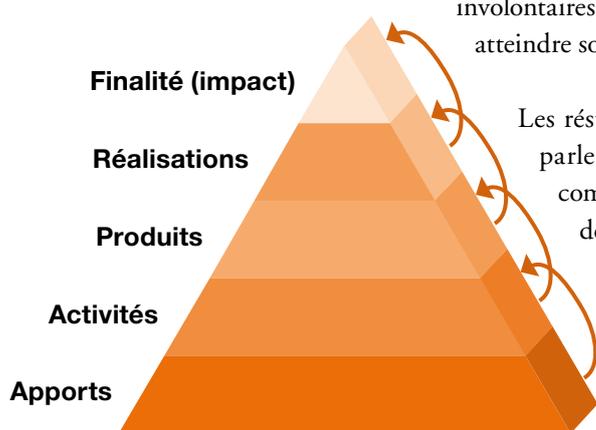


Phase de conception

La phase de conception consiste à clarifier les objectifs de l'intervention en formulant de façon précise et mesurable les résultats attendus à obtenir à différents niveaux. On y détermine en outre comment les résultats seront obtenus au moyen des apports et des activités, et l'on définit des indicateurs afin de mesurer ces résultats.

>5.1 Définition des résultats et des objectifs

Les « résultats » sont définis comme « les effets d'actions, qui peuvent être attendus ou involontaires, positifs ou négatifs ». Les résultats *attendus* qu'une intervention vise à atteindre sont souvent appelés « objectifs » et sont le fondement de la planification.



Les résultats et les objectifs peuvent être classés par degré d'importance (on parle parfois de « chaîne des résultats » ou de « pyramide des objectifs »), comme le montre la Figure 10. Les termes sont expliqués à la Section 5.2 et des exemples sont donnés à la Section 5.3.

Les différents niveaux de résultats/d'objectifs sont définis en fonction des informations recueillies pendant les phases d'appréciation et d'analyse, puis organisés sous la forme d'un tableau récapitulatif ou d'une autre structure. L'outil le plus communément utilisé est la matrice du cadre logique.

FIGURE 10
Chaîne des résultats/pyramide des objectifs

>5.2 La matrice du cadre logique

La matrice du cadre logique consiste en un tableau de quatre lignes et quatre colonnes, qui résume les aspects clés d'un projet/programme. Elle présente une suite logique de relations de cause à effet fondée sur la chaîne des résultats/pyramide des objectifs. Le processus de définition et de choix des objectifs expliqué ci-dessus est utilisé comme base pour établir les objectifs de la matrice du cadre logique.

Divers formats sont utilisés pour les cadres logiques, et il est important d'avoir une conception claire et commune des différents termes utilisés. La Figure 11 montre le format, la terminologie et les définitions que ce manuel recommande d'utiliser à la Fédération internationale.

Le cadre logique n'expose pas tous les détails d'un projet/programme. D'autres détails, comme la proposition, le budget et le calendrier des activités, peuvent être donnés dans d'autres documents qui accompagnent le cadre logique, auxquels ils devraient tous cependant être très clairement liés. Le cadre logique est utilisé non seulement pour la conception du projet/programme, mais aussi comme base pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. C'est un document vivant, qui devrait être consulté et mis à jour tout au long du cycle de l'intervention.

La section qui suit présente un moyen de créer une matrice de cadre logique de façon structurée. Cependant, il importe de noter que cette tâche peut être abordée de diverses manières. Il s'agit d'un processus de perfectionnement par tâtonnements, et non d'une simple suite linéaire d'étapes.

Une approche consiste à inscrire d'abord tous les objectifs, puis à vérifier s'ils sont réalistes en examinant les hypothèses à tous les niveaux, avant d'ajouter les indicateurs et les moyens de vérification. C'est l'approche qui est adoptée ici. Une autre approche est de compléter tous les objectifs, leurs indicateurs et leurs moyens de vérification en même temps, avant de poursuivre en formulant les hypothèses.

Souvent, à mesure que de nouvelles parties du cadre logique sont élaborées, les informations rassemblées auparavant devront être examinées et, le cas échéant, modifiées. Cependant, choisir l'une des approches générales de l'élaboration de la matrice peut parfois contribuer à orienter l'équipe dans cet exercice. L'ordre des étapes présenté ici n'est donc qu'un guide, qui peut être utilisé si l'équipe d'intervention le trouve utile. Les exemples illustrant les différents objectifs exprimés sont tirés de l'exemple d'un cadre logique complet à la Figure 15, p. 44-45.

FIGURE 11. **Cadre logique: définition des termes**

Objectifs (Ce que nous voulons obtenir)	Indicateurs (Comment mesurer les changements)	Moyens de vérification (Où/comment recueillir les informations)	Hypothèses (Autres éléments à prendre en compte)
Finalité Les résultats à long terme qu'une intervention vise à atteindre, auxquels des facteurs extérieurs à l'intervention peuvent contribuer	Indicateurs d'impact Critères quantitatifs et/ou qualitatifs servant à mesurer les progrès accomplis par rapport à la finalité	Comment les informations sur l'indicateur seront recueillies (peut inclure la personne qui les collectera et la fréquence à laquelle elles seront recueillies)	Facteurs extérieurs sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, nécessaires pour que la finalité permette d'obtenir des résultats de niveau supérieur
Réalisation(s) Les principaux résultats qu'une intervention vise à obtenir, le plus souvent en ce qui concerne les connaissances, les attitudes ou les pratiques du groupe cible	Indicateurs de réalisation Critères quantitatifs et/ou qualitatifs servant à mesurer les progrès accomplis en vue de concrétiser les réalisations	Comme ci-dessus	Facteurs extérieurs sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, nécessaires pour que les réalisations permettent d'atteindre la finalité fixé
Produits (extrants) Produits, biens et services tangibles et autres résultats immédiats qui permettent de concrétiser les réalisations	Indicateurs de produits Critères quantitatifs et/ou qualitatifs servant à mesurer les progrès accomplis en vue d'obtenir les produits	Comme ci-dessus	Facteurs extérieurs sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, nécessaires pour que les produits permettent de concrétiser les réalisations
Activités Ensemble des tâches à accomplir pour obtenir les produits	Apports Le matériel et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les activités	Coûts (et sources) Résumé des coûts pour chacune des ressources/activités définies; les sources de revenus peuvent aussi être précisées	Facteurs extérieurs sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, nécessaires pour que les activités permettent d'obtenir les produits

>5.3 Conception des objectifs

À ce stade, les projets d'objectifs choisis dans l'arbre des objectifs devraient être transférés dans le cadre logique et, le cas échéant, affinés afin de concevoir un ensemble complet d'objectifs pour l'intervention. Selon l'approche de la gestion axée sur les résultats, le cadre logique doit être axé sur la production de changements réels qui peuvent être mesurés.

Tous les objectifs devraient être formulés de façon simple, claire et concise et décrire le résultat attendu à obtenir. Les différents niveaux d'objectifs présentés à la Figure 2 sont expliqués ici plus en détail.

Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Finalité			
Réalisation(s)			
Produits			
Activités			

La finalité

La « finalité » est un énoncé simple et clair qui décrit « les résultats à long terme qu'une intervention vise à atteindre, auxquels des facteurs extérieurs à l'intervention peuvent contribuer ». Il devrait refléter l'objectif final de l'intervention, c'est-à-dire les conditions à changer. Il relève des résultats du niveau le plus élevé, sur lesquels vous avez le moins de prise.

Par exemple, la finalité d'un projet de nutrition mères/enfants pourrait être « réduire la mortalité infantile liée à une mauvaise nutrition dans les communautés cibles ». Des facteurs autres que le projet de nutrition peuvent contribuer à réduire le taux de mortalité infantile. D'autres interventions sanitaires telles que des campagnes de vaccination ou la construction de dispensaires peuvent avoir un impact dans ce cadre. Des projets de développement des moyens de subsistance, qui augmentent les revenus familiaux, peuvent aussi contribuer à réduire la mortalité infantile.

La finalité peut souvent être défini sur la base du principal objectif décrit dans l'arbre des objectifs (voir Figure 6, p. 27). Il peut aussi être tiré d'un objectif d'un niveau inférieur dans l'arbre des objectifs, en particulier si le principal objectif initialement fixé était d'un niveau très élevé (par ex., « améliorer le bien-être général de la communauté »).

Le terme « impact » est généralement utilisé pour désigner les résultats *effectifs* à long terme que l'intervention a produits, qu'ils soient positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, directs ou indirects, attendus ou involontaires¹¹. L'impact fait référence au même niveau de résultats à long terme que la finalité, mais ce dernier ne concerne que les résultats *positifs attendus* de l'intervention.

11. Voir l'entrée de glossaire figurant dans l'Annexe 2, adaptée de l'OCDE/ CAD (Comité d'aide au développement), Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002.

Exemple de finalité du projet

Réduire le nombre de morts et de blessés suite à une catastrophe dans le District oriental.

Les réalisations

Les « réalisations » sont « les principaux résultats qu'une intervention vise à obtenir, le plus souvent en ce qui concerne les connaissances, les attitudes ou les pratiques du groupe cible ». La concrétisation de la ou des réalisations devrait contribuer directement à l'accomplissement de la finalité. Les réalisations sont les effets attendus à moyen terme des produits d'une intervention. Vous avez moins de prise sur les réalisations que sur les produits.

Les réalisations seront souvent déterminées sur la base du niveau immédiatement inférieur dans l'arbre des objectifs (voir Figure 6, p. 27). La finalité et les réalisations d'une intervention sont souvent tirés directement ou déduits du plan stratégique d'une organisation. Même lorsque tel est le cas, ce processus de définition des objectifs fondé sur l'analyse reste une étape cruciale pour vérifier s'il existe des réalisations supplémentaires propres à la situation. Il sert en outre à valider, ce qui est indispensable, la pertinence de la stratégie générale dans le contexte précis où le projet/programme est mis en œuvre. Il est possible d'adopter une ou plusieurs réalisations, en fonction du contexte de l'intervention.

Exemple de réalisation du projet 1

La capacité des communautés à se préparer et à répondre aux catastrophes est accrue.

Les produits

Il s'agit des « produits, biens et services tangibles et des autres résultats immédiats qui permettent de concrétiser les réalisations ». Les produits sont les effets les plus immédiats d'une activité; les résultats sur lesquels vous avez le plus de prise.

Les produits devraient décrire tous les résultats qui doivent être obtenus afin de concrétiser les réalisations, ni plus, ni moins. En règle générale, les produits clés peuvent être définis à partir des objectifs exprimés au niveau directement inférieur de l'arbre des problèmes, mais il convient de vérifier si des produits manquent ou sont inutiles.

Exemples de produits (pour la réalisation 1)

- 1.1 Des plans de gestion des catastrophes sont élaborés par les comités communautaires de gestion des catastrophes.
- 1.2 Des systèmes d'alerte rapide sont mis en place pour surveiller les risques de catastrophe.
- 1.3 Les communautés connaissent mieux les mesures à prendre pour se préparer et répondre aux catastrophes.

Les activités

Les activités sont l'« ensemble des tâches à accomplir pour obtenir les produits », c'est-à-dire les actions quotidiennes qui doivent être menées pour obtenir les produits du projet/programme et, par extension, ses réalisations.

Par ailleurs, les activités ne figurent pas toujours dans le cadre logique. Elles y sont présentées parfois en détail, parfois de façon sommaire et parfois pas du tout. Lorsqu'elles

ne sont que résumées dans le cadre logique ou qu'elles n'y figurent pas du tout, elles sont généralement décrites de manière plus détaillée avec un calendrier des activités (plan de travail) dans un document séparé (voir Section 6.1, p. 46).

Exemples d'activités pour le produit 1.1

- 1.1.1 Organiser dix réunions de planification dans la communauté
- 1.1.2 Former des pairs animateurs et des formateurs professionnels
- 1.1.3 Élaborer/traduire du matériel de sensibilisation à la gestion des catastrophes

Les apports/ressources, les coûts et les sources

Les apports/ressources sont le matériel et les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les activités prévues. Ce concept inclut le personnel (effectifs et profil), l'équipement, les installations, l'assistance technique, les fonds, les services des fournisseurs, etc. nécessaires.

Exemples d'apports

Lieu de réunion, formateurs/pairs animateurs, matériel pédagogique.
Coûts/sources: CHF 20000 (appel), CHF 3000 (fonds collectés localement), heures de travail des volontaires, espace mis à disposition gratuitement pour les réunions.

5.3.1 Vérifier la logique des objectifs – causalité « Si..., alors... »

La première colonne de la matrice du cadre logique résume la logique « moyens-fin » du projet/programme proposé (aussi appelée « logique de l'intervention »). Quand la pyramide des objectifs est lue de bas en haut, elle peut être exprimée de la façon suivante :

SI des **apports** adéquats sont fournis, **ALORS** des **activités** peuvent être conduites.
SI les **activités** sont conduites, **ALORS** des **produits** peuvent être obtenus.
SI des **produits** sont obtenus, **ALORS** la **réalisation du projet** sera concrétisée.
SI la **réalisation du projet** est concrétisée, **ALORS** elle devrait contribuer à la réalisation de la **finalité**.

À l'inverse, nous pouvons dire :

SI nous désirons contribuer à la **finalité**, **ALORS** nous devons concrétiser la **réalisation du projet**.
SI nous désirons concrétiser la **réalisation du projet**, **ALORS** nous devons obtenir les **produits**.
SI nous désirons obtenir les **produits**, **ALORS** les **activités** définies doivent être mises en œuvre.
SI nous désirons mettre en œuvre les **activités** définies, **ALORS** nous devons être à même d'obtenir les apports nécessaires.

Cette logique est mise à l'essai et affinée grâce à l'analyse des hypothèses dans la quatrième colonne de la matrice.

>5.4 Hypothèses et risques

Dans le cadre logique, les « hypothèses » sont des facteurs extérieurs importants pour la réussite de l'intervention, mais sur lesquels cette dernière n'a pas de prise. Elles devraient en outre être « probables » : raisonnablement susceptibles de se produire, mais ni certaines, ni improbables.

Par exemple, dans le cadre d'un projet agricole situé dans une zone qui a parfois enregistré des sécheresses, une hypothèse pourrait être : « Il n'y aura pas de sécheresse pendant le projet ». Il est bien clair que l'équipe de mise en œuvre n'a pas de prise sur ce facteur extérieur, et que celui-ci aurait une incidence sur la réussite du projet si l'hypothèse ne se vérifiait pas et qu'une sécheresse s'installait.

On peut citer d'autres exemples de facteurs extérieurs sur lesquels le projet n'a pas de prise : les évolutions politiques et économiques, les guerres ou les troubles civils et les initiatives d'autres acteurs, tels que les institutions publiques, les organisations privées et celles de la société civile.

Il est important de définir les hypothèses, car elles aident à vérifier si les objectifs envisagés sont raisonnables et éclairés, ou s'ils s'appuient sur un optimisme peu réaliste ou une appréciation initiale déficiente. Définir les hypothèses permet d'évaluer objectivement le potentiel de réussite d'une intervention, et peut entraîner une modification des objectifs et de leurs indicateurs (voir Section 5.5).

Il est crucial d'assurer le suivi des hypothèses tout au long de l'intervention pour prendre des décisions sur la façon de les gérer. Par exemple, si une sécheresse inattendue s'installait, l'équipe de mise en œuvre devrait réfléchir à des moyens de trouver d'autres sources d'eau. En cas de facteurs sur lesquels le projet a encore moins de prise (tels que le déclenchement ou l'aggravation d'un conflit interne), l'équipe responsable devrait envisager de réduire l'ampleur du projet, voire de l'abandonner.

Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Finalité			
Réalisation(s)			
Produits			
Activités			

Quelle est la différence entre une hypothèse et un risque ?

Une hypothèse décrit un risque en exprimant de façon positive les conditions qui doivent être remplies pour que l'intervention atteigne ses objectifs. Le risque « les conditions de sécurité empirent » peut être exprimé comme hypothèse de la façon suivante : « la situation politique et de sécurité reste stable ». Les risques sont souvent cernés durant la phase d'appréciation initiale et reformulés en tant qu'hypothèses lors de la conception du cadre logique.

Il existe plusieurs méthodes pour déterminer quelles hypothèses devraient être suivies pendant l'intervention, qui s'appuient généralement sur une série de questions clés. Le processus peut sembler compliqué à première vue, mais il s'éclaircira à mesure que vous familiariserez avec la conception de cadres logiques. Il est recommandé de suivre les six étapes ci-dessous pour procéder à la formulation des hypothèses ; elles sont suivies de deux exemples qui illustrent comment les étapes sont appliquées à deux hypothèses potentielles, dont l'une sera validée (voir Figure 13 : Comment formuler une hypothèse, p. 37).

5.4.1 Étapes recommandées pour formuler une hypothèse

Étape 1 : Définir les facteurs extérieurs/risques décisifs

Cette tâche est généralement accomplie pendant la phase d'appréciation initiale ou l'étape d'analyse de la phase de planification, par exemple au moyen de l'analyse des problèmes, de l'analyse FFOM ou d'autres outils de ce type. Il est également possible d'examiner chaque objectif du cadre logique en se demandant ce qui pourrait s'opposer à sa réalisation.

Étape 2: Reformuler les facteurs extérieurs/risques en tant qu'hypothèses, c'est-à-dire en énoncés des conditions positives nécessaires à la réussite de l'intervention

Les hypothèses définissent les problèmes ou les risques potentiels qui peuvent entraver ou empêcher la réalisation des objectifs, mais elles sont reformulées en tant que conditions nécessaires à la réussite du projet/programme (voir ci-dessus la différence entre hypothèses et risques).

Étape 3: Associer les hypothèses à des objectifs spécifiques

Chaque hypothèse devrait être liée à un objectif spécifique dans le cadre logique: il s'agit des conditions qui doivent exister pour que l'obtention d'un niveau de résultat mène au niveau suivant. Par exemple, l'hypothèse « Les prix des matériaux de construction ne dépassent pas le budget du projet » s'applique au produit « Des kits d'hébergement provisoire sont distribués ». Un test « Si..., alors... » peut aider à associer chaque hypothèse au niveau correspondant, par exemple:

- > **SI** « Des kits d'hébergement provisoire sont distribués »
- > **ET** que l'hypothèse « Les prix des matériaux de construction ne dépassent pas le budget du projet » se vérifie,
- > **ALORS** la réalisation « Améliorer l'accès à l'hébergement provisoire dans les communautés cibles » se concrétisera.

Dans certains cas, une hypothèse générale peut s'appliquer à tous les objectifs, par exemple: « La situation politique reste stable, ce qui permet de mettre en œuvre le projet ». Il est préférable de placer ces hypothèses globales au niveau de la finalité, en gardant à l'esprit qu'une telle hypothèse aurait aussi une incidence sur tous les objectifs des niveaux inférieurs si elle était infirmée.

FIGURE 12
Test «Si..., alors...»

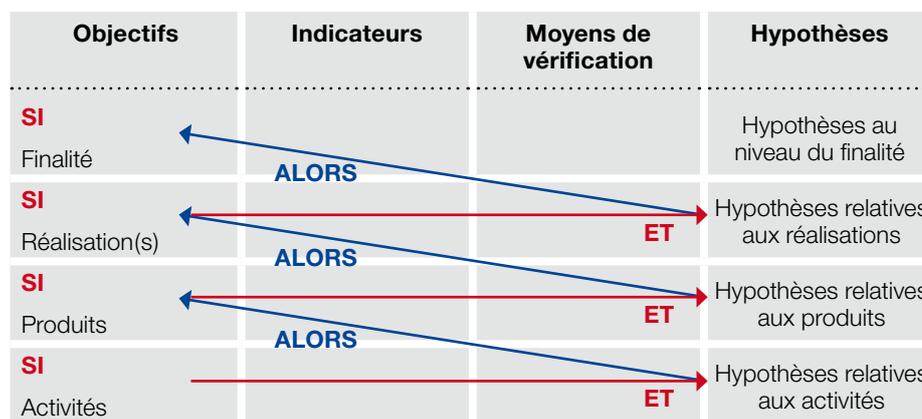


FIGURE 13. Comment formuler une hypothèse

Étapes	Deux exemples d'hypothèses potentielles pour un projet de développement des moyens de subsistance par la pêche	
1. Définir les facteurs extérieurs/risques décisifs	Les stocks locaux de poissons s'épuisent.	La récession économique menace le marché des produits de la pêche.
2. Reformuler le facteur en tant qu'hypothèse, ou énoncé de la condition positive nécessaire à la réussite de l'intervention	Les stocks de poissons ne s'épuisent pas en raison de la surpêche.	La récession économique ne menace pas le marché des produits de la pêche.
3. Associer l'hypothèse à un objectif spécifique	Niveau des réalisations : SI nous concrétisons la réalisation « <i>soutenir le développement de petites entreprises de pêche dans les communautés cibles</i> » ET que l'hypothèse « <i>les stocks locaux de poissons ne s'épuisent pas</i> » se vérifie, ALORS nous contribuerons à la finalité « <i>améliorer les moyens de subsistance dans les communautés cibles</i> ».	Niveau des réalisations : SI nous concrétisons la réalisation « <i>soutenir le développement de petites entreprises de pêche dans les communautés cibles</i> » ET que l'hypothèse « <i>la récession économique ne menace pas le marché des produits de la pêche</i> » se vérifie, ALORS nous contribuerons à la finalité « <i>améliorer les moyens de subsistance dans les communautés cibles</i> ».
4. S'assurer que l'hypothèse est véritablement importante	Oui : des stocks de poissons suffisants sont nécessaires pour développer des moyens de subsistance fondés sur la pêche.	Oui : une économie saine est nécessaire pour développer des moyens de subsistance fondés sur la pêche.
5. S'assurer que le projet n'a véritablement pas de prise sur l'hypothèse	Ce facteur n'est pas inclus dans le cadre logique en tant qu'hypothèse car le projet a une prise sur lui, par exemple : > en concevant des activités et des objectifs visant à sensibiliser les pêcheurs locaux ; et > en favorisant des accords communautaires sur les droits et les périodes de pêche afin de réduire la surpêche.	Si le projet peut anticiper une récession économique, il n'a pas le pouvoir de l'empêcher.
6. S'assurer que l'hypothèse est probable	Ce facteur n'est pas mentionné comme hypothèse car il peut être maîtrisé (comme démontré à l'étape 5).	Ce facteur est inclus dans le cadre logique en tant qu'hypothèse car il existe un risque raisonnable de récession qui n'est cependant ni certain, ni très improbable. Il faudrait donc suivre l'évolution de l'économie pendant toute la durée de l'intervention.

Étape 4: S'assurer que l'hypothèse est véritablement importante

Un nombre excessif d'hypothèses peut compliquer le cadre logique et le suivi. Il est donc important de se limiter uniquement aux hypothèses qui compromettraient la réussite de l'intervention si elles étaient *infirmées*.

Par exemple, pour le produit « *Des kits d'hébergement provisoire sont distribués* », il n'est pas nécessaire d'inclure l'hypothèse « *Les transports publics fonctionnent dans la zone en question* » si les kits d'hébergement vont être distribués par des véhicules de l'organisation et récupérés par des bénéficiaires se déplaçant à pied. Cependant, l'hypothèse relative aux transports publics peut être pertinente pour un autre produit de

l'intervention, par exemple « *Les volontaires de la région sont formés aux compétences en matière d'hébergement au bureau central* », si les volontaires vont devoir utiliser les transports publics pour suivre cette formation.

Étape 5: S'assurer que l'intervention n'a véritablement pas de prise sur l'hypothèse

Il est important d'éviter de mentionner comme hypothèses des questions auxquelles l'intervention elle-même devrait répondre. Par exemple, dans le contexte d'un projet de promotion de la santé, le fait que « *Les personnes sont réceptives aux messages d'hygiène personnelle* » ne sera peut-être pas une bonne hypothèse si l'équipe d'intervention peut recruter des employés ou des volontaires suffisamment formés pour consulter la population cible afin de concevoir et de diffuser des messages d'hygiène auxquels la population sera réceptive.

Étape 6: S'assurer que l'hypothèse est « probable »

Toute hypothèse à intégrer dans le cadre logique et à suivre doit être « probable », c'est-à-dire *un facteur extérieur important qui se produira très certainement, mais qui présente toujours un risque raisonnable de ne pas se produire*. En raison de cet élément d'incertitude, il est indispensable d'assurer le suivi de ce facteur extérieur pendant l'intervention, pour prendre des mesures à son sujet le cas échéant.

Les facteurs extérieurs qui sont « certains » ou « peu probables » exigent un autre traitement. *Un facteur extérieur important dont il est certain qu'il se produira ne devrait pas être mentionné en tant qu'hypothèse*. Il est certain que la condition positive existera, c'est pourquoi aucune mesure ne doit être prise.

Un facteur extérieur important dont il est peu probable qu'il se produira ne devrait pas être mentionné en tant qu'hypothèse. La conception du projet/programme devrait être modifiée pour prendre en compte un facteur extérieur aussi risqué.

S'il est impossible de modifier l'intervention pour prendre en compte un facteur extérieur dont il est peu probable qu'il se produira (c'est-à-dire un risque), cela peut signifier que l'intervention n'est pas viable et qu'elle doit être réexaminée.

12. Voir la Politique d'évaluation de la Fédération internationale (2009) pour des définitions détaillées de ces critères.

> 5.5 Indicateurs

Un indicateur est une unité de mesure qui aide à évaluer les progrès accomplis en vue d'obtenir un résultat attendu (objectif). Les indicateurs déterminent quelles informations collecter pour répondre à des questions clés sur l'avancement d'une intervention. Ces questions sont liées à divers critères d'évaluation (figurant entre parenthèses après chaque question)¹²:

Les indicateurs déterminent quelles informations collecter pour répondre à des questions clés sur l'avancement d'une intervention. Ces questions sont liées à divers critères d'évaluation (figurant entre parenthèses après chaque question)¹²:

- > Qu'avons-nous réalisé? Quelle quantité de ressources avons-nous utilisé pour ce faire? (*efficience*)
- > Sommes-nous en train de mener à bien les objectifs que nous nous étions fixés? (*efficacité*)
- > Comment nos bénéficiaires cibles perçoivent-ils notre action? (*pertinence et adéquation*)

Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Finalité	Indicateurs d'impact		
Réalisation(s)	Indicateurs de réalisation		
Produits	Indicateurs de produit		
Activités	Indicateurs de processus (si utilisés)		

- > L'intervention répond-elle à des besoins réels? (*efficacité, pertinence et adéquation*)
- > Les activités que nous menons atteignent-elles leur finalité? (*impact*)
- > Les bienfaits apportés à la population seront-ils durables, même après la fin de l'intervention? (*viabilité*)

Les informations recueillies sur les indicateurs sont ensuite utilisées pour évaluer les progrès accomplis et guider la prise de décisions tout au long de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de l'intervention. Ces données peuvent aussi contribuer à tirer des enseignements d'une intervention afin de prendre appui sur les réussites et d'éviter de reproduire les mêmes erreurs.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs (par exemple le pourcentage d'agriculteurs adoptant une nouvelle technique, ou le nombre d'installations d'assainissement construites ou rénovées) ou qualitatifs (par exemple la mesure dans laquelle les agriculteurs sont prêts à utiliser une nouvelle technique, ou l'opinion des bénéficiaires quant à la qualité des installations d'assainissement fournies). Il est préférable d'utiliser une combinaison de ces deux types lorsque c'est possible.

Il existe différents niveaux d'indicateurs qui suivent la pyramide des objectifs dans le cadre logique, comme démontré à la Figure 14, ci-dessous (tirée d'un projet de développement des moyens de subsistance). (Voir également la Figure 15: Cadre logique pour un projet de gestion des catastrophes dans les écoles et la communauté, pp. 44-45, pour d'autres exemples d'indicateurs correspondant aux différents niveaux.)

FIGURE 14. Niveau des objectifs et des indicateurs dans un projet de développement des moyens de subsistance

Niveau des objectifs	Niveau des indicateurs	Principaux critères d'évaluation
Finalité Améliorer le bien-être économique des habitants du district cible.	Indicateur d'impact B1 Pourcentage de personnes vivant avec moins d'un dollar des États-Unis par jour	> Viabilité > Impact
Réalisation 1 Les opportunités économiques des foyers dans les communautés cibles sont accrues.	Indicateurs de réalisation 1a Pourcentage de foyers ayant des activités créatrices de revenus efficaces 1b Pourcentage de personnes interrogées qui se sont déclarées « satisfaites » ou « très satisfaites » des opportunités fournies	> Viabilité > Efficacité > Pertinence et adéquation
Produit 1.1 Des projets d'activités créatrices de revenus sont élaborés dans les foyers des communautés cibles.	Indicateurs de produit 1.1a Pourcentage de foyers participants qui ont mené à terme un projet d'activité créatrice de revenus 1.1b Nombre de projets d'activités créatrices de revenus élaborés	> Efficacité > Pertinence
Activités 1.1.1 Séance de planification des projets de soutien aux moyens de subsistance des foyers	Indicateur de processus (ou d'activité) 1.1.1 Nombre de foyers qui ont participé à la séance de planification	> Efficacité

En règle générale, il est plus facile de mesurer précisément les indicateurs de processus et de produit que les indicateurs de réalisation, notamment les changements de comportement. Les niveaux les plus élevés dans la hiérarchie des indicateurs exigent une analyse plus poussée et une synthèse de différents types et sources d'information, ce qui influe sur les méthodes de collecte des données et l'analyse pendant les phases de suivi et d'évaluation. À son tour, cet aspect a une incidence sur la dotation en personnel, les budgets et le calendrier.

5.5.1 Cibles, études de référence et la relation qui les unit

Il est important de relever qu'un indicateur n'est rien d'autre qu'une unité de mesure. Il ne possède pas de cible ou de valeur comparative avant que les informations (par exemple celles tirées de la phase d'appréciation) puissent être analysées pour fixer une cible réaliste. Une « étude de référence » (*baseline*) est une analyse qui décrit la situation précédant une intervention, et qui peut servir de point de référence pour évaluer les progrès accomplis ou faire des comparaisons. Dans l'idéal, il s'agit d'une mesure effectuée sur la base des indicateurs avant le début de l'intervention. La « cible » est la mesure de l'indicateur que le projet/programme vise à atteindre. Les valeurs « réelles » sont les niveaux atteints par la suite, pendant la mise en œuvre.

Par exemple, si la mesure de référence est « 20 % des foyers ont des activités créatrices de revenus efficaces », doubler ce chiffre à « 40 % des foyers » pourrait être une cible raisonnable, en fonction des capacités de l'organisation de mise en œuvre. Si la mesure de référence était supérieure ou inférieure à 20 %, la cible devrait être adaptée en conséquence.

5.5.2 Comment définir les indicateurs

Trois étapes utiles peuvent être suivies pour définir les indicateurs.

Étape 1 : Préciser les objectifs

Étudiez la visée exacte des objectifs et assurez-vous d'avoir une idée claire des changements précis que l'intervention vise à apporter. La définition de bons indicateurs commence par la formulation de bons objectifs, sur lesquels tout le monde s'accorde.

Étape 2 : Dresser une liste des indicateurs possibles

En général, de nombreux indicateurs possibles peuvent rapidement être recensés. Il est souvent bon de commencer par dresser une longue liste en s'appuyant sur la réflexion de groupe ou sur l'expérience de projets/programmes similaires. Il peut être particulièrement utile de se référer à des indicateurs standard internationaux propres au secteur, utilisés pour des projets/programmes semblables. À ce stade, encouragez la créativité et la libre circulation des idées.

Étape 3 : Évaluer les indicateurs possibles et choisir les meilleurs

En affinant et en choisissant les indicateurs finaux, vous devriez assurer une bonne qualité tout en restant pratique. La collecte de données est coûteuse, alors ne choisissez que les indicateurs qui représentent les dimensions les plus importantes et fondamentales des résultats attendus.

Vérifier si les indicateurs répondent à un ensemble de critères dits « SMART » (voir l'encadré ci-après) est une méthode bien connue qui peut être utilisée pour évaluer les indicateurs suggérés et s'assurer qu'ils aideront l'équipe à suivre et à évaluer précisément les progrès accomplis ou la réussite du projet/programme.

Critères SMART

La méthode SMART est une formule connue servant à vérifier la qualité des indicateurs. Pour être mesurés de façon précise et fiable, tous les indicateurs devraient répondre aux critères suivants :

- > **Spécifique**: l'indicateur mesure clairement et directement un résultat spécifique lié à l'objectif qu'il évalue.
- > **Mesurable**: l'indicateur est décrit précisément et sans ambiguïté, pour que toutes les parties s'accordent sur ce qu'il couvre; de plus, il existe des moyens concrets de mesurer l'indicateur.

- > **Accessible**: il est possible et réaliste de mesurer l'indicateur avec les ressources et les capacités du projet/programme, et les données requises sont disponibles.
- > **peRtinent**: l'indicateur fournit des informations appropriées, qui sont les mieux adaptées pour mesurer le résultat attendu ou les changements formulés dans l'objectif.
- > **limité dans le Temps**: l'indicateur précise la période spécifique pendant laquelle il sera mesuré.

Les mêmes critères peuvent être appliqués pour définir des indicateurs. Par exemple, pour la réalisation « **La capacité des communautés à se préparer et à répondre aux catastrophes et d'en atténuer les effets est accrue** », le thème de l'indicateur serait « *Mise en pratique des mesures de préparation aux catastrophes* ». Afin de rendre cet indicateur précisément et objectivement vérifiable, des éléments répondant aux critères SMART sont ajoutés.

Critères SMART

Thème de l'indicateur: mise en pratique des mesures de préparation aux catastrophes

Ajouter la qualité Spécifique	Personnes mettant en pratique les mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de gestion des catastrophes
Ajouter une zone/un groupe cible Spécifique	Habitants du District oriental mettant en pratique les mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de gestion des catastrophes
Ajouter une quantité Mesurable	Pourcentage d'habitants du District oriental mettant en pratique au moins cinq mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de gestion des catastrophes
S'assurer que les informations sont Accessibles	Les données peuvent être recueillies au moyen d'une enquête auprès des ménages
S'assurer que les informations sont peRtinentes	« Mettre en pratique des mesures de préparation aux catastrophes » est pertinent pour « se préparer aux catastrophes »
Fixer les délais (limites de Temps)	Pourcentage d'habitants du District oriental mettant en pratique au moins cinq mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de préparation aux catastrophes dans un délai de deux ans
Fixer un objectif après l'établissement d'une base de référence	80% des membres des communautés participantes du District oriental mettent en pratique au moins cinq mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de gestion des catastrophes dans un délai de deux ans

5.5.3 Pièges des indicateurs

Certains des pièges dans lesquels les gens sont le plus souvent entraînés lorsqu'ils définissent les indicateurs sont les suivants:

Piège

Comment l'éviter

Choisir trop d'indicateurs

Avoir de longues listes d'indicateurs que personne ne mesure

- > Restez réalistes! Les indicateurs ne doivent refléter que ce qui est nécessaire au suivi et à l'évaluation, et doivent être réalistes en termes de collecte des données.
- > Il suffit généralement d'un à trois indicateurs par objectif.

«Réinventer la roue» (des indicateurs)

Concevoir des indicateurs alors qu'il en existe déjà de bons

- > Recherchez des indicateurs standard internationaux ou propres au secteur, par exemple des indicateurs définis par les organismes des Nations Unies (comme les objectifs du Millénaire pour le développement) ou pour les enquêtes démographiques et sanitaires, qui ont été largement utilisés et éprouvés.

Indicateurs exigeant un travail trop intense

Choisir des indicateurs trop complexes, nécessitant de gros efforts en termes de collecte et d'analyse des données

- > Vérifiez s'il existe des sources d'indicateurs secondaires. Il pourrait être rentable d'adopter des indicateurs pour lesquels des données ont été ou seront recueillies par un ministère du gouvernement, un organisme international, etc.

Indicateurs inutiles

Choisir des indicateurs qui sont des activités ou des résultats ou qui ne mesurent pas directement l'objectif

- Assurez-vous de pouvoir répondre oui aux questions suivantes :
- > Cet énoncé est-il un critère, ou une mesure permettant de démontrer la progression ?
 - > En mesurant cet indicateur, connaissons-nous le degré de progression ?

Indicateurs imprécis

Indicateurs qui ne sont pas spécifiques et ne sont donc pas faciles à mesurer

- > Choisissez des indicateurs aussi simples, clairs et précis que possible (voir les critères SMART ci-avant).
- > Par exemple, il vaut mieux demander combien d'enfants ont un rapport poids/taille supérieur au niveau de malnutrition, plutôt que de demander de manière générale si le ménage souffre de malnutrition

Indicateurs de bas niveau

Surconcentration d'indicateurs qui ne mesurent que les produits ou les activités

- > Bien que les indicateurs au niveau des produits soient plus faciles à mesurer et utiles pour la gestion de projet/programme, ils ne montrent pas l'avancement ou l'impact du projet/programme.
- > Il est important de disposer de quelques indicateurs clés aux niveaux des produits, de la réalisation et de l'impact. Là encore, d'autres sources d'indicateurs de réalisation et d'impact, telles que celles utilisées par d'autres organismes, peuvent être utiles.

En définissant les indicateurs, il est important d'étudier soigneusement comment les informations requises seront recueillies, conservées et analysées dans la pratique. Ce sujet est couvert dans la section suivante.

> 5.6 Moyens de vérification

Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Finalité			
Réalisation(s)			
Produits			
Activités			

Les « moyens de vérification » sont les façons de recueillir des informations sur les indicateurs pour suivre et évaluer l'avancement de l'intervention. Par exemple, la température du corps est un indicateur de santé, tandis que le thermomètre fournit l'information.

Les moyens de vérification devraient être définis en même temps que les indicateurs. Cette étape est particulièrement importante, car elle aide à vérifier si l'indicateur peut être mesuré de façon réaliste et dans un délai, à un coût et au prix d'efforts raisonnables.

Cette phase peut être divisée en deux étapes.

Étape 1 : Définir les sources d'information

Habituellement, il s'agit de déterminer où recueillir les informations nécessaires pour mesurer l'indicateur, que ce soit au moyen d'études primaires (rapports ou autres

données rassemblées à l'aide d'études spéciales, enquêtes, observations, discussions en groupe dirigées et divers outils participatifs tels que ceux décrits dans la boîte à outils EVC de la Fédération internationale¹³) et/ou d'études secondaires, c'est-à-dire des sources documentaires déjà disponibles (par ex. archives administratives, rapports intermédiaires, comptes rendus de projets, statistiques officielles, etc.).

Parfois, seules les sources d'information peuvent être définies durant la phase initiale de planification, et l'étape 2 sera abordée plus en détail lors de l'élaboration du système de suivi.

Étape 2: Définir les méthodes de collecte des données

En outre, les moyens de vérification peuvent préciser *comment* les informations seront recueillies. Si cette étape n'est pas menée à bien à ce stade, elle peut l'être au moment de l'élaboration du système de suivi.

Pour définir les méthodes de collecte des données, on peut notamment :

- > consulter des sources d'études secondaires (telles qu'énumérées ci-dessus) ;
- > préciser quelles méthodes d'étude primaire seront utilisées (telles qu'énumérées ci-dessus).
- > Pour plus de précisions, il est aussi possible d'inclure les informations suivantes – bien qu'elles soient plus souvent fournies dans les plans de suivi et d'évaluation : qui participera à la collecte des données (par ex. des équipes d'enquête sous contrat, le bureau sanitaire du district, l'équipe de gestion du projet/programme) ;
- > à quel moment/à quelle fréquence les informations seront fournies (par ex. une fois par mois/par trimestre/par année, etc.) ;
- > comment les données seront analysées.

Vous devriez vous assurer que la collecte des informations sera possible compte tenu des capacités actuelles. Si celles-ci ne permettent pas de recueillir facilement les informations requises, ce point devrait être examiné soigneusement. Les informations requises peuvent-elles être collectées au moyen de systèmes existants ou en améliorant ces systèmes ? Si des informations cruciales ne sont pas encore recueillies, le temps et les frais supplémentaires devraient être inscrits au budget du plan global de l'intervention.

Si les moyens de vérification semblent indiquer qu'il serait trop cher ou compliqué de collecter des informations sur un indicateur particulier, envisagez de le remplacer par un indicateur plus facile à mesurer, éventuellement un indicateur indirect. Par exemple, il peut être très difficile de mesurer les augmentations de revenus effectives dans une communauté, car il est impossible d'obtenir un accès aux relevés de compte individuels. Toutefois, il est plus facile de mesurer les changements relatifs aux biens des ménages (nombre de nouveaux véhicules ou améliorations apportées au logement) dans la communauté en utilisant des entretiens en groupe dirigés, voire l'observation, car ces éléments donnent une bonne mesure indirecte des niveaux de revenus dans la communauté en question.

La collecte et l'analyse des données est un thème vaste et important, traité plus en détail dans des lignes directrices relatives au suivi et à l'évaluation élaborées par la Fédération internationale¹⁴ et d'autres.

Une fois que toutes ces étapes ont été menées à bien, vous devriez être en possession d'une matrice de cadre logique ressemblant à l'exemple présenté à la Figure 15, pp. 44-45.

13. Disponible en anglais à l'adresse <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disasters/vca/vca-toolbox-en.pdf>

14. Disponibles sur l'Intranet de la Fédération internationale : <https://fednet.ifrc.org/sw116215.asp> (éditions révisées à venir).

FIGURE 15. Cadre logique pour un projet de gestion des catastrophes dans les écoles et la communauté

Objectifs (Ce que vous voulez atteindre)	Indicateurs (Comment mesurer les changements)	Moyens de vérification (Ou et comment recueillir les informations)	Hypothèses (Autres éléments à prendre en compte)
Finalité du projet: Réduire le nombre de morts et de blessés suite à une catastrophe dans le District oriental	B1: Proportion de décès suite à une catastrophe, par rapport au nombre de personnes exposées aux catastrophes dans le district cible (10/100000 dans un délai de deux ans) B2: Pourcentage de blessés suite à une catastrophe au sein d'une population exposée aux catastrophes dans le district cible (5% dans un délai de deux ans)	B1: Statistiques de l'Agence de gestion des catastrophes du gouvernement d'Xland pour la région (analysees chaque année par le responsable du projet) B2: Enquête par sondage effectuée par les responsables de la gestion des catastrophes de la section; informations de suivi issues des réunions du Comité communautaire de gestion des catastrophes (CCGC) (tous les 6 mois, par le responsable du projet)	Il n'y a pas d'épidémie majeure inattendue, de troubles civils graves ou de «méga-catastrophe»
Renforcement des capacités de gestion des catastrophes de la communauté			
Réalisation 1: La capacité des communautés à se préparer et à répondre aux catastrophes est accrue	1a: Pourcentage de membres des communautés participantes mettant en pratique au moins cinq des mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de gestion des catastrophes (80% en deux ans) 1b: Pourcentage de communautés ciblées disposant de mécanismes d'intervention définis (80% en deux ans)	1a: Discussions en groupe dirigées durant les réunions du CCGC (chaque mois, par les membres du CCGC et les volontaires de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge) 1b: Réunions du CCGC/plans de gestion des catastrophes (collectés et vérifiés par le responsable du projet)	La situation politique et de sécurité reste stable, permettant de mener des actions à l'échelon communautaire
Produit 1.1 Des plans communautaires de gestion des catastrophes sont élaborés et mis à l'essai par les comités communautaires de gestion des catastrophes Produit 1.2 Des systèmes d'alerte rapide sont mis en place pour surveiller les risques de catastrophe Produit 1.3 Les communautés connaissent mieux les mesures à prendre pour se préparer et répondre aux catastrophes	1.1: Nombre de communautés participantes disposant d'un plan de gestion des catastrophes éprouvé (16 [sur 20] en deux ans) 1.2: Pourcentage de communautés disposant d'un système d'alerte rapide (90% en deux ans) 1.3: Pourcentage de personnes, dont 50% de femmes, dans les communautés participantes pouvant citer au moins 5 mesures de préparation et 5 mesures d'intervention (75% en un an)	1.1: Copies des plans de gestion des catastrophes (collectées par le responsable du projet) 1.2: Rapport du chargé de liaison 1.3: Discussions en groupe dirigées (tous les trois mois, par les volontaires de la Société nationale et le personnel du projet) – vérifiées durant les simulations de catastrophe annuelles (chaque année par les membres du CCGC et les administrateurs du projet au sein de la Société nationale)	L'économie reste stable et les pénuries alimentaires ne deviennent pas aiguës Les conditions de sécurité dans le pays n'empêchent pas de mettre en œuvre le plan de gestion des catastrophes Les dirigeants politiques locaux soutiennent la mise en œuvre des conclusions de l'EVC

<p>Activités (pour le produit 1.1)</p> <p>1.1.1 : Organiser dix réunions de planification dans la communauté</p> <p>1.1.2 : Engager des volontaires pairs animateurs</p> <p>1.1.3 : Élaborer/traduire du matériel communautaire de sensibilisation à la gestion des catastrophes</p>	<p>Apports/ressources</p> <p>1.1.1 : Lieu de réunion, formateurs/pairs animateurs, matériel pédagogique</p> <p>1.1.2 : Indemnités journalières</p> <p>1.1.3 : Ordinateurs, imprimantes, matériel de sensibilisation, traducteur</p>	<p>Coûts et sources</p> <p>CHF 20 000 (appel), CHF 2 000 (fonds collectés localement), heures de travail des volontaires, lieu mis à disposition gratuitement pour les réunions/formations</p>	<p>Les membres de la communauté n'ont pas de nouvelles obligations qui les empêchent de participer</p>
Activités pour d'autres produits			
Renforcement des capacités de gestion des catastrophes dans les écoles			
<p>Réalisation 2</p> <p>La capacité des écoles à se préparer et à répondre aux catastrophes est accrue</p>	<p>1a : Pourcentage d'écoles ayant passé l'inspection annuelle du ministère de la Gestion des catastrophes en matière de sécurité en cas de catastrophe (80% en deux ans)</p> <p>1b : Pourcentage d'écoles participantes ayant conduit avec succès une simulation de catastrophe (60% en un an et 80% en deux ans)</p>	<p>1a: Archives du ministère de la Gestion des catastrophes</p> <p>1b : Système de compte rendu pour le projet à l'aide d'une liste de contrôle des simulations</p>	<p>La situation politique et de sécurité reste stable, permettant de mener des actions dans les écoles</p>
<p>Produit 2.1</p> <p>Des plans de gestion des catastrophes dans les écoles sont élaborés et mis à l'essai dans les écoles participantes</p> <p>Produit 2.2</p> <p>Des groupes scolaires de gestion des catastrophes sont formés dans les écoles participantes</p> <p>Produit 2.3</p> <p>Des cours sur la réduction des risques de catastrophe sont inclus au programme</p>	<p>1.1 : Nombre d'écoles participantes ayant mis à l'essai un nouveau plan de gestion des catastrophes (20 [sur 25] en deux ans)</p> <p>1.2 : Pourcentage de groupes scolaires de gestion des catastrophes comptant au moins deux enseignants/membres du personnel, deux parents et deux écoliers, et tenant des réunions mensuelles régulières (80% en deux ans)</p> <p>1.3 : Pourcentage d'écoliers, dont 25% de filles, dans les écoles participantes ayant suivi des cours de préparation aux catastrophes et de réduction des risques de catastrophe</p>	<p>1.1a: Copie du plan de gestion des catastrophes de l'école (vérifié par le responsable du projet tous les six mois)</p> <p>1.2a: Procès-verbaux des réunions des groupes scolaires de gestion des catastrophes (vérifiés par le responsable du projet tous les six mois)</p> <p>1.3a: Rapports de classe (responsable du projet et volontaire, tous les six mois)</p>	<p>Les écoliers ne sont pas retirés de l'école par leurs parents</p> <p>La majorité des enseignants reste en fonction pendant au moins un an</p>
<p>Activités (pour le produit 2.1)</p> <p>1.1.1 : Organiser dix réunions de planification dans les écoles</p> <p>1.1.2 : Former les enseignants à faciliter la planification de la gestion des catastrophes</p> <p>1.1.3 : Élaborer/traduire du matériel scolaire de sensibilisation à la gestion des catastrophes</p>	<p>Apports/ressources</p> <p>2.1.1 : Lieu de réunion, formateurs/pairs animateurs, matériel pédagogique</p> <p>2.1.2 : Salle de classe, matériel pédagogique</p> <p>2.1.3 : Ordinateurs, imprimantes, matériel de sensibilisation, traducteur</p>	<p>Coûts et sources</p> <p>CHF 10000 (appel), CHF 3000 (fonds collectés localement), heures de travail des volontaires, lieu mis à disposition gratuitement pour les réunions/formations</p>	<p>Les membres de la communauté n'ont pas de nouvelles obligations qui les empêchent de participer</p>
Activités pour d'autres produits			
Coûts et sources des autres produits			