

L'approche cadre logique dans l'identification de projets de développement

Comment y intégrer l'environnement ?

Version du 16 janvier 2005

Adaptation provisoire, par le HDE, d'un document relatif à la Gestion du Cycle de Projet issu de l'expertise de l'ONG Aide au Développement Gembloux - 2 passage des Déportés, B-5030 Gembloux - www.ong-adg.be

Le HDE est le Helpdesk de la Commission Européenne visant l'intégration de l'environnement dans la coopération au développement : www.agreco.be/hde, AGRECO, 251 avenue Louise, B-1050 Bruxelles.

Auteur principal : J.P. Ledant (ADG et HDE), avec la collaboration d'A. Leroi (ADG).

Table des matières

Introduction	4
Contexte et objectif du document	4
Projet et cycle de projet	4
L'idée de projet	4
Le cycle de projet	5
Anticiper l'évaluation : viser les qualités recherchées	6
La pertinence	6
L'efficacité	7
L'efficience	8
La durabilité ou la viabilité	8
L'impact	9
Répondre à des problèmes réels	10
Identifier le cadre d'intervention	11
Associer les partenaires	11
Identifier et énoncer les problèmes	12
Agencer les problèmes selon leurs liens de causalité : le diagramme ou l'arbre des problèmes	17
Choisir des objectifs pertinents et réalistes	23
Renverser l'arbre des problèmes : élaborer l'arbre des objectifs	23
Choisir des objectifs stratégiques	24
Hierarchiser les objectifs	27
L'objectif global ou les objectifs globaux	27
L'objectif spécifique	28
Les résultats attendus	29
Traduire les objectifs en cibles opérationnelles et vérifiables	31
Les indicateurs (IOV)	31
Les sources de vérification	33
Apprécier et suivre les facteurs externes	34
Les hypothèses ou suppositions	34
L'appréciation et la prise en compte des risques	35
Agencer les activités en fonction des résultats attendus	35
L'identification des activités	35
La formulation et le classement des activités	36
Identifier les moyens nécessaires à la mise en œuvre des activités	36
Estimer les coûts monétaires	37
Estimer aussi les coûts réels	38
Vérifier la logique moyens-fins	38
Construire le Cadre Logique	39
<i>Procéder à un examen environnemental</i>	40
Glossaire	44
Bibliographie	44
Annexes : exemple d'arbre des problèmes et de cadre logique	45

Signification des abréviations

ACL	Analyse du cadre logique
ADG	Aide au Développement Gembloux
AdO	Arbre des objectifs
AdP	Arbre des problèmes
CL	Cadre logique
DGCD	Direction Générale de la Coopération au Développement
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
GCP	Gestion de cycle de projet
OG	Objectif global
ONG	Organisation non gouvernementale
OS	Objectif spécifique
UE	Union européenne
RA	Résultat attendu
PIPO	Planification des interventions par objectifs

Introduction

Contexte et objectif du document

La CE a adopté en mai 2004 un nouveau manuel de Gestion du Cycle de Projet, qui précise les procédures à suivre dans le cadre de la mise en œuvre de la coopération au développement et s'appuie comme les précédents sur l'Approche Cadre Logique.

Les bases méthodologiques de cette Approche Cadre Logique devraient en effet se situer au cœur de la démarche d'identification de projet. En même temps, elles constituent la cible centrale à viser par les efforts d'intégration des questions *d'environnement* dans la démarche de conception de projet, si l'on souhaite que l'intégration de cette grande question transversale ne reste pas purement cosmétique. Cependant la méthode du Cadre Logique ne semble connue que de manière superficielle ou formelle par une grande part du personnel de la CE concerné.

C'est donc à la fois pour rappeler et renforcer cette base méthodologique et pour montrer comment s'y intègre l'environnement que le HelpDesk concerné a préparé ce document, en guise de complément de formation.

Ce document résulte d'une adaptation d'une note sur l'identification de projets de développement préparé en 2003 dans le cadre de Stages Groupés Internationaux qu'ADG (Aide au Développement Gembloux) organise régulièrement avec le soutien de la DGCD (Direction Générale de la Coopération au Développement, Belgique) sur la gestion du cycle de projet. Ce document de base s'adressait principalement à des acteurs locaux de terrain, notamment des représentants d'ONG du Sud. Cette révision est adaptée à un autre public et présente de manière plus explicite la démarche d'intégration de *l'environnement*.

Les passages qui concernent de près l'intégration environnementale sont marquées en italique gras.

Projet et cycle de projet

L'idée de projet

Dans ce qui suit, il est considéré qu'un projet de développement est **un effort collectif et organisé**, limité dans le temps, qui vise à obtenir une **situation améliorée** pour un groupe cible, cela en tant que contribution durable à, et donc jamais au détriment, d'une situation améliorée générale. Sans cette dernière condition, il y aurait encore projet mais non projet de développement.

Un projet particulier se distingue d'un autre par la situation améliorée particulière qu'il cherche à obtenir, comme contribution à un mieux général. Cette situation particulière visée

par le projet constitue son objectif direct et opérationnel, qualifié de spécifique (OS¹) au sens où il lui est propre : à moins que n'arrivent des facteurs favorables inattendus, l'amélioration en cause sera imputable au projet lui-même, qui ne se contentera pas d'y apporter une simple contribution, diluée parmi d'autres.

L'objectif spécifique (OS) est en principe unique. En effet, quand malgré tout un dispositif appelé « projet » prétend poursuivre deux ou trois objectifs qui ne convergent pas en un seul objectif, il sera qualifié de double ou de triple... car c'est l'OS qui fait l'identité du projet.²

Le projet idéalement conçu se définit donc par cet objectif et non par les institutions impliquées. Ces dernières peuvent être nombreuses ou variables, se joindre au projet ou le quitter, sans mettre nécessairement en cause l'identité de celui-ci. L'objet prime donc sur le sujet. L'arrivée sur les points de départ. La fin sur les moyens.

Le cycle de projet

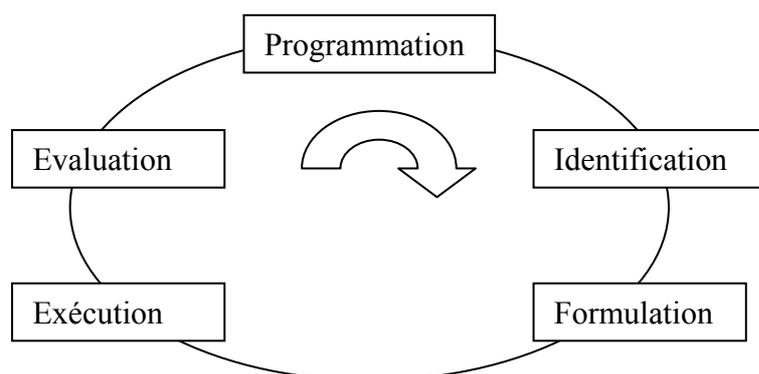
Le cycle de projet est la succession des phases de vie d'un projet, depuis le cadre de programmation d'où émergent les prémisses de l'idée initiale jusqu'aux activités d'évaluation qui suivent son exécution. L'idée de cycle fait référence à la répétition des phases d'un projet à l'autre et au fait que les leçons tirées de la dernière phase d'un cycle (l'évaluation) sont censées inspirer et influencer les projets suivants. Mais il est bien évident qu'aucun projet individuel n'est censé tourner en rond, puisque ses étapes s'enchaînent linéairement dans le temps.

Le cycle de la CE comprend les étapes suivantes :

- La programmation, où la CE en concertation avec les pays bénéficiaires définit les orientations de la coopération ; ce stade se situe à un niveau englobant et préalable, qui dépasse et anticipe celui de chaque projet particulier mais va l'inspirer et le motiver ; à ce stade, le projet n'est pas encore né ni même conçu, mais son cadre est installé : le secteur est identifié, ainsi que les objectifs globaux.
- L'identification, qui établit l'idée de base du projet (et non du programme), en termes d'objectifs, de résultats attendus et d'activités ; les intentions étant décrites, la question se pose alors de savoir si l'idée demande à être abandonnée, si elle peut être poursuivie ou si des compléments d'étude (étude de faisabilité, *Etude d'impact sur l'Environnement*) se justifient.
- La formulation, au cours de laquelle la faisabilité du projet est éventuellement analysée, argumentée par des analyses économiques et financières ou par des études d'impact préalables ; c'est à ce stade que le document de projet est finalisé, et la décision de financement prise.
- La mise en œuvre (ou exécution) : la phase opérationnelle du projet ;
- L'évaluation, dont une étape (révision) peut avoir lieu en cours d'exécution mais qui, pour le reste, s'exécute à la fin, voire plus tard pour apprécier la durabilité.

¹ La terminologie suivie ici est celle du Manuel de Gestion de Projet de la CE : dans d'autres terminologies, le terme OS s'applique à des sous-objectifs et ce que nous appelons ici OS s'appelle « But » ou « Objectif Général ».

² Une telle approche n'empêche pas que l'OS d'un projet soit poursuivi au travers d'objectifs subalternes et complémentaires, qui peuvent chacun devenir l'OS d'un « sous-projet » intégré dans le précédent.



Anticiper l'évaluation : viser les qualités recherchées

Dans le but de concevoir de « bons » projets, une approche logique consiste à s'interroger d'abord sur les qualités qui font un bon projet, à savoir sur les critères d'évaluation.

Le projet idéal est pertinent, efficace, efficient et viable. De plus, il a un impact de développement fort et positif. Ce sont là les principaux critères d'évaluation des projets. C'est en recherchant les défaillances par rapport à ces critères que nous pouvons découvrir les points de faiblesse et identifier les bonnes méthodes pour concevoir les projets.

La pertinence

La pertinence est le bien-fondé du projet. Elle renvoie à des questions telles que :

- Le projet répond-il à des problèmes réels ? Ou prévient-il des problèmes prévisibles ?
- *Ne risque-t-il pas, de par son OS, de provoquer d'autres problèmes, tels que des impacts environnementaux indésirables ?*
- Les bénéficiaires sont-ils bien choisis, parmi les personnes qui en ont le plus besoin, et en tireront donc le plus grand bénéfice ?
- Le projet répond-il à leurs besoins prioritaires ? Un autre projet n'aurait-il pas été plus approprié ?
- Bref, est-ce une bonne idée, que de réaliser ce projet-là ?

La pertinence couvre en fait deux critères :

- d'un côté, elle se réfère à la **justesse de la finalité** poursuivie, qui peut être jugée du point de vue de l'éthique, des principes auxquels il a été choisi d'adhérer, comme le développement durable et équitable, ou, dans le cas de la CE, des orientations inscrites dans le DSP ;
- d'un autre côté, elle se réfère à la **cohérence logique** de l'objectif propre du projet (OS) par rapport à cette finalité : il s'agit de vérifier si réellement cet objectif contribue à la finalité posée.

En réalité, quand bien même ils prétendent viser des finalités légitimes, certains projets manquent de pertinence faute d'une analyse suffisante du contexte ou parce que l'avis des partenaires et bénéficiaires visés a été négligé. Souvent de tels **projets sont davantage basés sur l'offre** que sur la demande, comme si leur fonction était de faire plaisir à ceux qui les proposent, quelles que soient leurs motivations. Pour autant, tout projet qui répond à une demande n'est pas forcément adéquat. La demande en effet peut émaner de porte-parole partiels ou viser des intérêts particuliers, qui ne reflètent pas forcément les besoins des populations démunies, ou les priorités de développement durable.

Par ailleurs certains projets motivés par des objectifs cachés s'habillent d'objectifs prétextes, choisis derrière les grands mots d'ordre en vogue dans le seul but d'obtenir une approbation, ce qui les prédispose à rester tiraillés entre les buts réels et les objectifs avoués.

Pour garantir la pertinence d'un projet le plus grand soin doit être porté à l'analyse préalable du contexte et des problèmes, puis à l'identification des stratégies.

L'efficacité

L'efficacité est le degré d'atteinte de l'objectif spécifique (OS), tel qu'il a été défini plus haut : objectif unique et opérationnel, propre au projet. Elle dépend étroitement du niveau d'atteinte des objectifs intermédiaires, nécessaires à l'atteinte de celui-là, appelés résultats attendus (RA).

Bien entendu, le souhait d'efficacité n'a de sens que pour des objectifs souhaitables, donc pertinents.

Avant même l'exécution du projet, la probabilité d'obtenir une bonne efficacité sera estimée au travers du réalisme des ambitions assignées au projet et de la cohérence objectifs-moyens. En cours d'exécution, elle sera évaluée d'après les progrès vers les objectifs. En fin de projet, elle correspondra au degré d'atteinte de ceux-ci, en particulier de l'objectif spécifique. Ensuite, elle continuera à être appréciée dans la mesure où la durabilité est partie intégrante de l'objectif.

Un objectif réaliste est atteint quand les moyens suffisent, sont employés avec efficacité et que les conditions externes sont favorables (*y compris les conditions environnementales*). L'inefficacité peut résulter de tout facteur agissant à l'un de ces niveaux.

Mais un point essentiel pour l'efficacité est de concevoir, d'organiser et de conduire le projet en fonction de ses objectifs. Pour cela, les liaisons logiques entre causes et conséquences doivent être clairement et exactement identifiées et vérifiées. Et la volonté de cheminer vers les objectifs doit guider toute action.

L'efficience

L'efficience est le rapport entre le degré d'atteinte de l'objectif et les coûts. La question de l'efficience conduit à s'interroger sur l'usage économe des moyens, sans gaspillage ni déviation à d'autres fins...

Les projets coûtent un argent qui, disponible en quantité limitée, doit être géré de telle sorte qu'il produise le plus de bénéfice de développement. Les coûts à considérer sont donc notamment les dépenses financières. Toutefois, dans un souci de développement durable, les ressources physiques et humaines sont également à prendre en compte, au besoin en nature : indépendamment des coûts financiers, il s'agit de s'interroger sur ce à quoi on renonce en affectant la ressource à ce projet plutôt qu'à une autre utilisation. Une attention particulière devra donc être portée à *l'emploi économe de moyens rares et utiles, comme certaines ressources naturelles* (l'eau en région aride), ou certaines compétences spécialisées que les projets « riches » ont souvent tendance à débaucher. De même il s'agira de minimiser les *coûts externes, tels que les impacts négatifs sur l'environnement ou les coûts supportés par des tiers*.

Un manque d'efficience peut résulter des mêmes facteurs que ceux qui handicapent également l'efficacité, comme les contraintes externes (*notamment environnementales*) ou des moyens inadaptés, non disponibles à temps, ou mal utilisés, éventuellement détournés à des usages étrangers aux objectifs poursuivis... Elle peut souffrir des conflits car ceux-ci dispersent les énergies. Elle peut pâtir d'un excès de moyens, qui n'encourage pas à les économiser, ou au contraire de la pénurie de certains moyens, qui limite la pleine utilisation de ceux rendus disponibles en suffisance. Le manque d'efficience peut encore découler d'une logique où le dévouement, l'effort, la mise en œuvre des moyens sont davantage valorisés que le résultat.

Au niveau de la conception du projet, il s'agit de veiller à choisir correctement les moyens, d'organiser la répartition des tâches de manière à limiter les conflits de compétence et de définir un ensemble d'activités synergiques, explicitement conçues pour atteindre l'objectif : éviter notamment la multiplication d'activités qui se corrigent, se compensent ou se contrarient les unes les autres. *D'une manière générale, tous les efforts pour plus d'efficience limitent les pressions exercées sur l'environnement.*

La durabilité ou la viabilité

La durabilité mesure la **pérennité des améliorations** apportées par le projet, et en aucun cas la longévité de l'intervention externe. Elle se réfère classiquement à la permanence de la situation améliorée que constitue l'OS du projet, mais il est plus logique de prendre également en compte la pérennité des effets externes à l'objectif, donc l'impact. Cela dit, la durabilité n'est bien entendu souhaitable que pour les impacts positifs !

La préférence fondamentale des hommes pour les bénéfices à court terme est un obstacle essentiel à la durabilité et suggère que son absence soit rarement un accident. La préférence

pour l'immédiat sur le futur est, en effet, une réalité aussi universelle et répandue que son corollaire économique : les taux d'actualisation³.

Les notions sœurs de durabilité et de viabilité sont souvent confondues et utilisées comme synonymes. Ici nous considérerons que **la viabilité se réfère à la pérennité d'une activité ou du fonctionnement d'un instrument** quelconque de développement, telle qu'une unité de production ou une institution, tandis que la durabilité se réfère à la permanence d'une situation favorable. L'unité de production ou l'institution sera dite viable si elle obtient ou produit en permanence les moyens de son fonctionnement. Et sa viabilité sera souhaitable, de notre point de vue, si elle contribue à la durabilité du projet, donc si l'activité, l'institution, l'unité de production en cause doivent se perpétuer pour assurer une pérennité de l'impact positif.

Les facteurs de durabilité sont multiples : ils se réfèrent notamment à la probabilité que l'innovation introduite par le projet soit assimilée, plutôt que rejetée, par le milieu récepteur, ainsi qu'à la motivation et aux capacités (techniques, économiques et autres...) de voir se perpétuer les activités nécessaires à l'entretien et au développement des acquis. ***Elle est notamment liée à l'insertion du projet dans son environnement et à la pérennité des ressources naturelles ou des conditions écologiques dont il dépend***⁴.

La durabilité doit se renforcer tout au long du projet mais comme les autres critères elle est déjà en jeu dès la conception : il s'agit notamment de se soucier du choix d'**objectifs durables**, cumulatifs, capables si possible de briser des cercles vicieux et de les retourner en cercles vertueux.

L'impact

L'impact est l'effet de développement général du projet. Pour l'estimer, il est nécessaire de prendre position sur ce qu'est le développement : nous convenons qu'il s'agit d'une amélioration durable et équitable du bien-être humain, au travers de la couverture prioritaire des besoins essentiels, indépendamment de leur nature économique, ***environnementale*** ou immatérielle. Le projet doit entraîner un bénéfice net pour la collectivité au sens où, si un nombre limité de personnes en profitent, il ne faut pas que ce soit au prix de dommages excessifs pour des tiers, actuels ou futurs.

L'impact est donc la contribution du projet à la finalité de développement durable et équitable. Dès lors, si le projet s'inscrit dans un objectif global (OG) plus particulier, il s'agira à la fois de vérifier :

- **La contribution du projet à l'OG** avoué : il s'agit en fait de vérifier l'efficacité (degré d'atteinte) et la pertinence de l'OS (sa cohérence par rapport à la finalité de rang supérieur à laquelle il est censé contribuer) ;
- **L'effet sur des préoccupations non posées comme objectifs**, en particulier les effets sociaux et ***écologiques*** qui ne découlent pas de l'atteinte de l'OS mais qui importent pour le développement durable.

³ Ce qui donne un argument pour refuser de se fonder uniquement sur les calculs économiques monétaires comme référence normative du développement durable

⁴ ***Le premier manuel PCM de la CE (1992) ne mentionnait d'ailleurs l'environnement que comme un facteur de viabilité.***

De ce *point de vue du développement durable* (et équitable), trois critères principaux peuvent être proposés :

- l'efficacité, en terme de flux de biens et de services (économiques, sociaux et *environnementaux*),
- **l'équité dans la répartition** de ces flux (appréciée dans la situation qui résulte du projet, à ne pas confondre avec l'équité dans la répartition des apports du projet⁵),
- la préservation du capital pour le futur (*y compris le patrimoine environnemental*), en termes de capacités à maintenir ces flux sur le long terme.

Cette approche, qui vise à rendre opérationnel le slogan de développement durable, n'empêche pas que ces critères globaux soient appréciés au travers de préoccupations plus spécifiques, dont les poids respectifs peuvent refléter la subjectivité du jugement, comme les droits humains, la conservation de la biodiversité, le renforcement de la démocratie, l'amélioration de la santé publique, la réduction de l'effet de serre, le sort des minorités ethniques, l'accès à la terre...

Comme les autres, ce critère est mis en jeu dès l'identification : le projet doit être conçu de manière à obtenir l'effet le plus grand sur ses OG *et, ensuite, il s'agit de vérifier s'il n'a pas d'effets indésirables à d'autres points de vue.*

Quelques leçons du passé

L'évaluation des projets sur la base des critères qui précèdent a mis en évidence des lacunes fréquentes, qui ont incité à développer des méthodes qui mettent avant des principes comme :

- *La participation, fondée sur le respect du partenaire en tant que sujet autonome ; il s'agit d'abandonner l'ancienne habitude de vouloir faire le bonheur des gens malgré eux ;*
- *Le besoin de répondre à des problèmes réels, existant sur place, et donc de choisir des objectifs pertinents, mais réalistes ;*
- *La nécessité d'une cohérence logique interne, donc le besoin de réunir les moyens en fonction des activités, d'agencer celles-ci en fonction des résultats attendus, de s'assurer que ceux-ci aboutiront aux objectifs... ;*
- *L'accent à mettre sur ce que spontanément on oublie ou néglige trop souvent..., à savoir ce qui n'apparaît pas au premier plan : le futur lointain, les effets externes aux objectifs visés, y compris les effets **écologiques**, les catégories sociales de l'ombre... d'où l'insistance pour la durabilité, pour la protection de l'**environnement**, pour la question du genre, et pour la protection de minorités politiquement marginalisées.*

Répondre à des problèmes réels

De nombreux projets ont manqué de pertinence, ont échoué ou n'ont pas eu de bénéfices durables par ce qu'ils étaient déterminés par l'offre plus que par la demande ou par les besoins locaux. S'il est vrai qu'on ne peut apporter que ce que l'on a, la première étape consiste à évaluer les besoins ou, en d'autres termes, les sujets d'insatisfaction, donc les problèmes. Ce faisant, il faut accepter le risque de constater que les intentions premières sont

⁵ La situation sans projet étant inéquitable, il faudra évidemment apporter plus aux groupes défavorisés qu'aux groupes les plus défavorisés, et non autant aux uns qu'aux autres.

inadéquates. Répondre à des besoins ou à des problèmes réels est en effet une condition *sine qua non* de pertinence et d'impact favorable. Cela n'empêche pas, une fois les besoins identifiés, d'essayer d'y répondre en fonction de ses possibilités et contraintes propres : la demande motive et justifie l'intervention, l'offre la permet.

Identifier le cadre d'intervention

Le contexte est composé du cadre historique, géographique, *écologique*, social et institutionnel de l'intervention, y compris ses antécédents. Une connaissance générale du contexte est nécessaire à une bonne identification des problèmes à résoudre, ainsi que des opportunités et contraintes qui sous-tendent le choix des stratégies. Elle conduit à la pertinence des objectifs.

L'analyse du contexte comprend :

- L'énoncé des finalités ou des objectifs globaux (OG) identifiés a priori et qui constituent la motivation même de la démarche, avec d'éventuelles références aux politiques et programmes dans laquelle celle-ci s'intègre (en particulier, dans le cas de la CE, au DSP) ;
- L'examen des considérations qui ont abouti au choix du domaine d'intervention (secteur éventuel, problématique, espace géographique, bénéficiaires cibles), y compris les antécédents du projet (son origine, l'histoire des faits qui mènent à la démarche) ;
- La présentation de ce domaine, du territoire et *de son environnement*, de préférence à plusieurs échelles de perception ;
- La présentation des parties prenantes, qu'elles soient visées comme bénéficiaires ou non de l'intervention, et leur analyse ;
- Un premier aperçu des données de base de la problématique, avec une description des interventions passées, en cours ou envisagées et un diagnostic sur les opportunités et contraintes.

Associer les partenaires

Le besoin de participation est l'une des autres grandes leçons tirées de l'expérience de la coopération au développement. Sans elle, la pertinence, l'efficacité et l'efficience souffrent et la durabilité est généralement impossible. Idéalement il s'agirait même, du point de vue de l'intervenant extérieur, de retourner le slogan : ne pas chercher à associer les acteurs locaux à son projet, mais venir appuyer les initiatives locales, venir participer, soi-même.

La participation implique que les diverses parties concernées soient associées à la prise de décision dès la conception du projet de manière à s'assurer que les besoins des bénéficiaires cibles soient réellement pris en compte et que les partenaires contribuent, dans la mesure de leur possibilité, à la réussite du projet comme à la pérennité de ses acquis

Pour associer les partenaires, il faut :

- Au préalable les avoir identifiés et avoir analysé leur situation propre, au travers de l'analyse des parties prenantes (voir manuel PCM), sans omettre les catégories sociales marginalisées ou les femmes, *ni les groupes susceptibles d'être affectés par l'impact environnemental du projet*.

- Les consulter, tout en veillant à ce qu'aucune parole ne soit coupée ou biaisée par des jeux de pouvoir ou d'influence : les enquêtes peuvent être anonymes, les prises de parole peuvent être suscitées d'abord en groupes homogènes.
- Les réunir en atelier de planification participative, en vue de susciter une vision commune des problèmes et d'inciter, sans toutefois le forcer, à un consensus.
- Négocier la participation aux projets, idéalement sous forme d'un contrat librement consenti entre les parties, tout en tenant compte des hiérarchies locales et autres contraintes ou limites à la liberté.

L'atelier de planification⁶ rassemble, au besoin pendant plusieurs jours, les parties prenantes (ou leurs représentants) pour concevoir ensemble les grandes lignes d'un projet. Il devrait suivre la démarche développée ci-après, fondée sur l'analyse des problèmes, pour aboutir au moins à une ébauche de Cadre Logique (voir plus loin), avec un consensus fort sur les résultats attendus et l'objectif du projet. Il inclut et repose sur une élaboration collective du diagramme des problèmes (voir plus loin), requérant notamment :

- Un appel aux experts et aux études objectives, pour la mise en évidence des faits et surtout des liens de causalité qui pourraient échapper aux parties prenantes (*en particulier les données environnementales et relations écologiques*) ;
- Une expression libre des problèmes par les divers partenaires, dans le respect mutuel et la reconnaissance des problèmes de chacun : la liberté d'expression doit être garantie, au besoin par une écriture sur fiches anonymes, ce qui peut requérir une assistance aux personnes illettrées ;
- Une animation par une personne maîtrisant la méthode, rigoureuse quant à la mise en œuvre de cette dernière, suggérant des questions et des hypothèses pour relancer les débats mais ne s'immiscant pas dans les réponses de fond.

La participation implique surtout le respect des partenaires, le souci de ne pas les déranger en vain et de ne pas leur donner de faux espoirs, l'idée qu'a priori ils agissent en connaissance de cause et non à tort, cela, même si leur comportement nous semble entraver le développement *ou porter préjudice à l'environnement. Elle peut s'avérer antagonique de certains efforts de « sensibilisation environnementale » visant à convaincre les partenaires qu'ils se trompent.* Mais elle ne devrait pas occulter les conflits et contradictions d'intérêt, *notamment les contradictions, fréquentes dans les problématiques environnementales, entre intérêts individuels et intérêts collectifs.*

Identifier et énoncer les problèmes

Le champ d'investigation (thème, localité) étant prédéfini et les parties concernées étant pré-identifiées, il convient, lors de l'atelier de planification, d'identifier les problèmes en partenariat avec celles-ci, tout en se référant aussi aux études et expertises concernant le diagnostic de la situation.

⁶ L'atelier demande une préparation matérielle soignée : transport et hébergement, grand tableau mural, marqueurs, fiches, système d'affichage amovible sur un fond permettant une écriture effaçable pour le tracé des flèches... Du temps et de l'argent sont nécessaires et à prévoir.

Les problèmes sont les **situations insatisfaisantes** auxquelles il serait souhaitable de remédier.

Il importe de présenter **une seule idée** par problème et **d'éviter les recouvrements ou les répétitions** d'idée ou les amalgames : éviter les mots imprécis, vagues, polysémiques *comme environnement et biodiversité*.

Par exemple

« Environnement dégradé » ne veut pas dire grand-chose : ce terme peut s'appliquer autant à un quartier urbain jonché de détritiques qui retiennent des poches d'eau propices aux moustiques et causent ainsi la malaria, qu'à une destruction de la forêt résultant de la coupe de bois ; le fait de désigner ces deux situations par « environnement dégradé » risque de faire croire qu'il suffit de couper moins de bois pour réduire la malaria.

Il convient aussi de bien **exprimer les problèmes comme des situations**, donc en principe par des substantifs (noms) et participes passés, adjectifs ou compléments, qui expriment ce qui ne va pas à propos de la chose désignée par le substantif.

Par exemple :

« Braconnage » n'est pas un problème : il faut préciser si par exemple le braconnage est excessif ou si l'on déplore le simple fait qu'il soit pratiqué ; il convient de vérifier aussi si ce n'est pas le simple prélèvement excessif d'animaux qui serait en cause, indépendamment de son caractère illégal exprimé par le mot « braconnage ».

« Exode rural » n'est pas non plus un problème : cette expression suggère qu'on déplore le fait que l'exode soit rural, plutôt qu'urbain par exemple.

L'analyse des problèmes doit porter sur un **champ large**, qui dépasse délibérément celui des possibilités d'intervention, et les dépasse de loin : les problèmes doivent être identifiés sans oeillères. *Cette largeur de vue doit notamment englober les trois domaines reconnus comme des piliers essentiels du développement durable : l'économie, le social (ou le socio-culturel) et l'environnement.*

Cela est indispensable pour qu'à une étape ultérieure du processus toutes les possibilités d'intervention soient explorées et que la meilleure soit retenue parmi un choix suffisamment grand. Il importe donc à ce stade de faire abstraction de toute idée préconçue sur les projets à mener.

La méthode classique recommande de relever toutes les situations insatisfaisantes non négligeables qui existent objectivement dans le contexte étudié et dans la situation présente. Cela n'empêche pas que, dans la perspective du développement durable et dans un souci de prévention, les tendances et conditions actuelles qui conduisent à des problèmes futurs doivent également être relevées, pour autant que ces tendances et conditions soient bien réelles (ou présumées telles) et actuelles.

En revanche, l'analyse des problèmes ne reprend pas les facteurs historiques pour la bonne raison qu'on ne peut revenir sur le passé : on évitera d'incriminer la colonisation, la corruption du régime précédent ou ses erreurs politiques, la sécheresse de 1983, la dévaluation

du franc CFA, la rébellion de l'an passé, même si ce sont des causes explicatives pertinentes et qu'il est utile d'avoir à l'esprit.

La première étape consiste donc à identifier toutes les situations directement ressenties comme négatives. Ce sont avant tout des situations vécues par des personnes, et négatives au sens où des besoins de base ne seraient pas satisfaits : besoins matériels (eau, nourriture, abri, sécurité, santé...) ou immatériels (affectifs, sociaux, culturels...), donc besoins économiques, socio-culturels et *environnementaux* compris. Les personnes concernées ont bien entendu un rôle crucial à jouer dans l'expression de leurs problèmes (et dans leur hiérarchisation, qui, sans être obligatoire, aidera à identifier les objectifs du projet). Il faudra tenir compte du fait que ces personnes sont généralement affectées de manière différenciée, selon par exemple leur mode de vie, leur activité économique, leur statut social, leur classe d'âge et le genre : ces divers problèmes spécifiques seront reconnus comme autant de problèmes distincts. Et ces **divers problèmes des uns et des autres devront être reconnus de tous** (y compris par ceux dont la responsabilité risque d'être mise en cause). Si des groupes sont en conflit ou en compétition, il faudra s'efforcer de trouver une formulation acceptable par tous, et ne pas confondre la reconnaissance d'un problème avec la reconnaissance de sa cause.

En plus, et quitte à rendre la participation plus difficile et hasardeuse, il faut également reconnaître la possibilité que des situations non ressenties localement comme défavorables soient problématiques, *en raison de leurs conséquences externes, futures, ou ressenties à une autre échelle de perception, ce qui est le cas fréquent des externalités environnementales et des atteintes au patrimoine naturel.*

Les problèmes doivent idéalement correspondre **à la fois** à une **perception subjective** (mais neutre et impartiale) nécessaire à la participation, et à une **réalité objective**, scientifiquement fondée, indispensable à la pertinence et à l'efficacité des actions qui seront déterminées.

La seconde étape consiste à s'interroger sur les causes de ces situations défavorables (ce qui va déborder sur la tâche suivante de construction de l'arbre des problèmes). *Parmi ces causes, on n'oubliera pas d'identifier les facteurs environnementaux qui peuvent accentuer la pauvreté, au travers de la pénurie de ressources naturelles, de l'insalubrité de l'environnement ou de la vulnérabilité aux catastrophes.*

La recherche des causes conduit assez spontanément à identifier d'autres problèmes, ou à qualifier ces causes de « problèmes ». Mais en réalité certaines causes ne sont en rien un problème en soi, dans la mesure où elles peuvent avoir également des conséquences ou des aspects positifs. Dans l'hésitation, il est recommandé de présenter alors le problème causal de manière relative : la situation est posée comme défavorable de tel ou tel point de vue (on dira que tel facteur est trop ceci ou trop cela pour...). De tels problèmes « relatifs » se présentent en particulier chaque fois que des comportements humains sont mis en cause. Or ces comportements humains sont cruciaux, parce qu'ils sont un vecteur de changement essentiel, mais les poser comme « problèmes » risque de les transformer en reproches adressés à des personnes dont on espère pourtant une participation bienveillante. *De telles difficultés se présentent en particulier dans le cas de dégradations environnementales, puisque celles-ci résultent généralement de comportements humains.* Il faudra éviter de porter des accusations inutiles contre ces personnes : on recherchera plutôt les causes objectives de ces comportements, qui jouent sur le manque d'intérêt ou de capacité à faire mieux. Par exemple, au lieu de reprocher aux femmes de cuisiner sur trois pierres, on identifiera les difficultés

qu'elles ont à trouver des systèmes de cuisson plus pratiques pour elles, moins consommateurs de bois et moins polluants.

Dans la recherche des causes, un autre principe important et souvent recommandé est de **refuser les solutions négatives** ou les absences de solution. La justification de ce principe est qu'il est impératif de ne pas s'enfermer dans la perspective d'une solution particulière fixée a priori en excluant dès lors les autres solutions possibles, qui pourraient néanmoins s'avérer meilleures. Aussi peut-on nuancer la recommandation : l'absence de solution peut être mentionnée, à condition que toutes les solutions théoriquement possibles soient envisagées. Ce qu'il faut refuser, c'est de présenter l'absence d'une solution particulière, quand d'autres sont possibles. Par exemple, il est acceptable de pointer le manque d'eau ou de semences, mais pas le manque d'eau minérale de telle marque ni le manque de semences génétiquement améliorées par le laboratoire qui me paye. De même, si les récoltes sont mauvaises, on évitera de dénoncer l'utilisation insuffisante d'engrais chimique si d'autres solutions sont envisageables pour améliorer la fertilité et les rendements. A fortiori faut-il refuser les contraintes qui s'opposent à la mise en œuvre de ces solutions, comme les difficultés d'acheminement de ces engrais. De la sorte, il sera davantage possible de trouver des solutions appropriées, *y compris quant à leurs incidences environnementales*

Exemples :

Formulations correctes		Formulations incorrectes	
Problème en soi	Solution manquante générale	Solution manquante particulière	Contrainte à une solution
<i>Population affamée</i>	<i>Nourriture insuffisante</i>	<i>Importations de blés européens insuffisantes</i>	<i>Capacités portuaires limitées</i>
<i>Eau non potable</i>	<i>Eau potable absente</i>	<i>Puits inexistants</i>	<i>Sous-sol induré</i>
<i>Transport routier dangereux</i>		<i>Liaison ferroviaire inexistante</i>	<i>Coût de construction de voies ferrées excessif</i>

Une autre recommandation importante est de refuser de considérer comme problème l'état des *contraintes naturelles, telles que le relief ou la pluviométrie*. En réalité les problèmes se situent davantage dans l'inadéquation des réponses humaines à ces contraintes.

Principes et recommandations pour l'énoncé des problèmes

- Faire abstraction de l'éventuel projet envisagé, lequel doit être « oublié » à ce stade ;
- Identifier comme problèmes les situations objectives qui réduisent ou menacent de réduire de manière non négligeable le bien-être de personnes (actuelles et **futures**) ou de s'opposer à leurs intérêts
- Exclure les problèmes mineurs ;
- Dans un souci de prévention, inclure les tendances actuelles qui conduisent à des problèmes prévisibles (hors intervention), lesquels peuvent s'exprimer par des expressions du type : « ... en voie de... » ; **ceci est particulièrement important dans un souci de prévention et de sauvegarde de l'environnement** ;
- Eviter les recouvrements et les répétitions entre idées, y compris les répétitions cachées sous des formulations différentes ; éviter d'ajouter des résumés de ce qui aura déjà été indiqué ;
- Identifier des problèmes élémentaires, décomposés, simples : n'exprimer qu'une idée par problème ;
- Formuler les problèmes sous forme d'un substantif suivi d'une locution qualifiant son état (adjectif, participe ou adjectif, compléments) ;
- Distinguer les dimensions quantitative et qualitative ;
- Distinguer les états stationnaires (« revenus bas ») et les situations tendanciennes (« revenus diminués ») ; évoquer comme telles les tendances (baisse, hausse, croissance...) si elles sont prononcées et lourdes et si c'est bien la tendance, plutôt que le niveau actuel, qui pose problème ;
- Eviter d'indiquer l'insatisfaction découlant des problèmes, car elle est évidente ;
- Employer des mots simples, exacts, précis, concrets compréhensibles par tous sans ambiguïté ;
- Chercher à identifier toutes les causes importantes de chaque problème ; s'arrêter toutefois à un niveau raisonnable de recherche des causes premières, sans détailler les causes passées, ni celles sur lesquelles une intervention n'aurait pas de prise (comme la situation macro-économique, **les perturbations climatiques globales, les conditions naturelles...**) ni les causes de problèmes aisés à résoudre directement par une intervention ;
- Prendre en compte les données du terrain, les connaissances techniques et scientifiques, les avis des groupes cibles et témoins, et les facteurs assurant la cohérence logique de l'analyse ; donner toujours raison à la réalité observée, aux déductions rationnelles, aux vérités scientifiques plutôt qu'aux croyances, hypothèses, suppositions et opinions subjectives (y compris celles des experts) ; éviter par conséquent d'incriminer d'emblée des facteurs que vous n'aimez pas ou les pratiques que vous jugeriez « irrationnelles » ou « inappropriées » ;
- Eviter d'inclure parmi les causes les solutions négatives ou absentes (ou alors évoquer toutes les solutions théoriquement possibles), exclure a fortiori les contraintes à l'adoption de ces solutions ;
- Se référer si possible à des grandeurs quantifiables sans ambiguïté sur l'unité de mesure (penser aux IOV possibles) ; par exemple, si la réduction des jachères est une cause (de baisse de fertilité), on précisera s'il s'agit de la durée de jachères, de la superficie des jachères ou de leur biomasse ;
- Eviter les mises en cause inutiles et superflues, qui n'ajoutent rien à la réalité du problème et ferment la porte à certaines solutions. Exemple : « ordures non ramassées par les services de la mairie » est à remplacer par « ordures non ramassées ».

Agencer les problèmes selon leurs liens de causalité : le diagramme ou l'arbre des problèmes

L'arbre des problèmes (AdP, Figure 1) est une représentation graphique des relations de cause à effet entre problèmes. Les causes sont situées dans le bas, les conséquences dans le haut, les liens représentés par des flèches ascendantes.

La démarche classique et le terme même d'arbre des problèmes préjugent que la structure à trouver soit en principe celle d'un arbre, doté d'un seul tronc, d'un système racinaire et d'une cime (Figure 1). Cependant une telle forme d'arbre ne reflète généralement pas la réalité objective, qui est habituellement plus complexe, *en particulier lorsque, comme il convient, l'environnement est pris en compte dans ses relations avec les problèmes économiques et sociaux.*

La structure d'un arbre n'est généralement obtenue que lorsque le diagramme est bâti autour d'un problème focal fixé à priori. De fait, pour obtenir ce schéma intellectuellement confortable, il est parfois recommandé de partir d'un « problème central », à partir duquel sont dégagées de proche en proche des causes et des conséquences. Cette démarche est en rupture avec celle préconisée ici, car elle pose les choix *a priori* alors que la méthode de l'arbre des problèmes devrait au contraire servir à élaborer les choix.

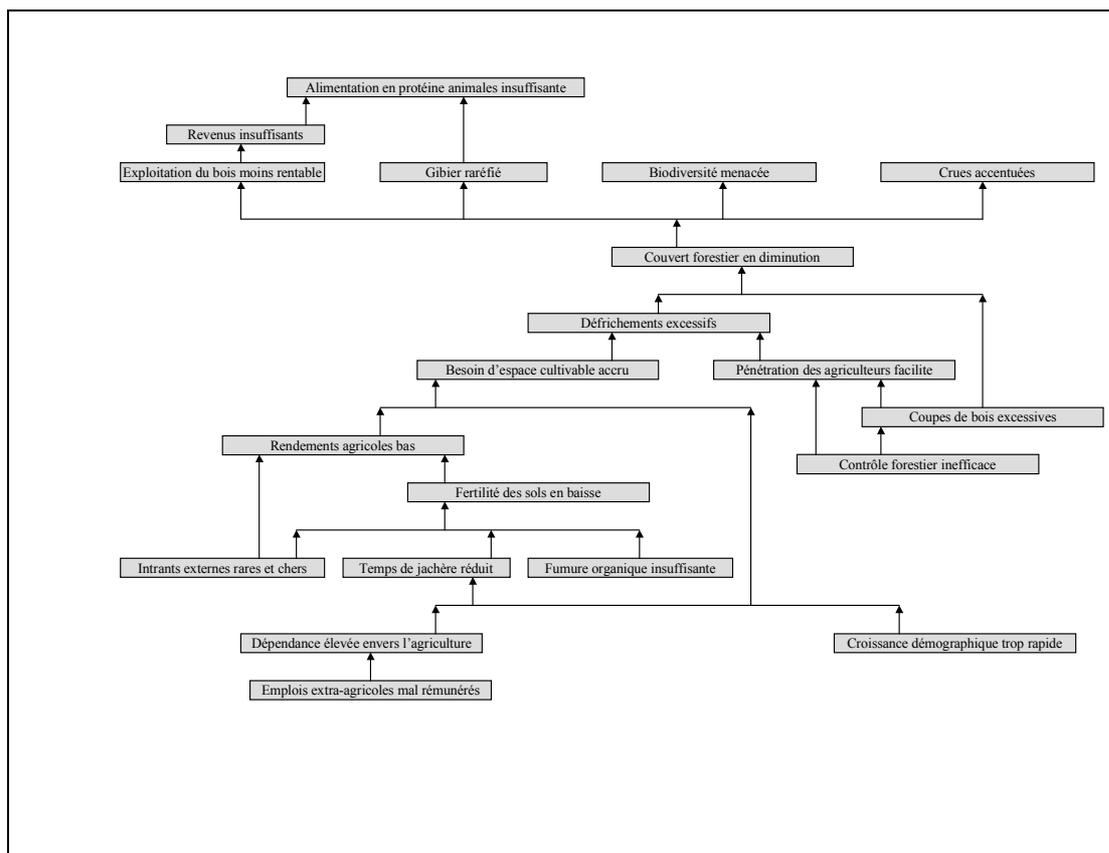
Toujours est-il que les liens réels sont en général plus complexes et que trop de simplification dans la représentation de la réalité est une source dangereuse d'erreur : **la forme d'arbre n'est donc pas obligatoire**, racines et branches peuvent se rejoindre par plus d'une tige (Figure 2). *Une telle représentation complexe, plus conforme à la réalité, permet non seulement de consolider la pertinence des objectifs mais aussi d'analyser plus facilement les effets externes à ceux-ci, tels que les impacts sur l'environnement.*

Cela dit, bien que l'énoncé des problèmes doive précéder la construction de l'arbre, des problèmes supplémentaires pourront être identifiés lors de celle-ci, de manière à compléter l'arbre, assurer sa cohérence et bien expliciter les relations de cause à effet.

Une discipline dans la représentation graphique est recommandée :

- Incrire les problèmes, formulés avec concision, dans des rectangles fermés,
- Représenter par des flèches toutes les relations directes,
- Proscrire les flèches horizontales, descendantes ou obliques,
- N'autoriser les sorties et entrées de flèches que par le haut ou le bas,
- Rassembler par des lignes horizontales, fonctionnant comme des accolades, les flèches qui regroupent les effets de plusieurs causes sur une même conséquence ou, à l'inverse, l'effet d'une même cause sur plusieurs conséquences (voir l'exemple graphique ci-dessous)
- S'assurer par ce procédé que tous les problèmes ayant les mêmes conséquences soient liées à celles-ci par une flèche commune.

Figure 1. Exemple d'un diagramme des problèmes en forme théorique d'arbre, avec un problème « tronc » (couvert forestier en diminution)



En principe, l'arbre n'admet pas les cercles vicieux, à savoir des relations en boucle, par lesquelles un problème serait renforcé par l'une de ses conséquences. Lorsque de telles boucles se rencontrent néanmoins, il convient de placer le plus haut le problème le plus parlant du point de vue des besoins fondamentaux, ou le plus proche des préoccupations finales : si une hiérarchie fins-moyens s'établit entre les solutions apportées aux problèmes, le problème correspondant au niveau des « moyens » vient en dessous de celui correspondant au niveau des « fins ».

*Par exemple, la faiblesse des revenus entraîne une difficulté à s'approvisionner en intrants, donc une production médiocre, donc de faibles revenus... Dans cette boucle vicieuse, l'approvisionnement en intrants est un moyen vers une plus grande production, et celle-ci un moyen vers des revenus plus élevés. Les faibles revenus viendront donc haut dans l'arbre, même s'il est vrai qu'ils limitent la possibilité d'acheter des intrants. **Des cercles vicieux analogues mettent en jeu la dynamique des ressources naturelles en relation avec la situation économique des personnes qui les exploitent et en dépendent.***

Un art difficile : la mise en page des AdP.

Construire un arbre des problèmes complet, cohérent et juste est souvent difficile. Une grande rigueur et un savoir-faire sont nécessaires, cela alors que la participation de tous les concernés est souhaitable, quelle que soit leur connaissance ou leur maîtrise de la méthode.

Pour résoudre cette contradiction, il est conseillé qu'après l'énoncé des problèmes l'animateur prenne le temps de réfléchir de son côté aux grands traits de la structure de l'arbre, qu'il fera ensuite valider et compléter par l'assemblée. Une pause est donc nécessaire dans l'atelier de planification, entre la phase d'énoncé des problèmes et celle d'élaboration de l'arbre. Une nuit par exemple peut séparer les deux phases : l'animateur devra, au besoin, travailler tard le soir, pour limiter les cafouillages en phase plénière et venir lui présenter une représentation cohérente, qui permettra d'orienter la discussion participative vers les questions de fond plus que de forme.

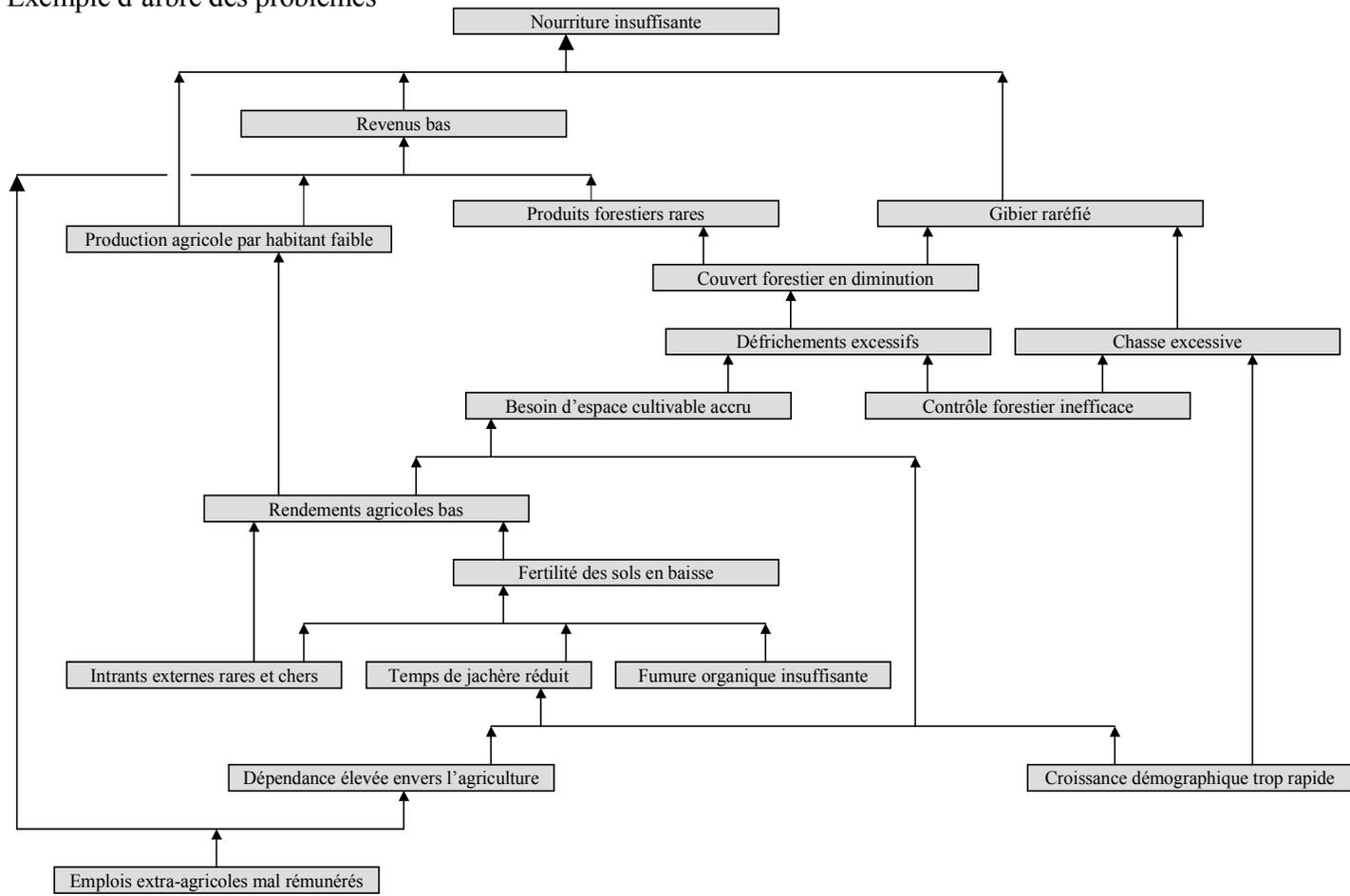
Pour la construction de l'arbre, les conseils suivants sont proposés :

- Avant de placer les problèmes, il faudra les grouper en « familles » sectorielles ou thématiques ;
- De préférence, il convient de maintenir groupées ces familles au sein de l'arbre et de les répartir selon l'axe horizontal (de gauche à droite) ;
- Dans le sens vertical, une stratification s'opère généralement, entre les problèmes de contexte (institutionnel ou autre) dans le bas et ceux liés aux besoins finals de la population *ainsi qu'aux impacts environnementaux* dans le haut (voir tableau ci-dessous) ;
- Dans le cas d'arbres complexes, il est envisageable de préparer des branches séparément pour ensuite les greffer sur l'arbre ;
- Pour la mise en page, il est suggéré de partir d'un problème dont on pressent la place dans l'arbre : au lieu de partir du centre il est parfois plus facile de partir du haut, où se situent, en général, les questions de non-couverture des besoins fondamentaux (santé, nourriture, paix...), ou alors du bas, où se trouve ce qui a trait aux moyens de production et ressources de base...

Tableau. Guide indicatif pour la stratification des problèmes dans l'AdP

Niveau	Type de problème	Exemples
Supérieur	Insatisfactions finales <i>Tendances négatives de l'environnement mettant en jeu le futur</i>	Population mal nourrie <i>Biodiversité menacée</i>
Moyen supérieur	Etat de l'économie et de l' <i>environnement</i> (dans ses effets directs sur l'homme)	<i>Sol pauvre</i>
Moyen inférieur	Actions et facteurs techniques jouant sur le niveau supérieur <i>Impacts sur l'environnement</i>	Techniques inadaptées <i>Rejet d'effluents non traités</i>
Inférieur	Moyens et cadre des actions Contexte institutionnel <i>Influences environnementales reçues</i>	Service de vulgarisation désorganisé Législation inadaptée

Fig.2. Exemple d'arbre des problèmes



Principes et recommandations pour construire l'arbre des problèmes :

- *Tout problème qui est la cause d'un autre doit figurer plus bas que lui ;*
- *Si un problème est à la fois cause et conséquence d'un autre, il faut placer le plus haut celui que reflète le plus directement une insatisfaction par rapport aux besoins finaux ;*
- *Lorsqu'un ensemble de problèmes (causes) semblent agir directement, au travers d'une seule flèche commune, sur un autre ensemble de problèmes (conséquences), il est généralement très utile d'explicitier le ou les problèmes qui se « cachent » derrière la flèche en cause ;*
- *Effectuer des permutations gauche-droite si cela permet d'éviter que des flèches ne se croisent ;*
- *Eviter d'aligner trop de problèmes au même niveau, sous une même conséquence : en général cela dénote un manque de structuration des liens logiques ;*
- *Les flèches doivent toujours monter, sortir par le haut d'une fiche, entrer par le bas, jamais par le côté ;*
- *Elles doivent refléter toutes les relations de cause à effet qui existent entre les problèmes identifiés (sauf celles qui seraient négligeables) ;*
- *Toute flèche qui relie un élément (A) à l'autre (B) sans passer au travers d'un troisième problème (C) doit exprimer une relation directe entre A et B : éviter les courts-circuits ;*
- *Une relation de cause à effet doit exister objectivement sur le terrain (« c'est à cause de X que Y existe ») ; elle n'a rien à voir avec les liens de déduction logique qui se passent dans notre tête (« puisque X existe, je déduis que Y existe ») ;*
- *Les problèmes ayant été a priori décomposés, il est possible de regrouper a posteriori en un seul les problèmes apparentés qui auraient tous les mêmes causes et les mêmes effets et réagiraient de la même façon ;*
- *Bien que dans l'énoncé des problèmes, il faille éviter les recouvrements d'idée, il est permis, du moins dans le haut de l'arbre, de poser comme conséquence de plusieurs problèmes particuliers un problème général auquel ils contribuent de manière additive (cela pour autant que les conséquences de ce problème général ne soient pas assimilées aux conséquences particulières de certains des problèmes qui y contribuent). Par exemple, paludisme fréquent et diarrhées fréquentes pourront se traduire par une « conséquence-résumé » morbidité élevée.*
- *Quand c'est possible, se référer à une logique mathématique pour identifier les causes d'un problème ou d'une cause de problème ; par exemple, la production agricole = rendement x superficie ;*
- *Se souvenir qu'une conséquence tendancielle a généralement au moins une cause tendancielle : un rendement en baisse ne peut résulter de « sols pauvres » et d'« engrais inadaptés » ;*
- *Au besoin corriger l'énoncé et l'identification des problèmes.*

Principes et recommandations pour vérifier la cohérence de l'arbre :

- Vérifier que l'arbre est logique en croisant les lectures : de bas en haut et de haut en bas ; de chaque cause à tous ses effets et inversement ;
- Vérifier que le graphe est complet, sans présenter de répétitions ;
- Vérifier que les liens directs de cause à effet sont clairs et évidents ; s'ils ne le sont pas, reformuler les éléments, intercaler des problèmes intermédiaires, ou remettre la relation en question ;
- Vérifier que les liens indirects n'expriment pas de contradiction logique ;
- Partager la réflexion avec les partenaires et avec des personnes ne connaissant pas la situation. Chaque fois qu'une explication supplémentaire est nécessaire pour la compréhension de l'arbre, demandez-vous s'il ne faut pas ajouter des causes (rendre explicites les causes implicites) ou corriger le graphe.

La validation environnementale de l'Arbre des Problèmes

Une fois l'AdP dressé, il s'agit de vérifier qu'il est complet et correct d'un point de vue environnemental :

- *Il incorpore les problèmes environnementaux dont souffrent les populations ou qui entravent son développement : faible productivité des ressources naturelles, faible accès aux ressources, insalubrité des conditions de vie, vulnérabilité...*
- *Il incorpore les problèmes environnementaux sortant de l'espace-temps considéré : baisse de patrimoine cédé aux générations futures ;*
- *Il présente toutes les relations de cause à effet importantes, y compris celles d'ordre environnemental ou écologique.*
- *Il évite d'amalgamer sous un même problème des questions environnementales distinctes et évite, par exemple, un usage excessif du terme trop général et imprécis d'« environnement ».*

Choisir des objectifs pertinents et réalistes

Renverser l'arbre des problèmes : élaborer l'arbre des objectifs

L'arbre des objectifs (AdO - figure 3) découle d'une **inversion de l'arbre des problèmes** : les situations insatisfaisantes figurant dans l'AdP sont remplacées par les situations satisfaisantes, quoique réalistes, correspondantes. Dans ce contexte, il est entendu qu'une situation satisfaisante et réaliste est une situation éthiquement acceptable et modifiable par l'action humaine.

Les deux arbres ont donc à ce stade la même forme, seules les situations décrites étant inversées. L'AdO est donc facile à déduire, presque automatiquement, de l'AdP. Cependant, une fois un AdO obtenu, il convient de le vérifier :

- Vérifier le caractère réaliste et souhaitable des objectifs formulés (*les contraintes « naturelles » majeures sont généralement à accepter plus qu'à modifier*) ;

- Vérifier les relations de causes à effets, sachant que supprimer la cause d'un problème ne supprime pas toujours celui-ci ;
- Eviter de suggérer que certains objectifs de rang inférieur suffisent ou sont les seuls à permettre d'atteindre ceux de rang supérieur, quand ce n'est pas le cas ; chaque fois qu'il est possible d'imaginer atteindre un objectif en passant par d'autres objectifs intermédiaires que ceux mentionnés, ces objectifs supplémentaires sont à ajouter.

Dans l'éventualité où l'AdO demande à être rectifié, il faut éventuellement réviser l'AdP.

Les objectifs de l'arbre sont exprimés sous une forme analogue à celle des problèmes : substantif et participe passé ou adjectif. Il importe de rester aussi fidèles que possible à la formulation des problèmes, qui au besoin devra être revue s'il apparaît qu'elle était trop imprécise ou exagérément restrictive. Par exemple « route en mauvais état » devient « route en bon état » et non « route goudronnée ».

Choisir des objectifs stratégiques

Rappelons que l'AdO précède le choix des objectifs du projet : tous les objectifs mentionnés ne sont donc pas les objectifs du projet. Le champ d'analyse aura été large, identifiant de nombreux problèmes, donc de nombreux objectifs. Il faudra donc faire un choix parmi eux, car, en règle générale, il n'est pas possible de poursuivre en même temps et par le même projet tous les objectifs de l'arbre. Sans cela il faudrait conclure que l'analyse des problèmes a été trop restrictive et demanderait à être révisée.

Il revient donc à l'identification de **choisir parmi les objectifs** de l'arbre, et cela plus précisément parmi ceux qui, dans les contraintes existantes, grâce aux opportunités et moyens disponibles, peuvent être poursuivis avec le meilleur impact de développement.

Parmi les objectifs de l'arbre, un et **un seul objectif est à choisir pour constituer l'objectif opérationnel propre du projet, son OS**. Cet objectif spécifique doit au moins contribuer aux finalités qui motivent le souhait d'intervenir, lesquelles finalités sont dès lors considérées comme des objectifs globaux (OG) qui en principe figurent, parfois sous des formes ou des expressions distinctes, comme conséquences au-dessus de l'OS dans l'AdO.

En plus seront identifiés sous l'OS des objectifs intermédiaires, situés en parallèle les uns des autres, qui pourront être retenus comme résultats attendus (RA) en vue de contribuer à l'OS. Les RA sont des objectifs situés sous l'OS dans l'AdO, liés à lui par un lien de causalité relativement direct, et situés sur des racines différentes : aucun RA ne peut être une cause ou une conséquence d'un autre RA.

Le choix d'objectifs à inclure dans le projet ou, a contrario, le choix d'objectifs à laisser en dehors est classiquement appelé « analyse des stratégies » : une stratégie est, dans ce contexte, un ensemble cohérent d'objectifs, choisis dans l'AdO, pouvant être retenus dans le projet.

C'est ici qu'intervient réellement la **structure d'un arbre**, que l'on extrait du diagramme des objectifs : l'OS se choisit dans l'AdO là où apparaît la structure d'un « tronc » : pour atteindre l'OS, il faudra s'attaquer à certaines racines sous-jacentes (RA), qui sont en principe plus

vulnérables, et ce faisant on résoudra, ou contribuera à résoudre, les problèmes situés dans les branches supérieures (OG), a priori moins abordables...

Ainsi, l'on s'attaquera stratégiquement à un ensemble cohérent de problèmes qu'il est possible de résoudre, cela avec des effets souhaitables de plus grande ampleur.

Les diverses combinaisons possibles de RA et d'OS constituent des stratégies, entre lesquelles il s'agit de choisir. Les critères de ce choix comprennent :

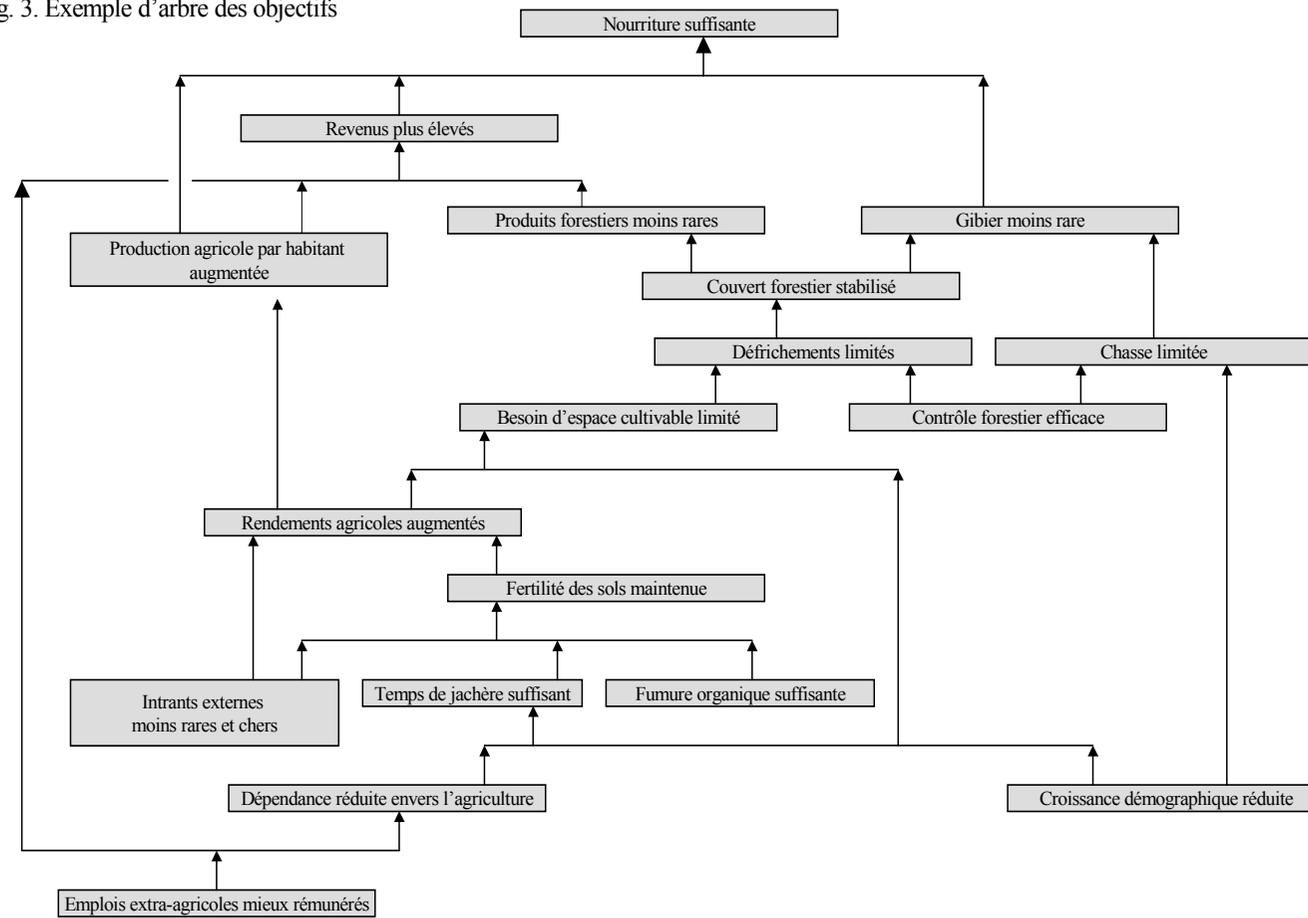
- La désirabilité de poursuivre certains objectifs en tant que RA ou qu'OS, selon les priorités et les intérêts que leur portent les partenaires (bénéficiaires, bailleurs, autres parties-prenantes), l'impact probable sur l'OG attendu, la probabilité que ces RA et OS ne soient pas poursuivis et atteints par d'autres projets, **les impacts possibles externes aux objectifs, y compris en matière d'environnement** et d'égalités sociales (questions liées au genre et autres) ;
- La possibilité, dans les contraintes existantes ou prévisibles, d'atteindre durablement ces RA et OS dans des délais et à des coûts raisonnables : interviennent ici le réalisme des objectifs, les opportunités et contraintes (**y compris environnementales**), la perspective de disposer des moyens (et notamment des budgets) et la fragilité du projet vis-à-vis de risques extérieurs (dépendance envers des hypothèses, probabilité qu'elles soient remplies) ;
- La position de l'OS ou des RA sur des relations en boucle qui auraient été identifiées en dehors des arbres : un objectif situé sur ou en aval d'un cercle vertueux est *a priori* un bon candidat OS ; en effet, si par là un cercle vicieux peut être retourné en cercle vertueux, de bonnes perspectives de durabilité se présentent.

D'une façon générale seront prises en compte les performances attendues quant aux critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact).

Puisque c'est ici que s'opèrent les choix stratégiques du projet, il importe que ces décisions soient prises avec la participation la plus large, donc de préférence en atelier. La suite sera plus technique et spécialisée, donc exécutée au bureau.

Si des doutes subsistent quant au choix des stratégies, des alternatives seront au besoins présélectionnées pour être étudiées de manière plus détaillée dans le cadre des études de faisabilité et notamment de ***l'Etude d'Impact sur l'Environnement***.

Fig. 3. Exemple d'arbre des objectifs



Dans le choix et la formulation des objectifs et des stratégies, il est bien entendu licite de reformuler l'AdO (et de manière analogue l'AdP) pour autant que les liens logiques soient respectés. Cela s'impose parfois pour respecter l'exigence d'unicité de l'OS, quand un même problème a été abusivement fragmenté en facettes distinctes.

Hiérarchiser les objectifs

Une fois que sont identifiés les objectifs à retenir pour le projet, ceux-ci sont à classer explicitement en trois catégories, dont les statuts sont distincts :

- Ceux qui dépassent le projet : les objectifs globaux
- Celui qui le définit et le délimite : l'objectif spécifique
- Ceux qui y sont inclus : les résultats attendus.

L'objectif global ou les objectifs globaux

Les objectifs globaux (OG, encore appelés finalités) sont les buts auxquels le projet cherche à contribuer sans les atteindre (ou sans les atteindre nécessairement) à lui seul dans le laps de temps du projet. Ils donnent sens au projet et répondent à la question « Pourquoi fait-on ce projet ? » ou « **Pourquoi cet objectif spécifique ?** ».

En général, la définition de l'OG préexiste au projet, dans la mesure où l'identification de celui-ci vient répondre à des motivations de développement et à l'intention d'agir dans un secteur donné, dans un but donné. Quand une mission d'identification est lancée c'est, en effet, normalement pour s'inscrire dans une politique ou une programmation prédéfinie (le DSP), qui déterminera les OG du projet.

Cependant, le choix de l'OS permettra généralement, sur la base de l'AdO, de préciser davantage les OG et d'éviter qu'ils ne soient formulés d'une manière trop théorique, abstraite ou détachée de l'OS. Toutes les conséquences souhaitées de l'OS pourront être ajoutées comme OG, pour autant bien sûr que le projet (et ses partenaires) s'y associe vraiment et ne les utilise pas comme simples prétextes ou arguments pour se justifier aux yeux du monde extérieur.

Ainsi les OG devront :

- Reprendre les objectifs auxquels le projet contribue et qui figurent dans les politiques et programmes dans lesquels le projet s'inscrit ;
- Rester suffisamment proches de l'OS pour ne pas être trop vagues, abstraits ou idéologiques et fournir au projet des balises qui évitent de s'en écarter ;
- Suffire à justifier le projet : ils doivent répondre à la question de savoir pourquoi l'OS vaut la peine d'être visé.

Les OG ont moins de portée opérationnelle que l'OS mais ils sont utiles en pratique pour mieux comprendre ce qui est attendu de l'OS, comment celui-ci peut être atteint et quels

effets secondaires il est cohérent d'éviter ou au contraire d'accepter. L'OG doit aussi motiver l'action, lui donner sens.

Objectif de rang supérieur à l'OS, un OG n'est pas obligatoirement aussi précis et élémentaire. Mais il ne faut pas le prendre pour un résumé de divers objectifs amalgamés et situés plus bas dans l'AdO ou, a fortiori, pour un thème. Si le projet implique diverses actions de gestion des déchets par exemple, un OG ne pourra pas être « déchets mieux gérés » ni « gestion des déchets », il devra refléter le but que l'on poursuit au travers de la gestion des déchets : ville plus propre, santé publique améliorée...

L'objectif spécifique

L'objectif spécifique⁷ (OS) va définir le projet. Un projet, a-t-on dit, se définit par une situation améliorée que l'on cherche à atteindre. Cette situation est précisément l'objectif spécifique. C'est sur lui que vont ou doivent converger tous les efforts.

Comme indiqué dans l'analyse des stratégies, l'OS est choisi dans l'AdO, idéalement là où les « flux de sève » qui parcourent l'AdO se resserrent pour passer au travers d'un seul objectif : des racines y convergent, une cime de branches en émerge. L'OS correspond donc à une structure de tronc, d'où sortent plusieurs branches, qui mènent aux OG : de cette façon, d'une pierre l'intervention fait plusieurs coups. De même, l'OS se situe de préférence au-dessus de la convergence de plusieurs racines, qui constitueront toutes ou en partie des RA : de cette façon, le travail est décomposé en plusieurs tâches complémentaires, chacune plus abordable et maîtrisable que l'ensemble.

Il se peut toutefois que ce tronc ou goulot d'étranglement

- consiste en une seule flèche, aux origines et aux destinations multiples (donc représentée entre deux « accolades ») ou
- consiste en deux objectifs (ou du moins en un nombre d'objectifs petit mais supérieur à un).

Dans le premier cas, il convient de se demander si derrière la flèche unique ne se cache pas un objectif implicite, qu'il serait alors bon de rendre explicite, pour éventuellement en faire l'OS. Dans le second cas, et même parfois dans le premier aussi, il peut être pertinent de réunir en un seul deux objectifs parallèles, s'ils sont effectivement apparentés, ont de même causes, et peuvent être poursuivis sans être en concurrence entre eux.

De même que le problème auquel il répond l'OS exprime une idée simple, élémentaire : il est donc bien ciblé, *sans recouvrir lui-même les trois piliers du développement durable : c'est essentiellement dans l'analyse des problèmes que ceux-ci sont introduits, mais contrairement à ce qui est parfois suggéré ils ne doivent pas se retrouver inclus dans l'objectif du projet, ni même dans ses RA.*

⁷ Le terme « objectif spécifique » a été fort utilisé au sens d'objectif intermédiaire ou de sous-objectif, donc au sens de « résultat attendu ». Dans ce cas, il est souvent question d'« objectif général » pour désigner l'objectif propre du projet.

L'OS est une situation à atteindre en fin de projet : par définition en effet, une fois que l'OS est atteint, le projet peut être considéré comme achevé. *Mais cette situation doit être atteinte avec certaines exigences de durabilité et d'effets externes. C'est pourquoi il est recommandé, de l'accompagner de précisions quant aux conditions qui optimisent les chances de durabilité et d'impact. L'OS ne s'exprime donc pas comme une simple négation du problème dont il est issu.* Sur cette base, les IOV et les hypothèses pourront être explicités de manière plus appropriée.

Les résultats attendus

Les résultats attendus (RA) sont des situations à atteindre, grâce au projet, en cours de projet ou à la fin de celui-ci, en tant qu'éléments contribuant à l'OS. En principe rien n'empêche que les RA ne soient eux-mêmes décomposés en résultats intermédiaires selon la même logique, mais le plus souvent il en résulte un alourdissement excessif de la structure de projet.

Ce sont en principe des objectifs de l'arbre (AdO) situés sous l'OS, sur des racines différentes (donc en parallèle), au même niveau dans l'AdO ou à un niveau équivalent (puisque le niveau n'est souvent qu'un artifice de la représentation). Dans certains cas toutefois, des objectifs intermédiaires traduisant des solutions à apporter (lesquelles sont exclues de l'arbre) pourront être ajoutés.

Par exemple, si l'OS est la communication facilitée entre deux villages et que la seule solution consiste à construire un pont avec une route, il est envisageable de présenter comme RA les deux composantes du projet que sont la route et le pont, bien qu'ils n'apparaissent normalement pas dans l'AdO.

En plus, des RA supplémentaires pourront être ajoutés de manière à ce que l'OS soit atteint avec toutes les précisions de durabilité et d'impact environnemental qui lui auront été ajoutées.

Par exemple, si la communication doit être facilitée entre les deux villages sans aggraver l'érosion, un RA supplémentaire du type « abords de la route végétalisés » pourra être prévu.

Le projet devra, en tous cas, être capable de réaliser les RA, comme produits directs de ses activités. Et il n'aura qu'à les réaliser, sans rien ajouter, pour que l'OS soit atteint et contribue à l'OG, cela pour autant que les suppositions soient réalisées.

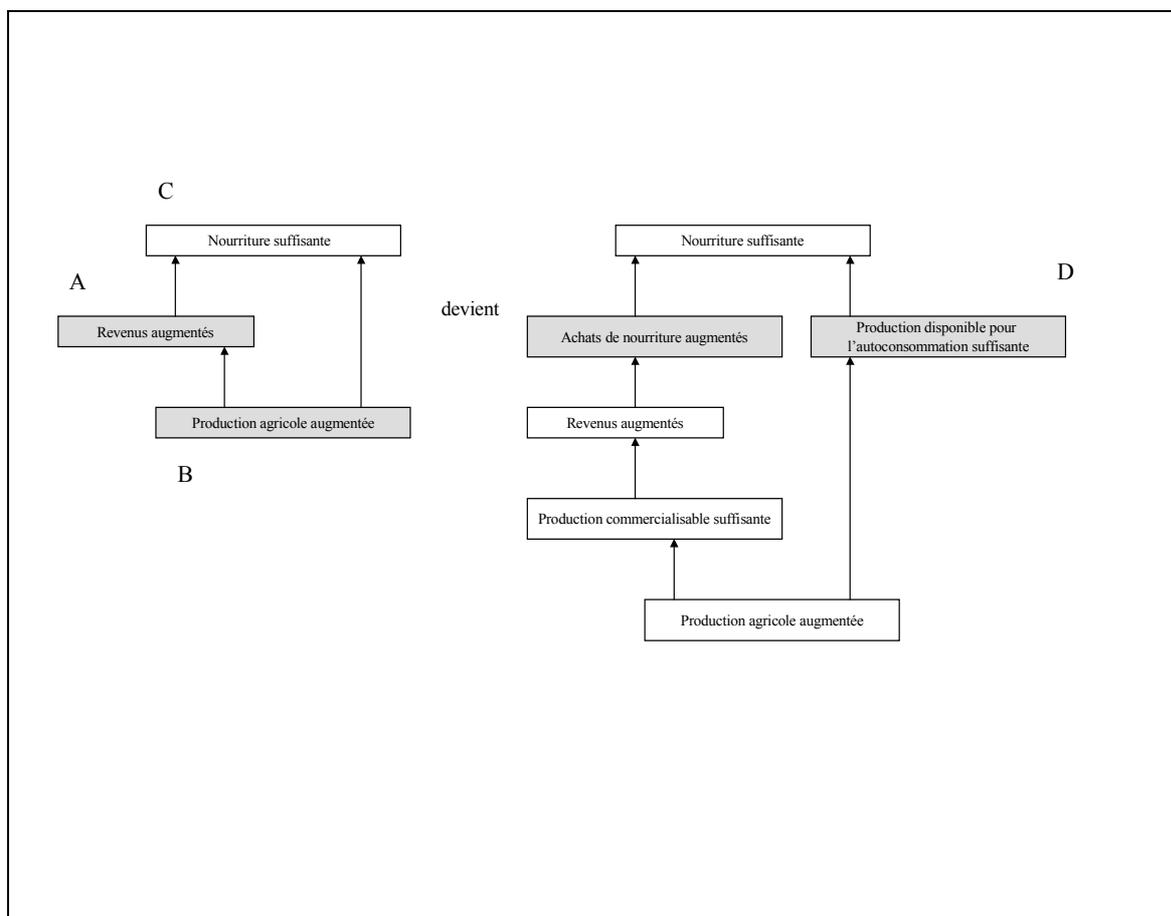
Parmi les objectifs situés en parallèle sous l'OS, les RA sont choisis d'après des critères d'efficacité (en termes de contribution à l'OS), *d'effets externes (pas ou peu de conséquences négatives hors objectif)*, de facilité de les atteindre, compte tenu des contraintes et opportunités diverses, notamment *les influences de l'environnement*, la probabilité d'influences externes incertaines (suppositions) et les souhaits des partenaires.

Deux cas de figure particuliers sont à mentionner :

- Situation où deux objectifs apparaissent à la fois en série et en parallèle de l'autre : l'un agit sur l'OS à la fois directement et au travers de l'autre,
- Situation de relation en boucle (cercle vertueux).

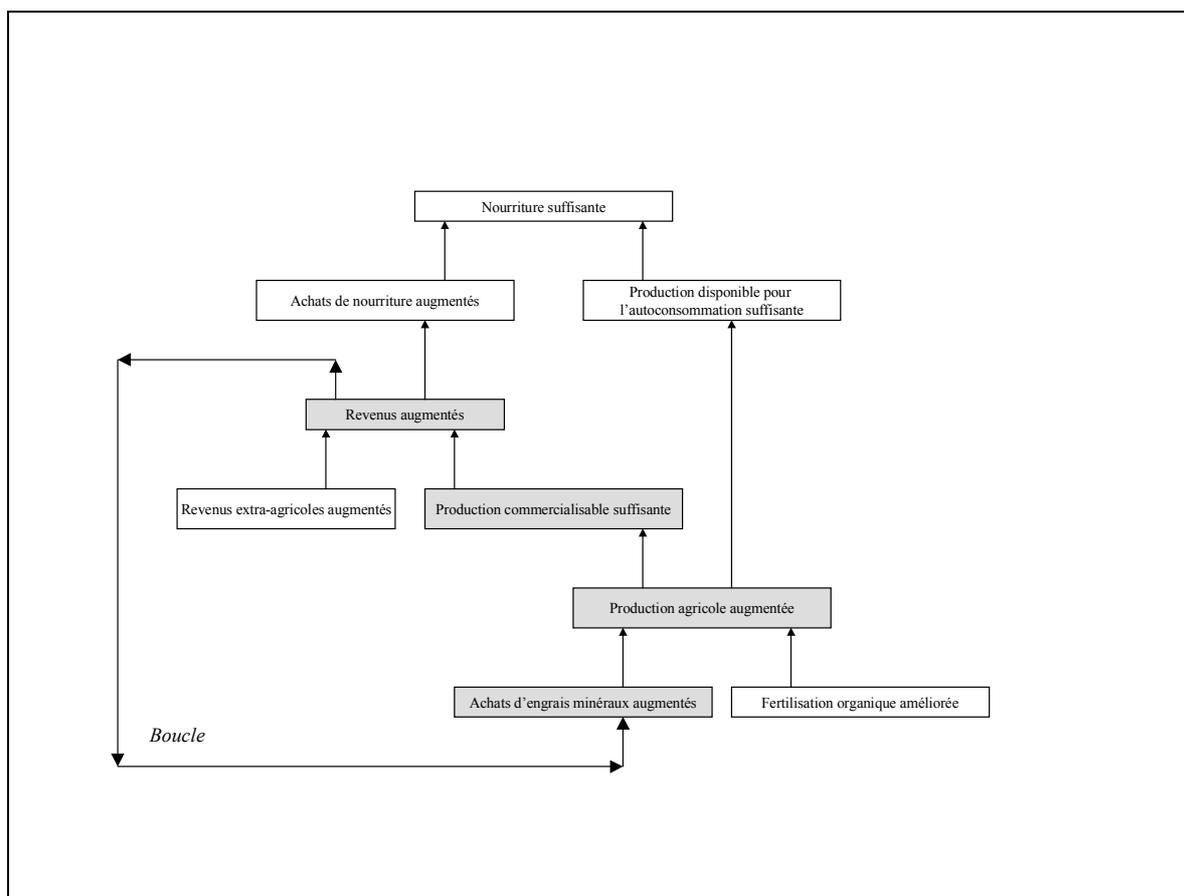
- 1) Situation où deux objectifs apparaissent à la fois en série et en parallèle de l'autre (Figure 4) : par exemple A (revenus augmentés) et B (production agricole suffisante) jouent en apparence de façon directe sur C (nourriture suffisante) et en outre B (production agricole suffisante) joue sur A (revenus augmentés). Pour lever cette difficulté il est recommandé de chercher à expliciter le mécanisme représenté par le lien direct B-C (production agricole – nourriture) et d'identifier par-là un facteur intermédiaire D (production agricole disponible pour l'autoconsommation), parallèle à A. Par cohérence un même degré de décomposition est suivi sur l'autre branche. A (ou un autre élément de la même branche) et D, qui sont en parallèle, constituent alors deux résultats attendus possibles qui contribuent à l'objectif spécifique C.

Figure 4. Exemple de transformation destinée à obtenir des résultats purement en parallèle.



- 2) Situation de relation en boucle (cercle vertueux – figure 5) : par exemple A (production augmentée) agit sur B (revenus augmentés) qui joue sur C (achats d’engrais minéraux augmentés), qui influence A. Le cercle vicieux demande à être abordé par les racines latérales, par exemple D (fertilisation organique améliorée) et E (revenus extra-agricoles augmentés), si D et E jouent sur un des objectifs A, B et C.

Figure 5. Exemple de système avec boucle : cercle vicieux transformé en cercle vertueux.



Traduire les objectifs en cibles opérationnelles et vérifiables

Les indicateurs (IOV)

Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) sont des variables influencées par le projet, reflétant l’atteinte des RA et de l’OS, et dont l’état peut être mesuré ou vérifié de manière objective (c’est-à-dire avec des conclusions peu influencées par la personne qui effectue la mesure ou la vérification).

Pour chaque IOV, il convient de préciser dans le cadre logique l’état espéré de ces variables : une situation ou un niveau cible.

Il faut en tout cas préciser

- La variable en question, caractérisée par son unité de mesure,
- Le niveau-cible à atteindre, à un moment donné.

Le niveau cible doit exprimer une amélioration sensible mais réaliste (à réaliser !) par rapport au niveau initial (cela, à moins que le projet ne se contente de ralentir une dégradation...). Le niveau initial peut donc servir de référence, auquel cas le niveau cible pourra s'exprimer en pourcentage par rapport au niveau de départ. Cependant ce niveau initial, au temps « zéro » du projet, n'est pas toujours connu avec précision. Dans ce cas les solutions suivantes sont à envisager :

- S'efforcer d'estimer le niveau le plus tôt possible après le démarrage du projet ;
- Choisir une référence indépendante du niveau initial ;
- Suivre l'évolution en grandeur relative.

Règles et orientations pour l'identification des IOV :

L'IOV, la variable à considérer

- *Idéalement l'IOV est précisé quant à la variable en cause (définie quant à sa nature et son unité de mesure), à l'état escompté de cette variable, et aux circonstances (de temps et de lieu notamment) où cet état est attendu ;*
- *Par objectif ou RA il faut au moins un IOV, idéalement un seul, parfois plusieurs quand aucune variable ne suffit à exprimer fidèlement l'objectif considéré ;*
- *La difficulté de trouver des IOV pour des projets peu techniques ne peut être un prétexte ni pour renoncer à de tels projets ni pour renoncer à poser des IOV ; au besoin, si l'objectif ne se prête pas à une mesure technique, le degré de satisfaction d'un échantillon de personnes pourrait être utilisé, même si l'exigence d'objectivité n'est alors pas parfaitement remplie ;*
- *La variable choisie doit être étroitement corrélée à l'objectif ou au RA correspondant, et y réagir à une échelle spatio-temporelle raisonnable ;*
- *L'IOV doit donc être choisi peu sensible à d'autres facteurs que l'objectif ou le RA qu'il cherche à indiquer ;*
- *Midi ne doit pas être recherché à quatorze heures ; dans le cas d'une construction par exemple, la simple présence physique du bâtiment, avec les caractéristiques voulues, est l'IOV ;*
- *Dans les cas moins concrets, il pourra être fait appel à plusieurs variables, qui ne sont chacune qu'une approximation et entre lesquelles une certaine redondance est possible ;*
- *L'IOV doit en tout cas refléter l'objectif correspondant et jamais un élément causal : l'IOV d'un RA ne peut refléter directement les moyens ou activités, l'IOV d'un objectif ne peut refléter directement le RA ni, a fortiori, les moyens et activités dont il résulte ;*
- *Le même IOV ne peut donc jamais figurer à plusieurs niveaux de la logique d'intervention ;*

L'état escompté de la variable

- *Le niveau-cible visé doit rester réaliste tout en reflétant une amélioration réelle, qui justifie les coûts du projet. Il faudra autant refuser la tentation initiale d'exagérer les performances pour susciter l'enthousiasme autour du projet que la tentation inverse, souvent plus tardive, de réduire les ambitions pour les atteindre sans effort ;*
- *L'unité de mesure doit être précisée sans ambiguïté ;*
- *Les circonstances dans lesquels l'état indiqué est souhaité sont à mentionner ;*
- *Parmi ces circonstances seront au besoin précisées les conditions dans lesquelles les RA*

<p><i>et objectifs sont souhaités, de manière à éviter les impacts négatifs ;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>L’IOV se mesure de manière directe, non par un indicateur de l’IOV ;</i> – <i>L’IOV est accompagné d’une source de vérification qui répond aux critères indiqués plus loin ;</i> – <i>Les IOV doivent autant que possible refléter le degré de durabilité et les effets environnementaux recherchés ;</i> – <i>Les fractions ou pourcentages sont à éviter si seul le numérateur ou un chiffre absolu sont visés (ou alors le numérateur ou la base 100 sont précisés) ; l’emploi de fractions ou de pourcentages risque en effet d’inciter à jouer tant sur le dénominateur que sur le numérateur.</i>

L’utilité des IOV est de donner un contenu précis et concret aux objectifs et RA retenus, cela en vue de communiquer de manière tangible ce que l’on veut et attend du projet, mais aussi de suivre son avancement, d’apprécier l’atteinte de ses RA et objectifs (efficacité), d’estimer l’efficience et de dégager des données quantifiées pour l’appréciation de toute autre performance du projet et notamment son bilan économique.

Exemples :

Résultat ou objectif	Type d’IOV incorrect	Type d’IOV correct
<i>Production agricole augmentée</i>	<i>Quantités d’engrais utilisées</i>	<i>Quantités récoltées</i>
	<i>Rendements obtenus (T/ha)</i>	<i>Rendements x superficie</i>
<i>Personnel formé</i>	<i>Nombre de formations effectuées</i>	<i>Nombre de personnes ayant acquis les nouvelles capacités</i>
<i>Niveau de vie augmenté</i>	<i>Pourcentage de bénéficiaires ayant atteint un niveau seuil</i>	<i>Nombre absolu de personnes ayant atteint le seuil visé</i>
<i>Braconnage diminué</i>	<i>Nombre de délits constatés</i>	<i>Nombre de délits constatés par effort de contrôle</i>

Les IOV doivent être en particulier précis pour l’OS et les RA.

Pour la conduite du projet, le niveau final à atteindre pourra être décomposé en étapes intermédiaires, qui y conduisent de manière progressive, les échéances étant alors à préciser. Par exemple, si l’on souhaite avoir reboisé 1000 ha en 5 ans, on pourra se fixer comme cibles de planter 200 ha par an. A l’inverse l’IOV de résultat ne doit pas dépasser l’échéance du projet ni résulter d’autres actions, car il s’agit d’un outil de gestion interne, qui doit aider à rectifier l’intervention si nécessaire. ***C’est pourquoi les résultats directs des mesures relatives aux impacts environnementaux doivent s’exprimer par des IOV qui expriment les pressions ou les effets directs sur l’environnement plutôt que les impacts indirects ou différés.***

Les sources de vérification

Les IOV sont sans utilité si leur état ne peut pas être vérifié. Dès lors il s’agit de s’assurer que les sources de vérification existent ou existeront. Avec les sources de vérification sont normalement précisés : la forme ou le support de l’information, l’origine (qui fournit l’information ?), la régularité ou la périodicité.

Une source de vérification est idéalement accessible, peu coûteuse, fiable, à jour, pertinente (elle donne bien les IOV escomptés), adaptée à l'échelle de perception voulue (il n'est notamment pas question de mesurer les performances d'un projet agricole local d'après des statistiques agricoles nationales).

Des sources satisfaisantes peuvent préexister au projet (statistiques de routine, rapports des administrations...). A défaut, deux solutions sont à envisager :

- Prévoir que le projet produise les données manquantes (échantillonnage de terrain, enquêtes chez les bénéficiaires) ;
- Réviser au besoin les IOV.

Le coût du suivi devra de toutes les façons être considéré dans le budget.

Apprécier et suivre les facteurs externes

Les hypothèses ou suppositions

Pour apprécier la faisabilité d'un projet et s'assurer de son réalisme, il importe d'identifier et de formuler correctement l'état espéré des facteurs externes et incertains dont le projet dépend. C'est pourquoi on doit formuler des « hypothèses » ou « suppositions », définies comme des situations favorables et incertaines, dont on escompte qu'elles seront réalisées car la réussite du projet en dépend, sans que celui-ci ne les influence.

Les hypothèses portent donc sur des facteurs externes, dont la situation future est incertaine et probables, et qui sont déterminants pour le projet :

- Par définition, elles sont externes à la logique d'intervention ;
- Nécessairement elles sont incertaines, sans quoi il ne servirait à rien de les relever ;
- Elles doivent cependant être probables, dans la mesure où le projet compte sur leur réalisation ; sans cela, le projet serait trop risqué et demanderait à être revu ou abandonné ;
- Ce sont des faits déterminants au sens où, par définition, ils conditionnent l'atteinte des objectifs, au niveau indiqué par les IOV.

Les hypothèses sont en partie déduites de l'AdO mais en partie seulement. Leur identification suit normalement l'analyse des stratégies et de l'identification de la logique d'intervention (à savoir l'enchaînement activités-RA-OS-OG) :

- Dans l'AdO, se trouvent des objectifs non retenus pour le projet, non influencés par lui, mais qui l'influencent ; si la situation relative à l'un de ces « objectifs » risque de changer, son état futur probable va faire l'objet d'une supposition, sur la base de laquelle les ambitions du projet (traduites par les IOV) seront ajustées et dimensionnées.
- En dehors de l'AdO, il peut exister des facteurs externes qui risquent aussi d'évoluer et de conditionner les performances du projet. En effet, l'AdO est issu de la transformation d'un AdP où ne figurent que les problèmes de la situation initiale, alors qu'en réalité de nouveaux problèmes risquent d'apparaître. Des suppositions analogues peuvent être faites sur l'état futur de ces facteurs.

Les hypothèses portent généralement sur :

- Le contexte politique, militaire et institutionnel,
- *Les conditions climatiques, les aléas naturels, les variations de l'environnement,*
- Les conditions de marché,
- La réponse des groupes cibles ou de divers partenaires aux actions et sollicitations du projet : à ce niveau, il convient d'être prudent dans la formulation de manière à bien discerner les situations hors de contrôle (à placer sous les hypothèses) et les conséquences des actions du projet.

Une hypothèse se formule de manière analogue aux objectifs, comme un état positif.

Bien entendu, si elles se réfèrent à des incertitudes quant à la situation initiale, mieux vaut lever ces incertitudes avant de commencer le projet. Et si elles peuvent être aisément contrôlables, mieux vaut chercher à les infléchir par le projet et donc à les intégrer dans la logique d'intervention, ce qui revient à les supprimer de la liste des hypothèses.

L'appréciation et la prise en compte des risques

Dans le cas où le risque de non-réalisation d'une condition retenue comme hypothèse et donc aussi le risque de non-atteinte d'un objectif sont trop élevés, il convient :

- de chercher à transformer l'hypothèse en objectif ou RA du projet, donc de mettre en œuvre des activités qui garantisse la réalisation de cette condition ;
- de réviser à la baisse les ambitions (objectifs, RA, IOV) tout en vérifiant que le projet vaut encore la peine ;
- de renoncer éventuellement au projet envisagé.

Pour les hypothèses retenues, la gestion du projet devra, grâce à une flexibilité suffisante, s'adapter à la situation réelle des variables correspondantes, qu'il importe donc de surveiller.

Agencer les activités en fonction des résultats attendus

L'identification des activités

Les activités sont les actions à mettre en œuvre par le projet pour atteindre les RA. Pour les formuler, il faut donc avoir bien :

- Identifié les résultats attendus (RA), la manière de les atteindre, les méthodes à suivre ;
- Distingué les acteurs du projet des personnes extérieures dont le projet attend peut-être un changement de comportement : en effet, il ne s'agit pas de lister ce que des tiers doivent faire.

Les activités peuvent être déduites de l'AdO, par une traduction en activités (= actions) des objectifs (= situations) indiqués sous ceux retenus comme RA. Mais comme l'AdP refuse les solutions négatives et que c'est bien ici que des **solutions** doivent être apportées, des éléments nouveaux, non inclus dans l'arbre peuvent être librement ajoutés en fonction des opportunités et contraintes.

Les activités doivent être identifiées de façon précise et opérationnelle. Néanmoins en début de projet, une flexibilité suffisante doit être assurée de manière à faciliter la mise en œuvre et l'adaptation aux changements ou aux imprévus et de façon à ne pas s'enfermer dans une option préconçue. En général, c'est en effet en cours d'exécution du projet que l'on se rend compte de la meilleure façon de faire et il faut éviter de s'interdire d'emblée l'adoption de solutions qui n'avaient pas été imaginées au départ.

Une fois les activités formulées, il convient de vérifier que, moyennant réalisation des hypothèses, il est réaliste et souhaitable de les effectuer et qu'il est vraisemblable que grâce à elles les RA seront atteints *sans effets externes trop préjudiciables (notamment environnementaux)*. Sinon, il faudra ou bien réviser les activités ou bien ajuster les RA et leurs IOV.

Les activités définissant le contenu opérationnel du projet, c'est d'elles que vont découler les résultats des éventuelles analyses économiques et financières ou des évaluations d'impact. Et ce sont elles qu'il faudra ajuster pour que ces résultats soient aussi favorables que possible.

La formulation et le classement des activités

Les activités se formulent sous forme de **verbes à l'infinitif**. Au-delà de la convention formelle, il s'agit par-là de marquer la distinction claire entre activités d'une part et RA et objectifs de l'autre, qui sont des situations.

Les activités **se classent en fonction des RA** qui en découlent, même si parfois une même activité peut produire plusieurs résultats. Les RA étant numérotés, les activités le seront de même, par un classement numérique en fonction du RA auquel elles se rapportent. Par exemple, les activités liées au RA2 seront numérotées respectivement 2.1, 2.2, 2.3... : voyez l'exemple de cadre logique présenté en annexe. Dans le cas où une activité contribuerait à plusieurs RA, il est suggéré de la répéter en mentionnant explicitement, par une référence à l'autre numéro, qu'il s'agit de la même (par exemple on indiquera 2.3 = 1.4).

En pratique, la formulation des activités en début de projet est souvent large ou souple (quoique précise, non ambiguë), de manière à permettre une marge de manœuvre en cours d'exécution. De nouvelles formulations, plus précises ou restrictives, peuvent donc apparaître en cours de projet. Cependant, il est conseillé de maintenir un rapport explicite avec la première formulation (par exemple en décomposant l'activité en sous-activités et en tâches opérationnelles) et de suivre la même numérotation.

Identifier les moyens nécessaires à la mise en œuvre des activités

Le projet requiert des moyens **physiques, financiers et humains**, qu'il faut identifier, caractériser et quantifier, cela dès le départ. L'estimation des moyens est en effet indispensable pour établir le budget, s'assurer qu'ils seront disponibles et que le projet sera donc réalisable. Elle est également nécessaire pour apprécier l'efficacité du projet : vérifier que ses coûts sont raisonnables.

Les moyens requis sont tant ceux qui servent les activités opérationnelles qui tendent vers les RA que ceux nécessaires au fonctionnement propre du projet, y compris le suivi-évaluation.

Les moyens financiers sont les fonds nécessaires au fonctionnement du projet (fond de roulement, ...) et qu'il ne faut pas confondre avec le coût.

Une réflexion explicite est souhaitable sur la nature et l'origine des moyens envisagés. Les technologies doivent être appropriées, c'est-à-dire adaptées au contexte et au but poursuivi, ***favorables à l'environnement***, maîtrisables, aptes à être mises en œuvre durablement sans soutien extérieur, à coûts récurrents limités et supportables. Les ressources locales, y compris le personnel spécialisé, sont à valoriser mais cela dans les limites strictes où elles ne sont pas détournées de meilleurs usages. Des normes sociales et écologiques devront être respectées dans le choix et l'acquisition des moyens, de même que dans leur utilisation. Le choix des moyens met en jeu l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact...

Le personnel est habituellement considéré comme moyen, même si chaque être humain est également une fin en soi... Le choix des moyens humains pose de délicats problèmes spécifiques :

- Comme les moyens matériels, ce sont les compétences et qualités nécessaires pour mener les activités définies en fonction des RA et des objectifs à atteindre, qui doivent guider le recrutement ;
- L'équipe doit dans son ensemble être capable de mener toutes les activités du CL et les activités de gestion du projet, sans vide ni sans personnel excédentaire ni de recouvrements de responsabilité, qui risqueraient de créer des conflits ou des relations de compétition ;
- Les tâches à confier aux personnes recrutées doivent être clairement définies en fonction du CL du projet, communiquées aux concernés et acceptées par eux dès la signature du contrat ;
- Les barèmes sont à ajuster aux pratiques du lieu : décents et conformes aux lois sociales mais pas trop élevés non plus, pour éviter la surenchère et le débauchage de personnel ;
- Enfin, il ne faut pas négliger l'avenir du personnel après la durée du projet : il sera notamment influencé par les formations et capacités reçues en cours de projet, d'éventuels pécules de sortie, un appui à la réinsertion, ou la pérennisation de l'emploi via la création d'activités financièrement viables.

Notons que la gestion de ces « moyens » peut impliquer des normes de sécurité et de conditions de travail apparentées aux normes environnementales et qui peuvent leur être associées.

Estimer les coûts monétaires

L'estimation prévisionnelle des coûts, sur la base des moyens jugés requis, est évidemment nécessaire pour préparer les budgets. Elle l'est aussi pour évaluer l'efficience ou le rapport coût-efficacité du projet et l'ajuster en conséquence, au niveau des moyens, des activités ou des résultats visés. L'estimation des coûts doit également permettre d'apprécier la probabilité que les fonds et les moyens seront disponibles ; à défaut de probabilité satisfaisante, une révision des ambitions du projet s'imposerait.

Estimer aussi les coûts réels

Pour préparer le budget, l'estimation des coûts aura été purement financière. Pour évaluer l'efficacité dans une perspective de développement durable, des appréciations non monétaires et **la prise en compte de coûts externes** ou de coûts non payés sont à intégrer dans la réflexion. Ainsi, **les ressources rares** (comme l'eau en zones arides, la terre en régions très peuplées) et celles **d'emploi polluant** (hydrocarbures) seront à considérer comme coûteuses indépendamment de leur prix monétaire. De même l'effort humain n'est pas toujours bien corrélé à son coût monétaire (en particulier lorsque l'on compare le coût du travail au Nord et au Sud). Dans le Sud, l'emploi d'un personnel local dont les qualifications sont rares peut représenter un coût d'opportunité élevé, ces personnes étant rendues indisponibles pour d'autres tâches utiles.

Vérifier la logique moyens-fins

Une succession de liens de causalité lie les moyens aux objectifs globaux, au travers des activités et des RA.

La démarche de conception ayant été ascendante, partant des objectifs, il convient de vérifier dans l'ordre inverse, descendant des causes vers les effets :

- Si les coûts correspondent bien aux moyens prévus et si le budget permettra donc bien de les acquérir ;
- Si les moyens prévus permettront la mise en œuvre des activités, en leur étant nécessaires et suffisants ;
- Si les activités vont donner les RA, y suffisent et y contribuent toutes ;
- Si les résultats RA vont ensemble générer l'OS ;
- Si l'OS va effectivement contribuer aux OG.

En plus, à chaque étape il s'agit de se demander s'il ne se produit pas des conséquences non voulues et indésirables.

Cette vérification s'effectue en supposant les hypothèses (conditions externes) réalisées. Mais il faudra également s'interroger sur la vraisemblance que ces hypothèses se réalisent réellement et sur les conséquences de leur non réalisation éventuelle.

Construire le Cadre Logique

Une **cohérence** logique du projet est essentielle pour assurer son efficacité, son efficience et, en définitive, toutes les performances attendues : les objectifs doivent être posés clairement et servir de fil conducteur, les relations de cause à effet doivent être clairement identifiées et se refléter dans les **séquences logiques activités-RA-OS**, les hypothèses doivent être formulées et vérifiées, les RA suivis, les activités ajustées en conséquence, les moyens adaptés et affectés à la poursuite de l'objectif, cela en dépit de toutes les sollicitations.

Le Cadre Logique (CL) est l'un des outils essentiels qui aide à vérifier ou assurer cette cohérence logique, notamment parce qu'il présente et résume les éléments structurants du projet. En plus, sa fonction est de fournir une vision synthétique du projet, de faciliter les comparaisons entre projets, et d'aider le suivi et l'évaluation.

Le Cadre Logique est un **tableau synoptique** qui présente de manière cohérente et standardisée diverses informations clés d'un projet, essentiellement :

- la hiérarchie d'objectifs à atteindre et la manière de les vérifier,
- les ressources et activités nécessaires à l'atteinte de ces objectifs,
- les facteurs importants qui échappent au contrôle du projet.

La présentation sous forme de tableau synoptique (donc synthétique) facilite une lecture croisée, selon divers axes (verticaux, horizontaux, montants, descendants).

Etabli lors de l'identification, le cadre logique reste une référence tout au long du cycle de projet et se complète ou s'adapte progressivement.

Modèle type de cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

En tant que tableau, le cadre logique se lit de manières croisées et non, comme un texte, de manière linéaire. La logique d'intervention se conçoit de haut en bas mais son exécution se suit de bas en haut. Les hypothèses se suivent plutôt de bas en haut et se lisent en parallèle des éléments de la logique d'intervention. Les trois premières colonnes se raisonnent de gauche à droite.

Quelques remarques importantes peuvent être formulées sur la présentation du Cadre Logique:

- **Une césure horizontale apparaît sous les RA** : dans la logique d'intervention, il ne s'agit plus de préciser des situations espérées (sous forme de nom et de participe) mais des activités, sous forme de verbes ; et il n'y a plus d'IOV ni de sources de vérification, mais des moyens et des coûts ; cette césure se justifie notamment par le fait que ce qui est en haut est à maximaliser, ce qui est en bas non.
- **Les hypothèses sont à inscrire sous le niveau qu'elles influencent**, donc à hauteur des éléments de la logique d'intervention qui avec elles permettent d'atteindre le niveau supérieur.
- Pour cette raison, aucune hypothèse n'est indiquée au niveau des OG (à moins que votre OG ne soit lui-même une étape vers un OG de rang supérieur) ; en revanche il peut y avoir des hypothèses sous la première ligne (conditions préalables).
- Il n'est bien sûr pas nécessaire d'inventer une hypothèse pour chaque niveau.
- Par convention, ne sont normalement indiqués que les activités, moyens et coûts opérationnels, liés aux RA et non ceux relatifs à la gestion générale du projet.

Dans sa forme classique, le Cadre Logique ne donne aucune place explicite aux considérations de durabilité et d'impacts externes aux objectifs. Il appartient, comme indiqué plus haut, aux personnes qui construisent le CL d'incorporer les précisions voulues dans la formulation de l'OS, des RA, ainsi que des activités et moyens correspondants.

Le CL ne doit surtout pas être suivi par pur formalisme mais être adopté comme outil de conception et de gestion du projet. Comme outil, il n'est pas un maître auquel il faut s'asservir. S'il est, par définition, un cadre, ce qu'il propose sont des repères pour l'action plus que des contraintes rigides.

Procéder à un examen environnemental

Après le montage du cadre logique, il convient d'examiner le projet sur le plan environnemental. A cette fin, une série de questions doivent être passées en revue. Selon la réponse, il s'agira de revoir l'identification ou de passer à la formulation, et de lui adresser de nouvelles questions⁸.

1. L'objectif du projet est-il pertinent compte tenu des principaux problèmes environnementaux qui se posent dans le contexte ?

Pour répondre à la question, il convient d'examiner

- *Les problèmes environnementaux dont souffre la population cible (dépendance envers des ressources peu productives ou peu accessible, maladies, inconfort ou insécurité liés à l'environnement) ;*
- *Les tendances régressives du patrimoine environnemental ou des ressources naturelles, risquant d'affecter la capacité à satisfaire les besoins futurs ou de créer des difficultés futures ;*

⁸ Ce chapitre est un extrait (annexe 10) du nouveau document d'intégration environnemental en projet (version du 30-12-2004).

- *La possibilité matérielle de résoudre ces problèmes, compte tenu des contraintes naturelles ou de l'échelle des phénomènes impliqués ;*
- *La mesure dans laquelle l'objectif spécifique du projet s'attaque à ceux de ces problèmes qui sont le plus résolubles ou, dans le cas contraire, à des problèmes (sociaux, économiques...) prioritaires.*

Selon la réponse, il convient de réagir comme suit:

- *Si la réponse est oui, passer à la question suivante.*
- *Si la réponse est non ou très incertaine, reconsidérer l'objectif spécifique et identifier un projet plus pertinent.*
- *Si la réponse nécessite des compléments d'information, demander ceux-ci à l'étude de faisabilité.*

2. *Le projet est-il suffisamment adapté aux questions environnementales qui vont conditionner l'atteinte durable de l'objectif spécifique ?*

Pour répondre à la question, il convient d'examiner :

- *Les conditions environnementales dont dépendent l'efficacité, l'efficience ou la durabilité (viabilité) du projet ;*
- *L'évolution probable de ces conditions, sous l'effet du projet ou de facteurs extérieurs ;*
- *Les conséquences probables de cette évolution pour l'atteinte efficace, efficiente et durable des objectifs du projet ;*
- *Les contraintes et obligations légales qu'il convient de respecter par rapport à l'environnement.*

Selon la réponse, il convient de réagir comme suit:

- *Si la réponse est oui, passer à la question suivante, tout en ajustant au besoin les hypothèses du cadre logique (y inscrire la situation probable espérée des facteurs environnementaux externes au projet).*
- *Si la réponse est non, réviser au besoin le cadre logique, en particulier la logique d'intervention (stratégie).*
- *Si la réponse est incertaine et nécessite des compléments d'information, demander ceux-ci à l'étude de faisabilité (voire à l'EIE).*

3. *Les conséquences « externes » des activités, autres que les résultats attendus et objectifs propres au projet, sont-elles acceptables et optimales ?*

Pour répondre à la question, il convient d'examiner :

- *Les activités et leurs effets autres que les résultats attendus ;*
- *Les résultats attendus et leurs effets autres que les objectifs ;*
- *Les implications de ces effets pour les populations concernées et pour le patrimoine environnemental ;*
- *Les possibilités de les améliorer par un ajustement du projet.*

Selon la réponse, il convient de réagir comme suit:

- *Si la réponse est oui, passer aux questions suivantes.*
- *Si la réponse est non, réviser le cadre logique.*
- *Si la réponse est incertaine, demander les compléments d'information nécessaires à l'EIE.*

4. Les moyens prévus sont-ils adéquatement choisis, compte tenu de leurs implications environnementales ?

Pour répondre à la question, il convient d'examiner :

- *La pression exercée sur l'environnement par les moyens prévus, compte tenu de l'origine des matières premières incorporées (ressources non renouvelables, rares, surexploitées, ou issues d'écosystèmes fragiles ?) et du caractère plus ou moins polluant de leur production, de leur emploi, ou des déchets en résultant ;*
- *Les autres usages qui pourraient être faits des mêmes moyens et ressources si le projet ne les consommait pas ;*
- *L'existence de moyens alternatifs, plus favorables à l'environnement ;*
- *Les opportunités d'améliorer l'efficacité d'utilisation des moyens à forte pression environnementale.*

Selon la réponse, il convient de réagir comme suit:

- *Si la réponse est oui, passer aux questions suivantes.*
- *Si la réponse est non, réviser les activités ou les moyens (tout en adaptant le reste du cadre logique en conséquence); si ce n'est pas possible passer à la question 5 ;*
- *Si la réponse est incertaine, passer à la question 5 ou demander les compléments d'information aux études de la phase de formulation (EIE ou étude de faisabilité).*

5. Le bilan des impacts positifs et négatifs est-il optimal ?

Pour répondre à la question, il convient d'examiner :

- *Les résultats et objectifs visés par le projet et la probabilité qu'ils soient atteints*
- *Les conséquences des activités externes à la logique d'intervention (voir question 3)*
- *Les implications environnementales de la mise en œuvre des moyens (voir question 4)*
- *Le bilan total de ces effets, intentionnels ou non, en tenant compte des attentes et jugements de valeur posés par les parties-prenantes ;*
- *Les opportunités d'améliorer ce bilan, dans l'absolu et par rapport au coût financier du projet.*

Selon la réponse, il convient de réagir comme suit:

- *Si la réponse est oui, passer à la question suivante.*
- *Si la réponse est non, renoncer au projet ou réviser le cadre logique (stratégies ou situation alternatives, autres moyens ou technologies, reformulation des activités ou du calendrier, mesures d'atténuation ou de compensation spécifiques...).*
- *Si la réponse est incertaine faute d'informations quant aux effets du projet, se référer aux questions 3 et 4, si elle est incertaine en raison des difficultés d'appréciation du bilan, renvoyer la question à l'analyse économique (coûts-avantages) et à l'analyse multicritère à mener en formulation.*

6. Les risques d'échec du projet entraînent-ils un risque sérieux d'impact négatif?

Pour répondre à la question, les éléments à prendre en compte sont :

- *La probabilité d'échec du projet (ou de non-réalisation de ses hypothèses ;)*
- *Les effets généraux de ce qui aura pu être réalisé en cas d'échec.*

Selon la réponse, il convient de réagir comme suit:

- *Si la réponse est non, alors qu'elle est positive aux questions précédentes, le projet peut être réalisé (si la réponse est négative à certaines questions précédentes se référer à celles-ci).*
- *Si la réponse est oui, renoncer au projet ou réviser le cadre logique (choix des stratégies, localisation, moyens ou technologies, activités, calendrier, mesures d'atténuation ou de compensation spécifiques...).*
- *Si la réponse est incertaine et nécessite des compléments d'information, demander ceux-ci à l'étude de faisabilité ou à l'EIE.*

Glossaire

Activité	Action menée grâce aux moyens du projet, en vue de l'atteinte des RA.
Arbres des objectifs.	Diagramme montrant les relations de causes à effets entre objectifs potentiels.
Arbres des problèmes	Diagramme montrant les relations de causes à effets entre problèmes.
Cadre Logique	Tableau synthétique, construit selon un modèle conventionnel, présentant de manière cohérente les grands traits déterminants du projet.
Cycle de Projet	Ensemble des étapes successives qui marquent l'existence d'un projet.
Durabilité	Pérennité, capacité à perdurer.
Evaluation	Jugement critique, de portée stratégique, porté sur un projet en cours ou terminé.
Identification	Conception de l'idée d'un projet et première ébauche de celui-ci.
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
Hypothèse	Supposition faite sur un facteur externe, non maîtrisé par le projet, sur laquelle on compte pour la conception du projet.
Logique d'intervention	Ensemble structuré des activités, RA et objectifs du projet.
Problème	Situation insatisfaisante.
Objectif	Situation améliorée, que l'on cherche à obtenir.
Objectif global	Objectif de rang supérieur, qui dépasse le projet, auquel celui-ci contribue et qui le justifie.
Objectif spécifique	Objectif propre du projet.
Planification par objectifs	Démarche de conception de projet partant des objectifs et subordonnée à ceux-ci.
Résultat attendu	Objectif intermédiaire, étape vers l'OS, découlant directement des activités
Suivi	Ensemble des activités d'observation et d'analyse menées en cours de projet en vue de vérifier qu'il se déroule comme prévu et, le cas échéant, l'ajuster.
Viabilité	Durabilité d'un processus, d'une institution, d'une entreprise...

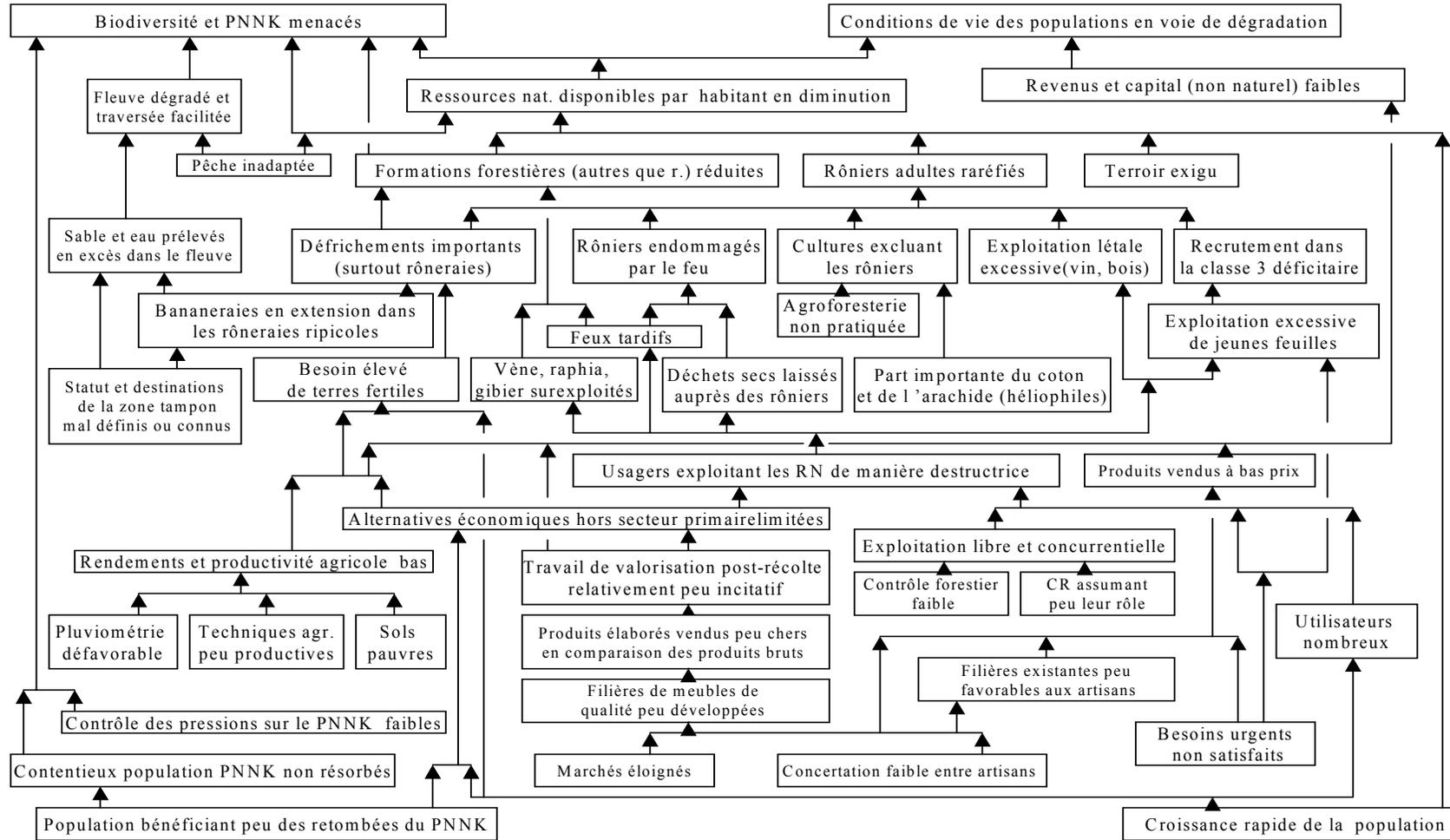
Bibliographie

- AGCD. 1991. Manuel de Planification des Interventions par Objectifs. AGCD, Bruxelles.
- Bishop, C. 2002. Guide technique. Gestion de Cycle de Projet. FAO, Rome.
- Commission Européenne. 1992. Manuel de Gestion du Cycle de Projet. CCE, Bruxelles.
- Commission Européenne. 2001. Manuel Gestion du Cycle de Projet. CCE, EuropeAide, Bruxelles.
- GTZ. 1997. Planification des projets par objectifs (PPO/ZOPP). Un guide de planification pour les projets nouveaux et en cours. GTZ, Eschborn.
- <http://www.gtz.de/>
- http://www.baobab-ct.org/manuals/ppo_a3.pdf
- <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook>

Annexes : exemple d'arbre des problèmes et de cadre logique

Les annexes portent sur un exemple extrait d'un projet de ressources naturelles. Ce secteur, et tout secteur environnemental, nécessite comme les autres une « intégration de l'environnement », ou du moins des aspects environnementaux autres que ceux visés par l'OS.

ARBRE DES PROBLEMES – Rôneraies de la périphérie du Niokolo Koba



	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global	Régression des ressources naturelles freinée au bénéfice, d'une part de la conservation du parc et de la biodiversité, d'autre part des conditions de vie des populations.			
Objectif spécifique	Ressources naturelles exploitées de manière moins destructrice dans les forêts des deux Communautés Rurales (CR)	Densité de rôniers de classe 4 stable de 2001 à 2004 Densité de rôniers de classe 3 augmentée dans les sites d'exploitation de pétioles à éponge Nombre de personnes concernées par un transfert d'activité favorable à la gestion durable	Inventaires de 2001 et 2006	
Résultats attendus	1. Exploitation des ressources naturelles contrôlée et concertée dans les forêts des deux CR (hors parc), par la mise en œuvre de Plans Simples de Gestion (PSG)	8 villages engagés par (au moins) un PSG	PSG	Pressions externes limitées Populations capables de et motivées à participer à la mise en œuvre d'un plan d'aménagement répondant aux normes de la DEFCCS
	2. Alternatives économiques à l'exploitation directe des ressources naturelles développées ou rendues accessibles	50 femmes productrices d'éponges toujours impliquées dans les nouvelles activités. Une majorité des femmes engagées dans le maraîchage ont obtenu une augmentation de production. 35 exploitants de nervures s'impliquent des activités de valorisation plus complète des feuilles 5 exploitants (supplémentaires) de sèves formés à l'artisanat 3 des exploitants de sève formés en 2002 pratiquent de l'artisanat en 2003		
	3. Besoins de liquidités rendus moins pressants	(25) personnes impliquées dans les filières rônier ayant bénéficié des actions proposées par le		

	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses		
		projet en matière de micro-finances				
Activités	1.1. Continuer le suivi des essais d'exploitation des feuilles	MOYENS	COUTS	Parcelles d'essais non détruites		
	1.2. Préparer du matériel d'information et de diffusion des connaissances, y compris un guide de mise en œuvre des plans de gestion			Fiches et manuels utilisés par le public visé		
	1.3. Poursuivre la sensibilisation et la formation des villageois en matière de gestion forestière			Villageois motivés et disposés à recevoir la formation		
	1.4. Former les agents des eaux et forêts en foresterie communautaire					
	1.5. Appuyer la formulation de plans d'action, codes locaux et PSG pour les rôneraies non encore couvertes.					
	1.6. Assurer le suivi et l'adaptation des PA, CL et PSG existants					
	1.7. Appuyer les travaux de mise en œuvre des plans.					
	2.1. Poursuivre la sensibilisation et la formation des artisans			Villageois motivés et participant activement		
	2.2. Appuyer l'organisation des artisans et l'amélioration des conditions de commercialisation, y compris par le développement d'infrastructures éventuelles			Artisans motivés et participant		
	2.3. Identifier, suivre et appuyer des interventions pertinentes de génération durable de revenus hors exploitation directe des rôneraies			Opportunités existantes		
	3.1. Approfondir l'examen des opportunités d'alléger les contraintes de trésorerie par des mécanismes de microfinances fondés sur les mécanismes existants			Opportunités existantes		
	3.2. Mettre en œuvre les conclusions de l'activité précédente					
				Conditions préalables	Résultats de la phase 1 atteints CR soutenant le projet Accord DPN-DEF CSS obtenu	