

Guide technique Gestion du cycle de projet

ASEG

Programme d'analyse socioéconomique selon le genre



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, mise en mémoire dans un système de recherche documentaire ni transmise sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit: électronique, mécanique, par photocopie ou autre, sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur. Toute demande d'autorisation devra être adressée au Directeur de la Division de la parité hommes-femmes et de la population, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie, et comporter des indications précises relatives à l'objet et à l'étendue de la reproduction.

© FAO 2002

Préparé par Clare Bishop
Traduction et adaptation en français: Agnès Le Magadoux
avec la collaboration du programme ASEG
Service parité hommes-femmes et développement

Table des matières

INTRODUCTION	1
1. ASEG ET CYCLE DE GESTION DE PROJET	2
1.1. Analyse socioéconomique selon le genre	2
1.2. Etapes du cycle de gestion de projet	3
1.3. Intégration de l'ASEG aux étapes du cycle de gestion de projet	4
2. ETAPE 1: IDENTIFICATION DU PROJET	5
2.1. Etude préliminaire	5
2.1.1. Impulsion pour le changement	5
2.1.2. Nature du problème	5
2.1.3. Parties prenantes	5
2.2. Analyse de la situation	7
2.2.1. Contexte de développement	7
2.2.2. Moyens d'existence des individus, des ménages et des communautés	7
2.2.3. Besoins, contraintes et ressources nécessaires	10
2.3. Priorités de développement des parties prenantes	10
Etude de cas A: Identification d'un projet dans une communauté de pêcheurs	13
A1. Etude préliminaire	13
A1.1. Impulsion pour le changement	13
A1.2. Nature du problème	13
A1.3. Parties prenantes	13
A2. Analyse de la situation	14
A2.1. Contexte de développement	23
A2.2. Moyens d'existence	23
A2.3. Besoins, contraintes et ressources nécessaires	24
A3. Priorités de développement des parties prenantes	26
3. ETAPE 2: CONCEPTION DU PROJET	28
3.1. Cadre logique	28
3.1.1. Structure du projet	29
3.1.2. Hypothèses critiques	29
3.1.3. Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	30
3.1.4. Moyens de vérification (MV)	31
3.2. Liste de contrôle du cadre logique	32
3.3. Plan de travail	32
3.3.1. Matrice des activités et des responsabilités	33
3.3.2. Diagramme des flux d'activités	33
3.3.3. Calendrier de travail	33
3.3.4. Emploi du temps	33
Etude de cas B: Conception du projet pour la communauté de pêcheurs	35
B1. Cadre logique	35
B1.1. Structure du projet	35
B1.2. Hypothèses critiques	35
B1.3. Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	36
B1.4. Moyens de vérification (MV)	37
B2. Liste de contrôle du cadre logique	39
B3. Plan de travail	40

B3.1.	Matrice des activités et des responsabilités	40
B3.2.	Diagramme des flux d'activités	40
B3.3.	Calendrier de travail	42
B3.4.	Emploi du temps	42
4. ETAPE 3: VALIDATION DU PROJET		43
4.1.	Validation sociale	44
4.1.1.	Influence des parties prenantes	44
4.1.2.	Niveau de participation des parties prenantes	44
4.1.3.	Intérêts et enjeux des parties prenantes	45
4.1.4.	Besoins pratiques et intérêts stratégiques des parties prenantes	45
4.1.5.	Disparités socio-économiques des parties prenantes	46
4.1.6.	Organisation sociale	46
4.2.	Validation économique	47
4.2.1.	Identification des coûts et des bénéfices sociaux.....	47
4.2.2.	Quantification des coûts et des bénéfices sociaux.....	47
4.2.3.	Mesure de l'impact du projet	48
Etude de cas C: Validation d'un projet de rénovation de routes rurales		49
C1.	Contexte du projet	49
C2.	Processus de validation du projet	50
C3.	Validation sociale	54
C3.1.	Influence des différentes parties prenantes sur le projet	54
C3.2.	Niveau de participation des parties prenantes	54
C3.3.	Intérêts et enjeux des parties prenantes primaires	55
C3.4.	Réponse aux besoins pratiques et aux intérêts stratégiques	57
C3.5.	Disparités socio-économiques	58
C3.6.	Incidence de l'organisation sociale	60
C4.	Validation économique	61
C4.1.	Identification des coûts et des bénéfices sociaux	61
C4.2.	Quantification des coûts et des bénéfices sociaux	62
C4.3.	Mesure de l'impact du projet	63
5. ETAPE 4: FORMULATION DU PROJET.....		64
5.1.	Cohérence avec les priorités des donateurs.....	64
5.2.	Contenu	64
5.3.	Rédaction de la proposition.....	65
5.4.	Sources d'information.....	65
5.5.	Style du document	66
6. ETAPES 5 ET 6: SUIVI ET EVALUATION DU PROJET.....		67
6.1.	Intérêt et but du suivi	67
6.2.	Objectif du suivi	67
6.3.	Intérêt et but de l'évaluation	68
6.4.	Objectif de l'évaluation	68
6.5.	Modalités d'évaluation et de suivi.....	69
6.5.1.	Collecte et étude des données primaires	70
6.5.2.	Collecte et étude des données primaires	71
6.5.3.	Résultats et recommandations	71
Etude de cas D: Suivi d'un projet de campagne d'information sur la santé		73
D1.	Contexte du projet	73
D2.	Suivi du projet	75

D3.	Evaluation du projet	75
D3.1.	Collecte et étude des données secondaires	75
D3.2.	Collecte et étude des données primaires	79
D3.3.	Résultats, conclusions et recommandations	81
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		86

Abréviations

ACB	Analyse des coûts et des bénéfices
AGR	Activité génératrice de revenu
ASEG	Analyse socioéconomique selon le genre
BPG	Besoins pratiques selon le genre
IOV	Indicateurs objectivement vérifiables
ISG	Intérêts stratégiques selon le genre
MAG	Matrice de l'analyse selon le genre
MST	Maladie sexuellement transmissible
MV	Moyens de vérification
ONG	Organisation non gouvernementale
UV	Unité de valeur

Introduction

Au cours des cinquante dernières années, l'amélioration des conditions de vie des populations a été un des principaux axes de travail de nombreux programmes de développement. Des investissements considérables ont été consentis tant au niveau humain que financier. Toutefois, force est de constater que les résultats n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes. La réponse aux besoins fondamentaux des communautés a parfois été insatisfaisante, partielle ou ponctuelle. Les projets ont souvent coûté et duré plus que prévu et leurs effets, négatifs dans certains cas, n'ont pas toujours été anticipés. Ce constat s'explique en partie par la faible participation des bénéficiaires, l'inadéquation des activités mises en œuvre au regard du contexte socioéconomique et des questions de genre ainsi que par l'absence de suivi des projets. Les projets qui, par exemple, ignorent d'éventuelles disparités entre ceux qui produisent et ceux qui contrôlent les bénéfices s'avèrent précaires à long terme. Ceci s'applique tant au niveau des ménages, des communautés qu'au niveau national.

Au cours des dernières décennies, l'analyse socioéconomique du contexte de développement a été améliorée grâce à la combinaison de connaissances et de savoirs techniques de disciplines et de secteurs divers. Ce qui a permis de considérer davantage les différentes dimensions sous-tendues par les aspects sociaux et économiques traités dans une perspective de genre. Ce document tire profit de ces nouvelles approches pour les appliquer aux différentes étapes d'un projet. L'objectif est d'établir un lien entre les pratiques de gestion des projets et les aspects socio-économiques selon le genre. Dans cette perspective, il est fait appel à plusieurs méthodes et approches: la gestion du cycle de projet, le cadre logique, les techniques de diagnostic rapide, les démarches basées sur les acteurs du développement, l'approche participative, l'analyse selon le genre.

Cet ouvrage est destiné aux professionnels ayant des responsabilités opérationnelles au sein des gouvernements, des organisations non gouvernementales, des institutions de la société civile ou du secteur privé. Il peut également d'être d'utilité pour les membres des milieux universitaires ainsi que les décideurs politiques. Cet ouvrage, qui se fonde principalement sur l'analyse socioéconomique selon le genre (ASEG), présuppose que les lecteurs aient des connaissances de base en matière de gestion du cycle de projet, d'analyse selon le genre, de méthodes de diagnostic rapide et de démarches participatives.

Après avoir fait un bref rappel de l'ASEG et du matériel se référant à cette analyse au regard des différentes étapes du cycle de gestion du projet, le manuel développe chaque étape décisive du déroulement d'un projet: tout d'abord, l'identification du projet (chapitre 2), puis sa conception (chapitre 3) et sa validation (chapitre 4) suivie de la formulation d'une proposition de projet (chapitre 5) pour terminer par le suivi et l'évaluation (chapitre 6). L'étape de mise en œuvre du projet, qui prend place après l'étape de formulation n'est pas explicitée puisqu'elle est supposée réaliser concrètement ce qui aura été approuvé et financé grâce au développement des étapes 1 à 5.

Dans chaque section, divers concepts et méthodes sont examinés dans la perspective de l'action conduite notamment au niveau du terrain. Ils sont, étape par étape, illustrés par des exemples. Ces derniers s'appuient sur trois études de cas élaborées à partir d'expériences de terrain en Afrique: la première relative à une communauté de pêcheurs, la seconde à la rénovation d'un réseau de routes rurales et enfin, la dernière traite d'un projet d'information sur la santé. A la fin du document figure une bibliographie présentant des textes de référence.

1. ASEG et cycle de gestion de projet

1.1. Analyse socioéconomique selon le genre

L'analyse socioéconomique selon le genre vise à identifier les besoins, les responsabilités et les priorités des différents groupes de la population. Elle s'intéresse aux rôles et aux relations entre les hommes et les femmes en tenant compte de variables telles que l'âge, le niveau socio-économique, l'appartenance ethnique, la religion. Elle souligne les interactions de ces facteurs sociaux, environnementaux, économiques et politiques à tous les niveaux de la société. Cette approche globale, complète, permet de:

- > définir les besoins, les contraintes et les priorités des hommes et des femmes;
- > repérer les interdépendances entre les politiques, les programmes et les projets et leurs effets sur les moyens d'existence de la population;
- > déterminer les potentialités d'action pour le changement.

L'ASEG est menée à trois niveaux:

- > Au niveau **macro** où elle traite les questions socio-économiques et de genre dans le processus d'élaboration des politiques et programmes, en général au niveau national.
- > Au niveau **intermédiaire** où elle se concentre sur les institutions, les structures et les services qui font le lien entre les politiques de niveau macro et le niveau du terrain.
- > Au niveau de **terrain** où elle se focalise sur les personnes, les ménages et les communautés.

L'approche sous-tendue par l'ASEG s'articule autour de trois principes directeurs:

- > Les rôles et les relations inhérents au genre sont déterminants.
- > Les personnes défavorisées constituent une priorité.
- > La participation de toutes les parties prenantes est fondamentale pour le développement.

Le développement de l'ASEG s'inscrit dans un programme de la FAO: le programme d'analyse socioéconomique selon le genre, qui vise à renforcer les capacités institutionnelles et les compétences des agents de développement, à tous les niveaux, pour formuler et mettre en œuvre des politiques, des programmes et des projets dans une perspective de développement durable, efficace et égalitaire. Différents matériels, auxquels il sera fait référence dans ce document (📖: guides d'application au niveau de terrain ou au niveau intermédiaire) ont été conçus pour toucher un large éventail d'acteurs:

- > **Le guide d'application au niveau de terrain** qui s'adresse aux agents qui travaillent avec les communautés locales, afin de faciliter l'identification participative des besoins et priorités des différents groupes de population: hommes et femmes.
- > **Le guide d'application au niveau intermédiaire** qui vise les planificateurs du développement qui œuvrent dans tout type d'organisation, afin de les aider à identifier et analyser les relations entre le niveau macro et le niveau de terrain et d'évaluer le fonctionnement des institutions dans une perspective de genre.
- > **Le guide d'application au niveau macro** qui intéresse les décideurs, à l'échelle régionale, nationale et/ou internationale, afin de faciliter l'intégration de la dimension du genre dans les politiques et programmes.

De plus, il existe plusieurs guides techniques, desquels ce document fait partie, qui explicitent l'application des principes de l'ASEG à des secteurs ou axes de travail spécifiques, tels que les ressources naturelles, l'irrigation ou encore la nutrition.

1.2. Etapes du cycle de gestion de projet

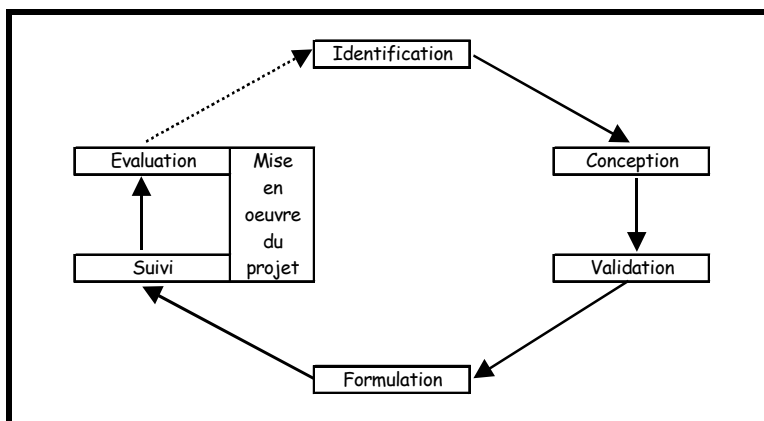
Les projets de développement tentent de mobiliser et de mettre à profit des ressources dans l'optique d'obtenir des résultats précis, dans des délais déterminés et en respectant un certain budget. Ces projets varient dans leur portée, leurs objectifs et leur durée.

Certains projets se limitent à une communauté et, bien qu'utilisant des ressources limitées, produisent des résultats substantiels dans des délais relativement courts. A l'autre extrême, d'autres projets de grande envergure nécessitent des ressources financières considérables et ne produisent d'effets bénéfiques qu'à long terme. Le premier type de projet peut être un projet d'alphabétisation d'adultes dans un village alors que le second peut viser à garantir l'enseignement de tous les enfants d'un pays en âge d'être scolarisés. Alors que le premier projet requiert un seul formateur et du matériel d'enseignement pour un nombre limité de personnes, le second exige la construction de nombreuses écoles, la formation de multiples enseignants ainsi qu'une administration et du matériel conséquents.

Les projets peuvent être autonomes ou bien faire partie d'un programme dont les différents volets contribuent à un objectif global. Cependant, la gestion du cycle de projet est universelle dans sa conception quelles que soient l'échelle et la nature du projet. Le cycle d'un projet peut être structuré en sept étapes:

1. **identification:** énoncé de l'idée initiale d'un projet associée à une orientation générale et une analyse de situation;
2. **conception:** élaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels;
3. **validation:** faisabilité sociale et économique, y compris l'aspect technique, institutionnel et environnemental;
4. **formulation:** préparation et rédaction de la proposition de projet pour approbation et recherche de financement;
5. **mise en œuvre:** déroulement du projet en conformité avec les objectifs visés par la réalisation d'activités programmées orientées vers l'obtention de résultats précis;
6. **suivi:** vérification régulière et continue de la bonne marche du projet pour intégrer, au fur et à mesure du déroulement, les actions correctives nécessaires;
7. **évaluation:** bilan à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs et faire des recommandations pour la poursuite du projet ou pour la mise en place de projets similaires.

Etapes du cycle de gestion de projet



Le cycle de gestion de projet représente le processus continu au cours duquel chaque étape conditionne l'étape suivante. Par exemple, les informations collectées pendant la phase d'identification du projet (étape 1) servent de support au plan détaillé du projet (étape 2). L'étape 3 passe en revue les informations recueillies au cours des deux étapes précédentes en intégrant diverses perspectives afin de garantir la viabilité du projet. Si ces fondements sont solides les étapes suivantes auront d'autant plus de potentialités de réussite. Cependant, il peut être décidé à un moment des trois premières étapes que le lancement du projet envisagé n'est pas justifié.

1.3. Intégration de l'ASEG aux étapes du cycle de gestion de projet

Les principes de l'ASEG peuvent être incorporés au projet tout au long de son processus. C'est ainsi que les corrélations suivantes peuvent être établies avec les étapes du cycle de gestion de projet.

Corrélations entre l'ASEG et les étapes du cycle de gestion de projet	
Etapes du cycle de gestion de projet	Questions ASEG
Identification	Comment identifier un projet de façon participative?
Conception	Comment concevoir un projet qui réponde aux besoins pratiques et aux intérêts stratégiques des parties prenantes, en particulier des plus pauvres et de celles généralement exclues des actions de développement?
Validation	Comment conduire la validation du projet pour que les dimensions socio-économiques intègrent une perspective de genre?
Formulation	Comment refléter les dimensions socio-économiques et de genre dans la proposition de projet?
Mise en oeuvre	
Suivi	Comment suivre un projet, de façon participative, pour que la mise en oeuvre des activités du projet conduisent aux résultats visés?
Évaluation	Comment conduire une évaluation appréciant le niveau d'atteinte des objectifs, en particulier en ce qui concerne les personnes les plus défavorisées?

2. Etape 1: Identification du projet

Ce chapitre développe la démarche pour identifier de façon participative un projet (📖: guide d'application au niveau de terrain) dès l'étude préliminaire jusqu'à l'identification proprement dite, en passant par l'analyse de situation. Pour illustrer ce processus, l'exemple d'identification d'un projet dans une communauté de pêcheurs est présenté.

2.1. Etude préliminaire

2.1.1. Impulsion pour le changement

Le changement provient généralement de la nécessité de résoudre un problème spécifique ou, au contraire, de l'émergence de nouvelles possibilités. L'impulsion pour initier le processus de changement peut être donnée par des personnes, des communautés ou des organisations qui sont confrontées elles-mêmes au problème ou qui veulent tirer avantage des opportunités récentes. Des agences extérieures, en fonction de leur mandat et de leur champ de compétences, peuvent jouer un rôle de catalyseur.

2.1.2. Nature du problème

Un problème a rarement une seule source et des causes sociales et économiques uniques; il se situe toujours dans un cadre beaucoup plus large que celui de son champ d'impact immédiat. Il peut être dû à des contraintes existantes au niveau national, telles qu'un système juridique limitatif. Il peut être le résultat du fonctionnement institutionnel, par exemple, des modalités d'accès aux services écartant certains groupes de population. Enfin, le problème peut trouver son origine au sein des ménages et des collectivités, comme l'exclusion du processus de décision de certains membres de la famille ou de la communauté. Un problème ne peut donc être traité hors du contexte global dans lequel il s'inscrit. Il doit être examiné à tous les niveaux (macro, intermédiaire, de terrain) en mettant en lumière leurs interdépendances et les interactions sur les parties prenantes concernées.

2.1.3. Parties prenantes

On entend par partie prenante tout individu ou groupe de personnes, touché directement ou indirectement par un projet, ayant intérêt ou non, à voir se produire un changement ou à maintenir une situation. Les parties prenantes incluent les personnes, les groupes et les institutions ayant quelque chose à gagner par la mise en place d'un projet ainsi que ceux et celles qui pourraient risquer de perdre quelque chose.

Le profil des parties prenantes ainsi que l'importance de leurs enjeux varient en fonction du problème à traiter. Par exemple, dans un projet de maraîchage, les producteurs et productrices sont directement impliqués alors que les fournisseurs de semences le sont de façon plus indirecte. Parallèlement, les vulgarisateurs et les vulgarisatrices, apportant appui et conseils, sont indispensables pour leur fonction d'intermédiation avec les structures administratives et même avec le secteur privé. C'est pourquoi, on distingue:

- les parties prenantes primaires directement concernées: publics cibles ou bénéficiaires;
- les parties prenantes secondaires indirectement touchées;
- les parties prenantes clés incontournables pour le processus de changement.

Dans une analyse socioéconomique selon le genre, les caractéristiques des parties prenantes sont cruciales car elles influent sur leurs intérêts et leurs attentes. Comme critère, on retiendra, par exemple, pour:

- > les personnes: l'âge, le sexe, etc.;
- > les ménages: la composition, les ressources, etc.;
- > les communautés: l'emplacement, l'accès, etc.;
- > les groupes: la fonction, les critères d'adhésion, etc.;
- > les institutions: le mandat, le personnel; etc.

Les questions suivantes, orientées dans une perspective de genre, sont alors à la base de la réflexion:

- > **qui sont les parties prenantes?**
- > **quel est leur profil?**
- > **quels sont les intérêts en jeu?**
- > **quelles sont les relations entre chaque partie prenante?**
- > **quelles parties prenantes sont prêtes au changement?**
- > **quelles parties prenantes sont opposées au changement?**
- > **quels bénéfices en seront retirés par les unes et par les autres?**

L'examen des interactions entre parties prenantes concernées et nature du problème permet de mettre en évidence les tenants et les aboutissants d'une situation. Si les contraintes s'exercent principalement au niveau macro, le problème sera résolu avec plus d'efficacité en impliquant les parties prenantes opérant au niveau national. En outre, la mise en relation de ces acteurs, verticalement comme horizontalement, est cruciale: par exemple, les parties prenantes du niveau intermédiaire peuvent aider à supprimer des obstacles du niveau de terrain et peuvent servir de lien entre la communauté et les décideurs politiques.

Interactions entre la nature du problème et les parties prenantes		
Niveau	Nature du problème	Parties prenantes
Macro	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Politiques en cours ❖ Cadre juridique ❖ Etat de l'économie nationale globalement et par secteur ❖ Relations internationales ❖ Commerce intérieur, extérieur ❖ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administration centrale ❖ Instituts de recherche nationaux ❖ Secteur privé (centrales commerciales, banques, autres) ❖ Syndicats professionnels ❖ Coopération internationale ❖ ONG internationales, nationales ❖ etc.
Intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Institutions ❖ Infrastructures (moyens de transport, communications, marchés, écoles, commerces, autres) ❖ Services (crédit, services de vulgarisation, de formation, d'éducation, de santé, d'appui au monde rural, autres) ❖ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administration régionale ❖ Prestataires de service ❖ Secteur privé (fabricants, grossistes, distributeurs, détaillants, banques, autres) ❖ ONG ❖ Organisations professionnelles ❖ etc.
Micro	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Activités productives des individus, ménages, communauté ❖ Organisation sociale et économique ❖ Accès aux ressources et contrôle ❖ Accès aux bénéfiques et contrôle ❖ Mécanismes de prises de décision ❖ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Individus (femmes, hommes, enfants) ❖ Ménages ❖ Communautés ❖ Organisations communautaires, professionnelles, de services, autres ❖ etc.

2.2. Analyse de la situation

L'analyse de la situation suppose d'examiner soigneusement le problème inscrit dans son contexte et tel que perçu par les parties prenantes. Il s'agit de déterminer la capacité et les potentialités de la situation pour:

- contribuer au bien-être et aux moyens d'existence des individus, des ménages et de la collectivité;
- favoriser le développement économique du tissu social de façon harmonieuse;
- assurer la durabilité des changements nécessaires.

Les méthodes de diagnostic rapide sont particulièrement bien adaptées pour mener cette analyse de la situation (📖: guide d'application au niveau de terrain). Elles permettent:

- une grande souplesse et une flexibilité importante;
- une forte réceptivité aux idées nouvelles et inattendues;
- des échanges et une communication entre l'ensemble des parties prenantes;
- le renforcement du pouvoir des membres de la communauté; en particulier des plus défavorisés;
- la validation de l'information pendant sa collecte.

Pour l'analyse de la situation, l'ASEG conduit à cerner les différents facteurs à l'origine du problème, d'apprécier les contraintes à lever et les ressources à mobiliser pour le résoudre, tout en répondant aux attentes et aux priorités des différentes parties prenantes. À ce stade, la démarche ASEG, se référant à ses principes de base, porte une attention toute particulière à l'application de l'analyse de genre (cf. pages suivantes: rappel des concepts liés aux questions de genre) pour examiner:

- le contexte de développement;
- les moyens d'existence des communautés, des ménages et des individus;
- les besoins et les contraintes ainsi que les ressources nécessaires pour y pallier.

2.2.1. Contexte de développement

Le contexte de développement offre une vue d'ensemble du fonctionnement de la communauté. Il est en effet indispensable de bien connaître le cadre dans lequel s'inscrivent les difficultés et où l'action prendra son ancrage. Il s'agit de dégager les tendances des différents facteurs socio-économiques qui prévalent ainsi que leurs interdépendances. Egalement, à ce stade, seront identifiés les institutions, les groupements locaux et les autres parties prenantes ayant une influence dans le milieu. On traitera les questions telles que:

- **quelles sont les caractéristiques du milieu?**
- **quelle est l'organisation de la société?**
- **quelles sont les institutions présentes?**
- **quels changements se sont produits au cours du temps?**

2.2.2. Moyens d'existence des individus, des ménages et des communautés

La connaissance des moyens d'existence des communautés et des ménages ainsi que de leurs membres permet de comprendre les stratégies existantes pour satisfaire les besoins et contribuer aux intérêts de tout un chacun. Elle met en évidence les rôles de chaque partie prenante et les relations entre elles, ce qui éclaire les mécanismes de décision et de gestion du pouvoir.

Rappel des concepts liés aux questions de genre

Concept de genre

Les rôles et les relations liés au genre sont façonnés par la société; leur acquisition et leur fonction sont influencées par l'âge, la catégorie sociale, la caste, la religion, l'appartenance ethnique ou autre critère social et économique. Ces rôles et relations sont multiples et dynamiques; ils changent au cours du temps et diffèrent au sein d'une même culture et d'une culture à l'autre.

L'analyse des différences et des complémentarités liées au genre identifie et évalue les rôles dévolus par la société à chaque partie prenante, afin de mieux comprendre leurs activités, les ressources dont elles disposent pour les conduire et les bénéfices qu'elles en retirent, ainsi que la capacité de contrôle sur ces ressources et bénéfices. Les besoins et les priorités peuvent ainsi être appréciés par rapport aux contraintes existantes. Les principales questions sont:

- ❖ qui remplit quelle tâche/responsabilité ?
- ❖ qui a accès aux ressources et qui en a le contrôle ?
- ❖ qui a accès aux bénéfices et qui en a le contrôle ?
- ❖ qui participe aux processus de décision ?
- ❖ quels besoins sont satisfaits ? et pour qui ?
- ❖ quelles sont les attentes et les priorités de chacun ?

Analyse des activités

L'analyse des activités examine la répartition des tâches et le partage des responsabilités entre parties prenantes. Une distinction est effectuée entre les activités de la sphère productive, celles de la sphère reproductive et celles se rapportant à la communauté.

Les activités productives comprennent les activités agricoles, commerciales ou autres à l'origine de biens et services destinés à l'autoconsommation (individu, famille, ménage, communauté) ou faisant l'objet d'échanges économiques. Elles incluent l'emploi et l'auto-emploi dans les secteurs formel et informel. Les hommes et les femmes participent au travail productif, mais leurs professions, activités et responsabilités varient souvent en fonction de la division sexuelle du travail induite par la société.

Les activités reproductives, non rémunérées, comprennent les tâches et les responsabilités domestiques dont le partage est lié à la division sexuelle du travail. Les femmes sont le plus souvent chargées de la préparation de la nourriture, de l'éducation, des soins aux enfants et autres membres du ménage, du ramassage du bois et de la collecte de l'eau, etc. Les hommes, pour leur part, sont généralement responsables de la construction de la maison, de la sécurité du ménage et de la prise de décision.

Les activités communautaires recouvrent la contribution des hommes et des femmes au fonctionnement de la communauté. La répartition des tâches et des responsabilités des uns et des autres reflète souvent celle prévalant au sein des ménages. Les femmes se voient confier le bien-être des membres de la communauté, l'organisation des repas pour les fêtes et rassemblements, etc. Les hommes, eux, participent aux réunions, discussions et à la prise de décision, jouissant du pouvoir, du prestige ou de la richesse.

Accès aux ressources et aux bénéfices et à leur contrôle

La distinction entre l'accès et le contrôle est chargée de sens puisque l'accès représente la possibilité de tirer parti d'une ressource ou d'un bénéfice alors que le contrôle suppose la capacité de décider de l'utilisation de ces ressources et de ces bénéfices. Ainsi, une femme peut avoir recours au travail des membres de la famille, mais c'est son mari qui contrôle ce travail et décide qui l'aidera et à quel moment.

Rappel des concepts liés aux questions de genre (suite)	
Besoins pratiques et intérêts stratégiques des femmes et des hommes	
Besoins pratiques selon le genre (BPG)	Intérêts stratégiques selon le genre (ISG)
<p><i>Les besoins pratiques</i> relèvent des besoins matériels de base auxquels les personnes doivent subvenir pour leur survie quotidienne. En répondant à ces besoins, la division sexuelle du travail et les rôles distinctifs des hommes et des femmes ne sont pas remis en cause. Les projets qui traitent des besoins pratiques visent essentiellement à améliorer les conditions de vie des femmes et des hommes en veillant à une utilisation efficace des ressources. Ils agissent peu sur les aspects relatifs à l'équité ou au renforcement du pouvoir des groupes défavorisés.</p>	<p><i>Les intérêts stratégiques</i> remettent en cause les identités et les relations liées au genre afin de promouvoir l'équité et l'égalité entre les individus. Dans cette perspective, la division du travail ne serait plus systématiquement déterminée par l'appartenance à un genre. De la même manière, les mécanismes régissant l'accès aux ressources et aux bénéfices ainsi qu'à leur contrôle deviendraient indépendants du genre. En traitant les intérêts stratégiques d'une population, un projet se propose de modifier la position relative des femmes par le renforcement de leur pouvoir et de promouvoir l'égalité et l'équité entre tous les membres d'une communauté.</p>
Exemples d'activités de projet répondant aux besoins et aux intérêts différenciés	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formation des femmes à l'artisanat. ❖ Formation des hommes aux travaux de menuiserie et de charpenterie. ❖ Diffusion de fours améliorés pour les femmes. ❖ Vulgarisation du planning familial pour les femmes urbaines. ❖ Promotion de l'éducation primaire universelle pour les garçons. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Accession au crédit adapté aux activités des hommes et des femmes. ❖ Formation des femmes à l'utilisation de moulins à moteur. ❖ Formation au planning familial des couples en milieu rural et urbain. ❖ Promotion de l'éducation primaire universelle des filles, et des garçons.
Quatre E à garder en mémoire pour un projet	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Efficacité dans l'utilisation des ressources productives, des capacités et des compétences des ressources humaines et institutionnelles. ❖ Elargissement du champ de pouvoir: de toutes les parties prenantes, particulièrement les plus défavorisées, par l'acquisition de connaissances, de compétences et par le renforcement de la confiance en soi nécessaires à la prise de décision afin d'être plus autonomes et conscients des implications de leurs choix. ❖ Egalité: des droits et des chances pour tous les membres de la société (parité). ❖ Equité: exigence d'un traitement juste et d'une répartition équitable des résultats (parité). 	

Pour chaque catégorie de parties prenantes et en gardant toujours présentes à l'esprit la recherche des différences et des complémentarités entre elles, seront analysés:

- les activités;
- l'accès aux ressources et aux bénéfiques;
- l'accès au contrôle sur les ressources et les bénéfiques.

2.2.3. Besoins, contraintes et ressources nécessaires

Grâce à l'analyse du contexte de développement et des moyens d'existence des parties prenantes, les causes et les conséquences du problème sont mises en exergue. Dans une approche participative, ces résultats sont systématiquement présentés et discutés avec les parties prenantes, afin de:

- valider et interpréter les informations recueillies;
- repérer les omissions;
- identifier les nouvelles pistes de recherche.

L'examen de toutes ces données conduit à:

- détailler les causes du problème et donc à identifier les besoins des parties prenantes;
- comprendre les effets, donc les contraintes des parties prenantes;
- émettre des solutions potentielles, c'est-à-dire les ressources à mobiliser.

2.3. Priorités de développement des parties prenantes

La connaissance des liens de cause à effet du problème associée à des orientations possibles d'action permet de dégager des options de développement, qui seront hiérarchisées en fonction de critères tels que le coût, le temps, la capacité. Cette hiérarchisation permet d'arrêter les priorités de développement en précisant:

- les ressources mobilisables au sein de la communauté: connaissances, savoir-faire, argent, travail ou autres modalités;
- les ressources à mobiliser à l'extérieur de la communauté: appui, financement, ressources humaines, etc.

Avant d'atteindre un consensus au sein de la communauté, il peut être préférable de consulter chaque groupe de parties prenantes pour faciliter leur engagement et leur association aux bénéfices générés (📖: guide d'application au niveau de terrain).

Avant de passer à l'étape suivante, le recours à une liste de contrôle permet de vérifier si l'étape d'identification a été correctement menée (cf. page suivante).

🗨️: Note pour le lecteur:

Une liste de méthodes et d'outils utilisables pour l'identification d'un projet est présentée dans l'étude de cas A: Identification d'un projet dans une communauté de pêcheurs. Cette liste se réfère, d'une part, au 📖: guide d'application au niveau de terrain et, d'autre part, à 📁: l'étude de cas A servant d'illustration à cette étape. Sachant que l'éventail des outils de diagnostic participatif rapide est très large, un choix s'opère en fonction des situations à apprécier. Il n'y a pas de règle établie, l'objectif étant, par le biais d'une démarche participative, de collecter le maximum d'informations pertinentes pour appuyer le processus du projet. Il faut également garder présent à l'esprit que le croisement des informations obtenues avec chaque outil permet l'obtention de données complémentaires.

Liste de contrôle pour l'identification d'un projet

- (i) Toutes les parties prenantes ont-elles été impliquées dans le processus d'identification des options du projet?
- (ii) Une des parties prenantes pourrait-elle être désavantagée par le projet proposé ? Comment peut-on réduire cet effet?
- (iii) Tous les conflits potentiels entre les parties prenantes ont-ils été repérés? Comment peuvent-ils être résolus?
- (iv) Toutes les différences et complémentarités qui existent entre les membres de la communauté ont-elles été identifiées?
- (v) Toutes les options du projet ont-elles été évaluées en fonction des critères arrêtés?
- (vi) Est-ce que les différentes possibilités de traiter les besoins pratiques et les intérêts stratégiques des différentes parties prenantes ont été examinées?
- (vii) Les parties prenantes ont-elles défini leur contribution au projet?

★ **Étape suivante:**

Les informations recueillies à cette étape, et plus particulièrement la définition des priorités, servent de support à la conception du projet: étape 2.

Méthodes et outils pour l'étape 1: Identification d'un projet		
Pas à pas	Méthodes/outils présentés dans:	
	 le guide ASEG d'application au niveau terrain	 l'étude de cas A
A1. Etude préliminaire		
Impulsion du changement et Nature du problème et Parties prenantes	<p>Les éléments s'appliquent à toute la démarche d'identification du projet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Principes et démarches d'un diagnostic rapide; ❖ Approche participative; ❖ Exploitation de l'information existante. <p>Outil spécifique:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Diagramme de Venn (pour l'identification des parties prenantes). 	<p>Cette étape repose sur une démarche participative:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Principes et démarche du diagnostic rapide; ❖ Approche participative; ❖ Exploitation de l'information existante: → Recherche et exploitation documents rapports techniques et socio-économiques; → Contacts, discussions, entretiens avec les institutions concernées et les parties prenantes potentielles; → Visites sur le terrain; ❖ Rapport entre la nature du problème et les parties prenantes.
A2. Analyse de la situation		
Contexte de développement	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transect; ❖ Carte sociale du village; ❖ Carte des ressources du village; ❖ Graphique des tendances; ❖ Profil institutionnel; ❖ Diagramme de Venn. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Outil 1: Profil historique du village; ❖ Outil 2: Carte du village; ❖ Outil 3: Transect du village.
Analyse des moyens d'existence des individus, des ménages et des communautés	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diagramme du système d'exploitation; ❖ Tableau d'analyse des avantages; ❖ Horloge des activités quotidiennes; ❖ Calendrier saisonnier; ❖ Carte illustrée des ressources; ❖ Matrice des revenus et des dépenses. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Outil 4: Calendrier saisonnier; ❖ Outil 5: Profil des activités quotidiennes des habitants du village; ❖ Outil 6: Diagramme des ressources et des bénéfiques; ❖ Outil 7: Répartition des activités (basée sur les outils 2 et 6); ❖ Outil 8: Répartition des ressources et de leur contrôle (basée sur outils 2 et 6); ❖ Outil 9: Répartition des bénéfiques et de leur contrôle (basée sur outil 6).
Besoins, contraintes et ressources nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organigramme des problèmes; ❖ Diagramme de l'analyse des problèmes; ❖ Diagramme de Venn des parties prenantes; ❖ Matrice des conflits et des partenariats. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Outil 10: Tableau d'analyse des problèmes;
A3. Priorités de développement des parties prenantes		
Hiérarchisation des actions potentielles et Contributions nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Matrice de classement des problèmes; ❖ Plan d'action des meilleurs enjeux; ❖ Plan d'action communautaire provisoire. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Outil 11: Choix des priorités; ❖ Outil 12: Contributions nécessaires.

Etude de cas A: Identification d'un projet dans une communauté de pêcheurs

A1. Etude préliminaire

A1.1. *Impulsion pour le changement*

En lisant le rapport national annuel du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), une organisation non gouvernementale (ONG) spécialisée dans le développement participatif des communautés rurales s'est intéressée aux communautés de pêcheurs. Ces communautés dispersées, oubliées de longue date par les initiatives de développement, étaient très pauvres et leurs conditions de vie précaires. Le niveau d'alphabétisation était faible, l'espérance de vie courte, l'isolement de tout service total. L'ONG a donc décidé d'étudier la situation.

A1.2. *Nature du problème*

Elle a tout d'abord examiné les raisons possibles du problème et identifié des causes au niveau national et institutionnel. Le secteur de la pêche était en plein remaniement: des possibilités d'exportation du poisson frais s'offraient au pays. De plus, l'étroitesse de l'assiette fiscale dans les îles freinait l'installation d'infrastructures et la fourniture de services de base. Bien que l'origine du problème se trouvait en partie en dehors de la communauté des pêcheurs, l'ONG, ayant compétence pour soutenir le développement communautaire, a alors décidé de recueillir le point de vue de la collectivité. Après avoir consulté l'association nationale de la pêche et rencontré les représentants des communautés insulaires, elle s'est rendue sur place.

A1.3. *Parties prenantes*

Arrivée sur l'île, l'ONG a pris contact avec le conseil du village et les interlocuteurs clés, ce qui a permis de préciser les parties prenantes au niveau macro et intermédiaire et d'établir une première liste de parties prenantes au niveau du terrain:

- > au niveau macro: l'association nationale de la pêche, le ministère responsable de la pêche, les institutions de recherche sur la pêche;
- > au niveau intermédiaire: la circonscription administrative, les conseils municipaux des villages, les fournisseurs de matériel de pêche (bateaux, filets, moteurs, etc.), les agents commerciaux, les vendeurs en gros, les exportateurs, les services de santé;
- > au niveau micro: les pêcheurs et leurs familles (hommes, femmes et enfants), les familles n'exerçant pas la pêche, des organisations et structures, au nombre desquelles l'assemblée du village, l'association locale de pêcheurs et les commerçants et commerçantes de poisson.

Ensuite, le conseil du village et l'ONG se sont mis d'accord sur le plan de travail:

- > collecte des informations nécessaires à l'analyse de la situation (trois jours);
- > interprétation et discussion des résultats de la recherche avec la communauté (un jour);
- > confirmation des priorités des parties prenantes (1 jour);
- > élaboration de l'ébauche du cadre logique et du plan de travail: cf. étape 2 (deux jours).

A2. Analyse de la situation

Pendant les trois premiers jours, l'équipe a organisé de nombreuses réunions avec les membres de la communauté: les femmes et les hommes participant aux activités de la pêche, les résidents non-pêcheurs, les résidents de longue date et les informateurs clés (professeurs, représentants des groupes de jeunes, membres du conseil municipal et chefs religieux). Parfois, l'équipe rencontrait individuellement des groupes spécifiques tels que les femmes ou les propriétaires de bateaux, à d'autres occasions, c'était un groupe transversal qui participait aux rencontres. Par ailleurs, l'équipe a parcouru le village et l'île entière.

Des informations et des données socio-économiques selon le genre ont été recueillies, de façon participative, en utilisant de nombreux outils du diagnostic rapide. Ces données étaient discutées avec la communauté au fur et à mesure, ce qui permettait d'identifier les points à éclaircir et d'orienter les recherches.

Dans les pages suivantes, sont présentés les outils qui ont été utilisés avec leurs résultats. Ci-dessous un récapitulatif de ces outils avec les méthodes et techniques qui ont été employées.

Outils pour l'analyse de la situation, méthodes et techniques d'emploi	
Contexte de développement	
Outil 1: Profil historique du village	Préparé par les résidents de longue date à partir de réunions et de discussions
Outil 2: Carte du village	Dessinée par les femmes de familles de pêcheurs lors d'une réunion de ce groupe
Outil 3: Transect du village	Préparé après le parcours du village et de l'île avec des membres du comité du village, des informateurs clés et avec quelques hommes et femmes
Moyens d'existence des individus, des ménages et de la communauté	
Outil 4: Calendrier saisonnier	Préparé lors d'une réunion avec la communauté dans son ensemble
Outil 5: Profil des activités quotidiennes	Préparé à partir d'entretiens et de discussions informelles avec des hommes et des femmes, complétés par des observations
Outil 6: Diagramme des ressources et des bénéfices	Etabli par la communauté lors de réunions
Outil 7: Répartition du travail	Basée sur les résultats des outils 5 et 6 et préparé avec la communauté
Outil 8: Répartition des ressources et de leur contrôle	Basée sur les outils 2 et 6 et préparée d'abord par groupe spécifique et confirmée par la communauté
Outil 9: Répartition des bénéfices et de leur contrôle	Basée sur l'outil 6 et préparée d'abord par groupe spécifique et confirmée par la communauté
Besoins, contraintes et ressources nécessaires	
Outil 10: Tableau d'analyse des problèmes	Etabli, d'abord par groupes et, ensuite, fixé par l'ensemble de la communauté

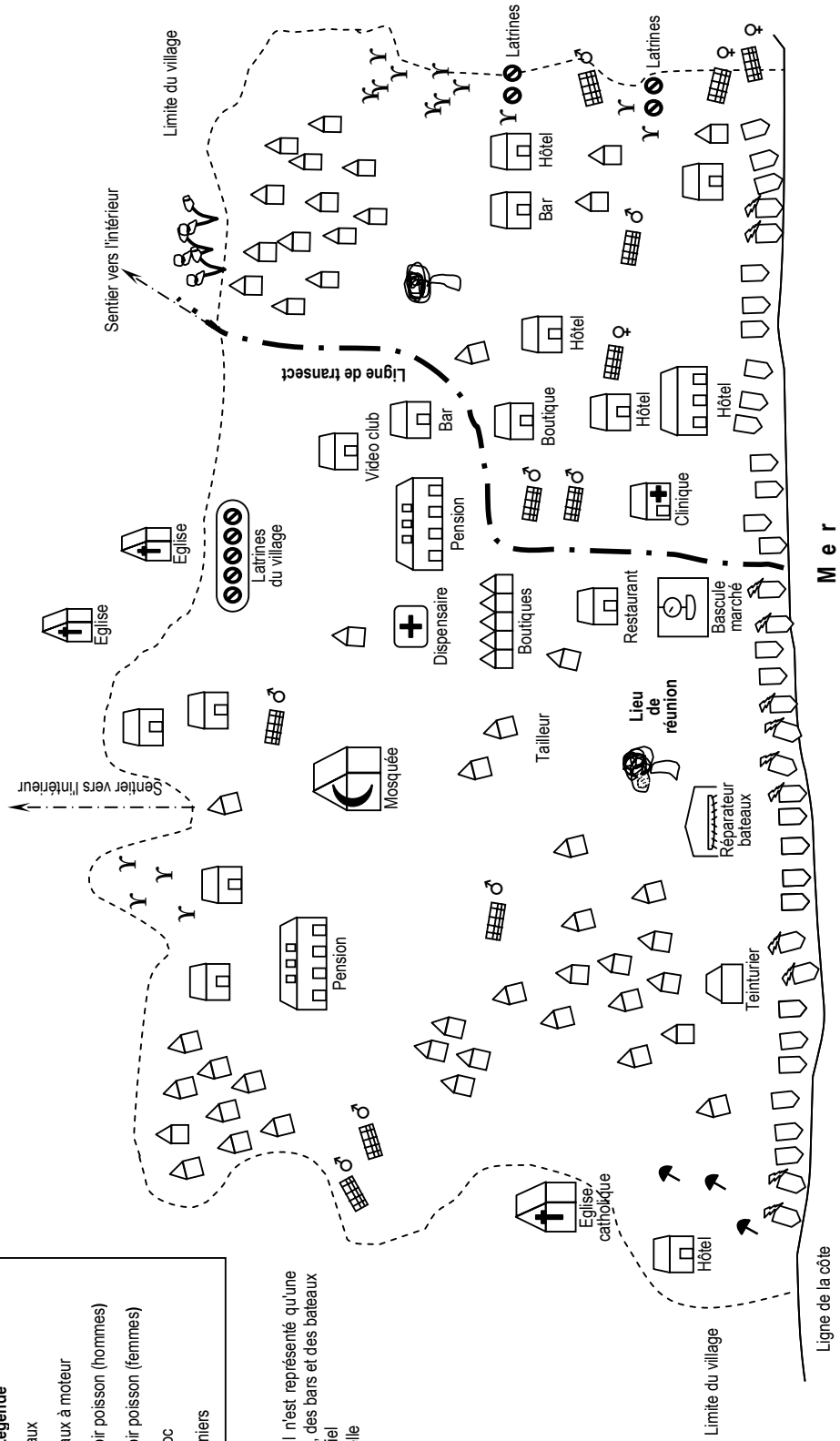
Outil 1: Profil historique du village de pêcheurs		
Date	Changement économique et social	Activités en rapport avec la pêche
Avant 1914	Forte prédominance d'agriculteurs sur les îles, produisant une nourriture de bonne qualité.	
1914 - 1918	Epidémie de la maladie du sommeil; nombreux décès; le gouvernement encourage les habitants à s'établir sur le continent; quelques uns restent pour cultiver.	
1978	Production agricole par 4 producteurs, avant tout pour leur consommation. Ecole primaire en place.	4 pêcheurs, peu de production de poissons fumés, qui sont vendus sur le continent.
1982	4 huttes (structures provisoires) sur le débarcadère.	3 bateaux arrimés sur le débarcadère. Autres bateaux par intermittence.
1983	Migration des habitants sur le continent à cause de la guerre.	11 heures de trajet pour aller sur le continent en pirogue.
1984	Premier magasin de produits ménagers sur le débarcadère. 6 huttes.	Collecte du poisson frais pour le vendre sur le continent par un bateau faisant le tour des petits débarcadères.
1985	Nouvelle migration en provenance du continent. 20 - 30 huttes. Agriculture extrêmement médiocre.	6 bateaux, qui emploient quelques jeunes hommes.
1986		Premier moteur hors-bord sur le débarcadère. Début de la vente quotidienne de poisson frais sur le continent. 2,5 heures pour aller sur le continent avec le hors-bord.
1988	L'île commence à changer, des gens viennent en bateau pour vivre sur l'île.	Pêche abondante. Apparition du problème de la jacinthe d'eau.
1989	60 maisons dont une en briques et toit de chaume. Construction d'une mosquée. Création de divers clubs (netball, football, théâtre). Ouverture de bars et de petits restaurants. Raisons de changement: amélioration des transports favorisant l'ouverture à d'autres modes de vie.	30 bateaux; 20 moteurs hors-bord. Premières grosses pêches. Les femmes en charge du fumage et du salage. Les femmes commercialisent le poisson sur le continent.
Début des années 90	Construction d'une église catholique (1991). Construction de l'église Balocoli (1992). Construction d'une église pentecôtiste. Achat d'un générateur et d'une T.V. par un privé pour créer un vidéo club et regarder la coupe du monde de football.	Problème des jacinthes d'eau à son maximum. Les personnes des îles avoisinantes commencent à se livrer à la pêche clandestine (utilisation de filets de pêche interdits par la loi de 1951) et troublent les zones de reproduction. Plus de 20 femmes chargées du salage.
	Première maison construite avec un toit en tôle de fer.	Un bateau réfrigérant achète directement le poisson sur la plage, le transforme et l'exporte. Le fumage du poisson devient une activité résiduelle pour des quantités inférieures à 2 kg.
1996	Ouverture d'un dispensaire.	
Fin des années 90	Zone la plus pauvre et isolée du pays. Installations sanitaires et hygiène médiocres. Principales maladies: MST, dysenterie, vers. Manque d'infrastructures et de services: absence de banque, peu d'épargne individuelle. Manque de structures traditionnelles: population étrangère, absence d'anciens et de sages. Perception d'une amélioration des conditions de vie par les habitants. Auto-assistance pour construire des latrines et enlever les jacinthes d'eau. 150 enfants scolarisés à l'école primaire.	Atténuation du problème des jacinthes d'eau. Prises de pêche en baisse due à la pêche illégale et au nombre croissant de bateaux de pêche. Vols de filets de pêche. Chaque année quelques hommes employés pour la pêche deviennent propriétaire d'un bateau.

Outil 2: Carte du village

Légende

- Bateaux
- Bateaux à moteur
- Fumoir poisson (hommes)
- Fumoir poisson (femmes)
- Manioc
- Bananiers

NB: Sur la carte, il n'est représenté qu'une partie des maisons, des bars et des bateaux
 Hôtel: non résidentiel
 Pension: résidentielle



Outil 3 : Transect du village



Activités

Les bateaux de pêche partent le soir vers 5-6 heures et reviennent le matin vers 6-7 heures. Les petits bateaux jettent les filets la nuit et les relèvent le jour suivant.	Sur la côte, de 7 à 9 heures: les poissons sont sortis des filets, triés et complétés. Le prix du poisson frais de plus de 2 kg est négocié avec les intermédiaires. Le poisson est pesé.	Toute la journée: réparation des bateaux avec du bois usagé et réparation des filets.	Toute la journée: préparation de nourriture pour les pêcheurs et les ouvriers sur des foyers à l'extérieur. Le soir: vente de vêtements d'occasion.	Toute la journée: les jeunes enfants jouent et les plus grands (150) vont à l'école primaire.	À partir de 6 heures le matin: les femmes épiluchent le manioc et font des chips, vendent les légumes frais et font les courses.	L'après-midi et le soir: les hommes et les femmes bavardent, jouent à des jeux de société. Le soir et le samedi: ils regardent des vidéos.	Dans le village: on trouve des poules, chèvres, canards. Il y a partout des immondices. Les femmes plantent du manioc sur les terres sans propriétaire en limite du village.
---	---	---	---	---	--	--	--

Ressources

60 barques, 30 avec moteur, les voiles sont des bâches de plastique noir. 150 bateaux à la haute saison. 40 propriétaires environ dont 8 femmes dont 1 possède 4 bateaux à moteur. Les moins riches utilisent des petits bateaux.	Acheteurs: chaque jour 1 bateau réfrigérant vient du continent pour acheter le poisson. Equipement pour nettoyer les jacinthes d'eau (brouettes, etc.).	1 réparateur de bateaux (homme). 10 réparateurs de filets (hommes). 1 teinturier (homme). 2 tailleurs-couturiers (femmes).	11 fumoirs (propriété 8 hommes, 3 femmes). 5 fumeurs de poisson (hommes). 2 à 3 hommes de temps en temps salent et séchent le poisson.	1 mosquée. 1 église catholique. 2 églises protestantes.	11 magasins (tenus par des femmes; propriété: hommes sauf 1). 1 dispensaire (tenu par un homme). 2 cliniques (tenues par des hommes). 1 accoucheuse traditionnelle.	350 maisons environ. 800 habitants. 10 maisons en briques avec toit de tôle. 1 maison avec des panneaux solaires. 2 maisons avec latrines. 6 latrines villageoises.	100 familles environ d'agriculteurs. Quelques pêcheurs louent des terres pour cultiver. 3 femmes propriétaires de bateaux cultivent.
---	---	--	--	---	---	---	--

Outil 4: Calendrier saisonnier												
	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Saisons de pêche	basse	basse	basse	haute	haute	haute	haute	haute	haute	saison de reproduction des poissons		
Sorties de pêche	2 à 3 fois par semaine					toutes les nuits						
Evénements naturels												
- <i>Kalisa (mort des poissons)</i>				kalisa								kalisa
- <i>Jacinthes d'eau</i>										Nettoyage du débarcadère		
Prix du kg de poisson		élevé				bas					élevé	
Gains hebdomadaires		faibles				élevés					faibles	
Agriculture			xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
Manque de liquidités	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx								xxxxxx	xxxxxx
Emigration temporaire vers d'autres sites de pêche	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx									
Immigration temporaire venant du continent (prostitution)				xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx

Outil 5: Profil des activités quotidiennes des habitants

Florence, propriétaire d'un bateau

Je me lève très tôt le matin et je vais sur la plage à la rencontre de mon bateau qui revient à 6 heures du matin. J'aide les travailleurs à sortir les poissons des filets. Normalement, je vends la majeure partie de la pêche aux intermédiaires et je garde une partie des petits poissons pour mon restaurant. S'il y en a beaucoup, je les vends aux hommes qui s'occupent du salage.

Mon restaurant est près de la plage. Deux jeunes filles de la famille m'aident à la cuisine et vont chercher l'eau et le bois. Ma petite fille vit avec moi, mes deux aînés avec mon mari sur le continent et vont à l'école. Les pêcheurs viennent prendre le petit déjeuner entre 7 et 9 heures après avoir fini de ranger les bateaux. Les propriétaires de bateaux arrivent aux alentours de 10 heures 30 et restent jusqu'à la fin de la matinée. Pendant l'après-midi les affaires sont calmes. En fin d'après-midi, je retourne au bateau pour voir les travailleurs préparer la pêche du soir. Parfois le soir, comme je fais partie du conseil municipal, je vais à des réunions. Je dîne vers 9 heures du soir, puis je vais me coucher.

Bien que ma journée soit bien remplie, je préfère la vie de l'île plutôt que celle du continent où j'étais institutrice.

Jessica, membre d'une famille de pêcheurs

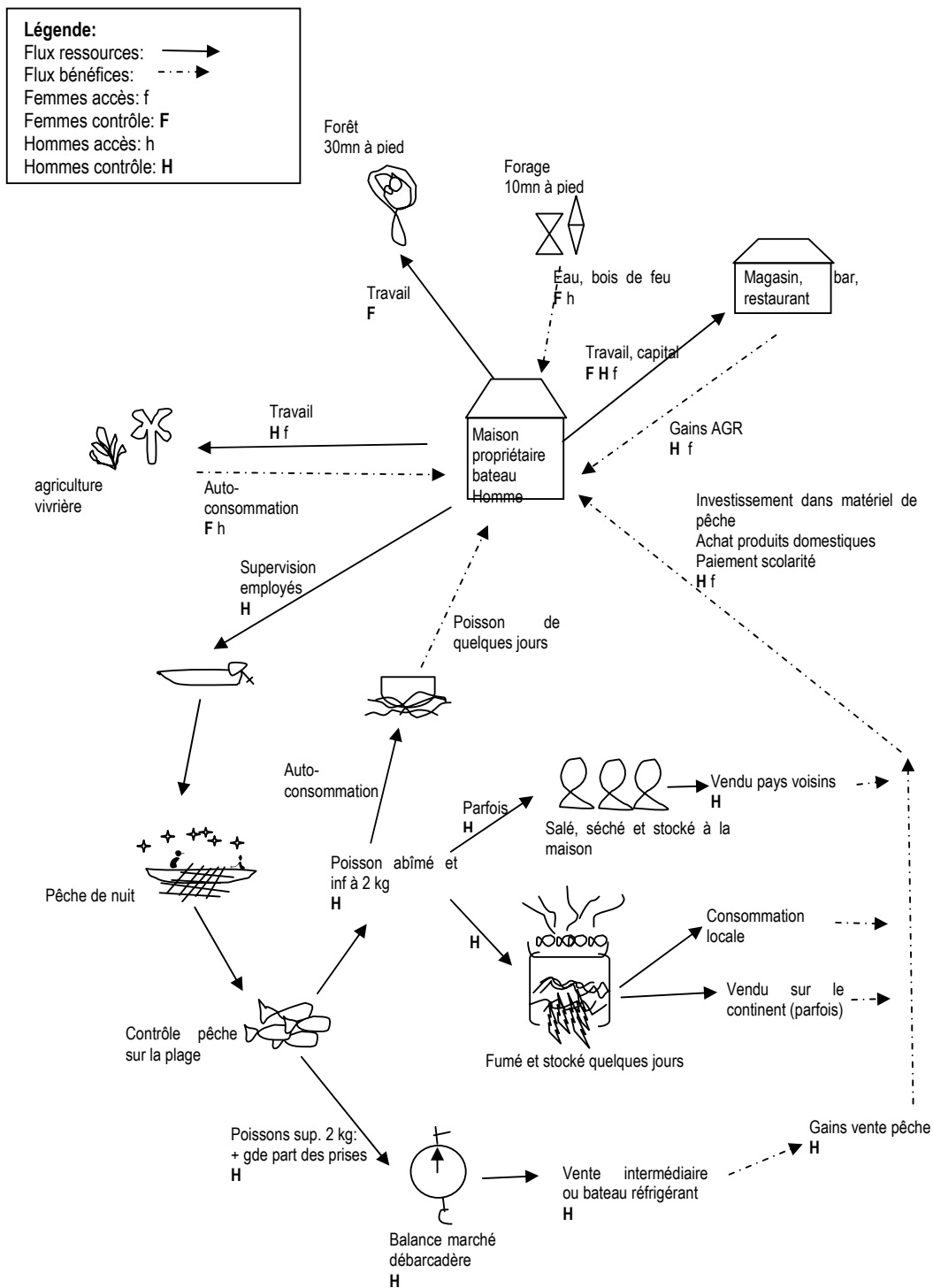
Ma vie a beaucoup changé ces derniers temps. Mon mari est pêcheur et nous faisons ensemble le commerce de poisson. Avant, il pêchait et je fumais les poissons qu'il rapportait. Les journées étaient longues: après le retour des bateaux tôt dans la matinée et le tri du poisson, je m'occupais des tâches ménagères, j'allais chercher l'eau, je gardais les enfants et je préparais le déjeuner. Tout l'après-midi, je lavais les poissons et les rinçais avant de les fumer. En général, j'achetais le bois de feu. J'allais sur le continent une fois par semaine pour vendre le poisson fumé. La plus grande partie de l'argent gagné servait à acheter des produits pour la maison comme le sel, le thé, le savon.

Aujourd'hui, on ne fume presque plus le poisson sur cette île. Comme tout le monde, mon mari vend à présent la plupart de son poisson aux intermédiaires qui viennent tous les jours sur l'île. Nous avons ouvert un petit magasin à côté de notre maison, que je tiens la journée en même temps que je m'occupe de la maison et que je prépare les repas. L'après-midi parfois, je m'absente du magasin pendant une heure pour aller jouer au netball avec les autres femmes qui avant, comme moi, fumaient le poisson. À présent elles n'ont plus rien à faire. Quand les enfants reviennent de l'école, ils m'aident à aller chercher l'eau et le bois dans la forêt. Mon mari fait les comptes du magasin tous les soirs et rapporte l'argent à la maison pour le mettre en sécurité. Nous fermons le magasin à 8 heures. Je ne vais plus très souvent sur le continent maintenant.

Alfred, propriétaire de bateau

Je me lève très tôt pour être sûr de me trouver sur la plage quand les bateaux arrivent. Je surveille les travailleurs qui sortent les poissons et qui rangent les filets. La majeure partie de la pêche est vendue directement aux intermédiaires. Quand la vente est finie, je vais prendre mon petit déjeuner dans un restaurant où je passe le reste de la matinée à discuter avec mes amis et à jouer à des jeux de société. Après le déjeuner, je me repose pendant deux heures avant de retourner sur la plage pour aider les travailleurs à préparer la pêche du soir. Pendant la soirée, je vais en général au club de vidéo pour regarder un film, avant de dîner chez moi vers 10 heures.

Outil 6: Diagramme des ressources et bénéfices



Outil 7: Répartition des activités (basée sur outils 5 et 6)			
Production de biens et services (Activités productives)	Qui fait le travail?		Fréquence des activités
	Femmes	Hommes	
Préparation des sorties en mer		employés des bateaux/ petits propriétaires de bateau	tous les jours pendant la saison
Supervision des employés	propriétaires de bateau	propriétaires de bateau	tous les jours pendant la saison
Pêche		employés des bateaux/ petits propriétaires de bateau	tous les jours pendant la saison
Déchargement de la pêche		employés des bateaux/ petits propriétaires de bateau	tous les jours pendant la saison
Vente du poisson	propriétaires de bateau	propriétaires de bateau	tous les jours pendant la saison
Fumage du petit poisson	occasionnellement	la plupart du temps	plusieurs fois par semaine
Salage du poisson		Oui	occasionnellement
Réparation des filets		Oui	pendant toute l'année
Réparation des bateaux		Oui	pendant toute l'année
Tenue des magasins	oui		chaque jour de l'année
Tenue des restaurants	oui		chaque jour de l'année
Tenue des bars et hôtels	oui	Oui	chaque jour de l'année
Confection/couture	oui		chaque jour de l'année
Culture du manioc	oui		pendant la saison
Fabrication de charbon de bois		Oui	pendant toute l'année
Fabrication de briques		Oui	pendant toute l'année
Tâches domestiques (Activités reproductives)	Qui fait le travail?		Fréquence des activités
	Femmes	Hommes	
Approvisionnement en eau	oui		tous les jours
Collecte du bois de chauffage	oui		tous les jours
Préparation des repas	oui		tous les jours
Soin des enfants	oui		tous les jours
Lessive	oui		tous les jours
Soins médicaux pour la famille	oui		quand c'est nécessaire
Construction de la maison		Oui	occasionnellement
Nettoyage de la maison	oui		tous les jours
Travaux collectifs (Activités communautaires)	Qui fait le travail?		Fréquence des activités
	Femmes	Hommes	
Nettoyage des jacinthes d'eau dans la zone du débarcadère		Oui	chaque année
Construction latrines pour le village		Oui	une fois
Construction édifices religieux		Oui	occasionnellement
Participation aux assemblées locales	oui	Oui	régulièrement
Participation réunions du village	oui	Oui	occasionnellement

Outil 8: Répartition des ressources et de leur contrôle (basée sur outils 2 et 6)					
Ressources	Qui y a accès?		Qui en a le contrôle?		
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Autres
Permis de pêche	propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	Propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	Autorité compétente
Bateaux	propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	Propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	
Moteurs	propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	Propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	
Filets	propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	Propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	
Main d'œuvre employée	propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	Propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	
Fumoirs		oui	Propriétaire du fumoir	propriétaire du fumoir	
Bois pour le fumage		oui		oui	
Travail familial dans d'autres emplois	oui	oui		oui	
Travail familial pour les champs	oui	oui		oui	
Travail familial pour les tâches ménagères	oui	oui		oui	

Outil 9: Répartition des bénéfices et de leur contrôle (basée sur outil 6)					
Bénéfices	Qui y a accès?		Qui en a le contrôle?		
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Autres
Poisson pour la consommation domestique	oui	oui	Propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	
Poisson destiné au fumage/ au salage		chargés du fumage / du salage	Propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	
Poisson destiné à la vente		Vendeurs intermédiaires	Propriétaire de bateau	propriétaire de bateau	
Revenus de la vente du poisson	oui	oui		oui	
Aliments pour la consommation domestique	oui	oui	Oui		
Eau pour la consommation domestique	oui	oui	Oui		
Compétences et connaissance de la pêche		oui			Association de pêche
Loisirs	oui	oui	oui	oui	

Une fois la collecte d'informations terminée, les résultats ont été présentés à la communauté et ont fait l'objet d'une discussion s'articulant sur le contexte de développement, les moyens d'existence et enfin, les besoins, les contraintes et les ressources nécessaires.

A2.1. Contexte de développement

Pendant presque tout le XX^e siècle, l'île était peu peuplée et ne s'était développée que depuis 15 ans, en grande partie grâce à l'amélioration des moyens de communication avec le continent (**cf. outil 1**). Le trajet, qui durait auparavant 11 heures, s'était réduit à environ 3 heures. Le village comptait alors près de 350 foyers avec une population de 800 habitants. Les résidents venaient d'horizons divers; à la fin des années 80, une première vague, venant du continent, s'était installée sur l'île, au début des années 90, les revenus potentiels de la pêche et l'absence de conflits ont attiré nombre de personnes fuyant la pauvreté et la guerre qui sévissaient alors. Avec ces afflux de population, de nombreux clubs et lieux de loisirs (vidéo-club, restaurants, bars, etc.) ont été créés et des édifices religieux construits (**cf. outils 2 et 3**).

Bien que la communauté ait mis en œuvre plusieurs projets d'auto-assistance (comme la construction de six latrines villageoises, le nettoyage des jacinthes d'eau au débarcadère), les installations sanitaires et les habitudes d'hygiène étaient assez médiocres. Comme maladies, on relevait les maladies sexuellement transmissibles (MST), parasitaires et la dysenterie. Les immondices étaient éparpillées dans le village et ses alentours. Hormis les services sanitaires de base, il n'existait aucune installation médicale. Les gens se déplaçaient jusqu'au continent pour se faire soigner et les femmes pour y accoucher. La plupart des maisons étaient construites en matériaux traditionnels (murs en torchis ou en boue séchée et toits de chaume).

A2.2. Moyens d'existence

L'activité principale de l'île était la pêche. Il y avait environ une soixantaine de bateaux et pendant la haute saison, on en comptait une centaine en plus (**cf. outil 3**). Au milieu des années 90, le système de commercialisation avait complètement changé avec la venue quotidienne d'un bateau réfrigérant achetant le poisson frais pour le vendre sur le continent (**cf. outil 1**). L'activité de fumage du poisson, auparavant activité essentielle des femmes, était devenue mineure: seuls les poissons de petite taille étaient fumés (**cf. outils 5 et 6**), très peu étaient salés et séchés (**cf. outils 3 et 6**). En outre, la pêche était de moins en moins productive à cause des captures clandestines, des vols de filets et de la prolifération des jacinthes d'eau (**cf. outil 4**).

Les saisons de pêche rythmaient les moyens d'existence des ménages et de la communauté (**cf. outil 4**): pendant la haute saison (avril à septembre), comme les bateaux sortaient toutes les nuits, les recettes et les salaires hebdomadaires étaient élevés et le secteur des services (magasins, bars, cafés-restaurants et prostitution) très actif. Pendant la basse saison, les recettes et les salaires se réduisaient. De nombreux pêcheurs migraient vers d'autres sites de pêche où ils fondaient une deuxième famille, laissant leur première famille pourvoir seule à ses besoins. L'épargne individuelle était peu pratiquée, freinée en partie par l'absence de système d'épargne sur l'île. En outre, quelques familles cultivaient la terre et fabriquaient du charbon de bois, vendant leur production sur les sites de pêche. Les produits vivriers, tels que le manioc et les bananes, étaient cultivés près du village (**cf. outil 2**).

En termes de prestations, il y avait plusieurs réparateurs d'engins de pêche: un de bateaux et les autres de filets (**cf. outil 3**). Il y avait aussi deux vendeurs intermédiaires de

poisson. On trouvait également un blanchisseur-teinturier et deux couturières, possédant des machines à coudre, qui confectionnaient des vêtements vendus sur le marché local. Plusieurs hommes étaient ouvriers spécialisés dans le bâtiment.

Au cours de la dernière décennie, l'organisation de la communauté s'était profondément modifiée. La famille traditionnelle de pêcheurs, au sein de laquelle le mari était responsable de la pêche et sa femme de la transformation du poisson, était de moins en moins répandue. Le poisson étant vendu quotidiennement, le fumage n'était plus pratiqué, sauf pour quelques poissons ne trouvant pas acquéreur. Les femmes, déchargées de cette activité, avaient laissé aux hommes la tâche de fumer ces poissons pour la consommation du ménage (cf. **outils 5, 6 et 7**).

Certaines femmes, dont le mari avait accumulé un capital, s'étaient lancées dans de nouvelles activités, telles que tenir un magasin ou un bar. Toutefois, la plupart d'entre elles n'avaient pu se reconvertir faute de capital, de matières premières, de compétences et d'accès au marché. Le netball a alors été un de leur passe-temps préféré (cf. **outil 5**), bien qu'elles supportaient mal de ne plus avoir de revenu pour effectuer leurs achats dans la mesure où elles ne commercialisaient plus le poisson. Certaines d'entre elles, les plus jeunes (entre 20 et 35 ans), étaient désireuses de remédier à cette situation et d'occuper de façon productive leur temps libre. En outre, une femme, qui avait quitté l'école secondaire sur le continent pour rejoindre sa famille sur l'île, souhaitait être formée afin de devenir infirmière au service de la communauté.

Récemment, une nouvelle catégorie de femmes s'était installée: les femmes propriétaires de bateau. Sur 40 propriétaires de bateau, huit étaient des femmes (cf. **outil 3**). Autant les femmes que les hommes avaient des employés pour la pêche. Les femmes jouissaient du même niveau de contrôle sur les ressources et sur les bénéfices que leurs homologues masculins (cf. **outils 8 et 9**). En outre, elles s'investissaient plus dans d'autres activités productives, alors que les hommes profitaient des heures creuses pour se reposer et se divertir (cf. **outil 5**).

Indépendamment de la composition de la famille, les femmes se chargeaient de presque toutes les tâches ménagères quotidiennes (cf. **outils 5 et 7**). Elles effectuaient plusieurs activités simultanément: servir au magasin, préparer la nourriture, garder les enfants en bas âge, etc. Les tâches ménagères occupaient en général entre trois et cinq heures par jour.

Les jeunes hommes employés sur les bateaux de pêche constituaient également un groupe actif. Chaque année, deux ou trois d'entre eux devenaient propriétaire de bateau. Les petits propriétaires de bateau allaient à la pêche eux-mêmes au lieu d'embaucher des travailleurs.

A2.3. Besoins, contraintes et ressources nécessaires

Après une appréciation de la situation, la communauté a dégagé les problèmes principaux auxquels elle était confrontée:

- > l'absence de sources de revenu pour les femmes des familles de pêcheurs;
- > le manque d'hygiène et d'installations sanitaires;
- > la mauvaise gestion des ressources de la pêche.

Chacun de ces problèmes a alors été approfondi afin d'en déterminer les causes et les effets, ainsi que les actions possibles pour les surmonter, tout en réfléchissant aux ressources indispensables à leur mise en œuvre (cf. **outil 10**).

Outil 10: Tableau d'analyse des problèmes				
Problèmes	Causes	Conséquences	Forces/Possibilités de résolution	Facteurs/Ressources indispensables
Absence de sources de revenu pour les femmes des familles de pêcheurs	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fumage du poisson devenu activité résiduelle suite au changement dans le système de commercialisation; ❖ Nombre de petits poissons insuffisant pour un fumage régulier; ❖ Fumage du poisson généré à présent par les hommes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Absence de revenus pour les femmes à cause de l'arrêt du fumage et de la vente de poisson fumé; ❖ Arrêt des trajets des femmes vers le continent pour vendre le poisson; ❖ Perte d'une partie de leur autonomie; ❖ Possibilités d'emploi du temps libre très limitées. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Disponibilité de temps pour les femmes pour des AGR; ❖ Désir des femmes pour développer leurs compétences; ❖ Possession de machines à coudre par 2 femmes du village; ❖ Accord passé par les écoles à des groupes pour confectionner des uniformes scolaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Disponibilité de crédit pour acheter des machines à coudre; ❖ Accès aux matières premières; ❖ Disponibilité de formateurs; ❖ Capacité à produire des vêtements de qualité; ❖ Autosuffisance de l'entreprise; ❖ Appui des membres de la famille.
Manque d'hygiène et d'installations sanitaires	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Source d'eau non protégée; ❖ Manque de connaissances en matière d'hygiène et d'assainissement; ❖ Nombre de latrines insuffisant; ❖ Absence de système de gestion des déchets solides. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mauvaise santé des adultes et des enfants; ❖ Faible productivité du travail des adultes et absence des enfants à l'école; ❖ Longs soins médicaux aux familles par les femmes ❖ Population vulnérable aux maladies; ❖ Frais médicaux élevés. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Construction d'installations sanitaires (latrines), gestion des déchets solides et délimitation de l'espace de collecte d'eau) ❖ Promotion d'un système d'assainissement et de pratiques d'hygiène. ❖ Respect et application des pratiques prescrites. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Savoir technique pour l'installation du système d'assainissement; ❖ Disponibilité outils et ciment; ❖ Réceptivité de la communauté aux nouvelles pratiques; ❖ Volonté pour leur application; ❖ Respect des personnes donnant les indications d'hygiène.
Mauvaise gestion des ressources de la pêche	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pêche clandestine avec de petits filets; ❖ Vois de filets par des habitants d'autres îles; ❖ Pêche pendant la période de reproduction; ❖ Non-application des bonnes pratiques de pêche. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diminution des bancs de poisson; ❖ Moyens d'existence non durables; ❖ Méfiance entre les membres de la communauté de pêcheurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Information des communautés de pêcheurs sur les pratiques durables de la pêche et sur la nécessité de respecter les lois; ❖ Respect des codes de conduite existants. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Campagnes d'information sur toutes les îles voisines; ❖ Mise en application des lois sur les îles voisines; ❖ Réceptivité du groupe de pêcheurs à l'information; ❖ Volonté du groupe pour la mettre en pratique.

A3. Priorités de développement des parties prenantes

La communauté dans son ensemble a reconnu que l'amélioration des conditions de vie était indispensable, se fixant ainsi un objectif à long terme. Les hommes et les femmes des différents groupes de parties prenantes ont mis l'accent sur l'amélioration de l'assainissement du village et des habitudes d'hygiène, reconnaissant que la santé de la famille était primordiale.

Les femmes ont attaché une grande importance à la création d'activités génératrices de revenu (AGR) afin d'employer leur temps libre. La confection de vêtements était une des possibilités, sachant que des contrats de confection d'uniformes scolaires avec des écoles situées sur le continent étaient envisageables.

Les hommes, quant à eux, étaient plus préoccupés par l'amélioration des pratiques de pêche pour la pérennité de leur activité. Les femmes se demandaient si les autres communautés respecteraient les réglementations, car si ce n'était pas le cas, les efforts seraient inutiles.

Ces discussions laissaient donc entrevoir trois types d'actions possibles:

- > l'amélioration de l'hygiène et de l'assainissement;
- > la création d'activités génératrices de revenus (AGR) pour les femmes;
- > l'amélioration des pratiques de la pêche.

À ce stade, la communauté a mené une analyse, à partir d'une série de critères, des options possibles afin de hiérarchiser les actions et déterminer les priorités (cf. **outil 11**). Deux activités ont été retenues:

- > l'amélioration de l'hygiène et de l'assainissement: faible coût, résultats considérables obtenus dans un bref délai, soutien global de la communauté;
- > la création d'activités génératrices de revenus pour les femmes: sources de revenu indépendantes pour les femmes répondant à leurs besoins, ceux de la famille et aux souhaits des hommes.

Bien que l'amélioration des pratiques de pêche était cruciale pour la viabilité à long terme de cette activité, il a été admis que les autres communautés devaient également participer à ce changement afin que les solutions soient efficaces. Il a alors été décidé de faire part du problème à l'association nationale de pêche pour lui suggérer de lancer une action de promotion d'une conduite de pêche viable et durable.

Ensuite, à partir des ressources qui avaient été identifiées comme nécessaires au développement de ces actions, la communauté a examiné les contributions qu'elles pouvaient mobiliser et celles qui devaient être recherchées à l'extérieur (cf. **outil 12**).

Outil 11: Choix des priorités						
Activités	Critères					
	Coût	Niveau de bénéfiques	Echéance à terme	Principaux bénéficiaires	Type d'activité	Risques
AGR pour les femmes	Moyen	Moyen	Moyenne	Femmes	ISG	Existence de marché; Aide des membres de la famille.
Amélioration de l'hygiène et de l'assainissement	Bas	Important	Courte	Tout Le monde	BPG	Minimes
Amélioration des pratiques de pêche	Élevé	Important	Moyenne	Propriétaires de bateau	BPG	Nécessité de mise en application.

BPG = Besoins pratiques selon le genre

ISG = Intérêts stratégiques selon le genre

Outil 12: Contributions nécessaires		
Activités	Contributions de la communauté	Appui extérieur
AGR pour les femmes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Volonté des femmes pour développer de nouvelles compétences; ❖ Deux femmes déjà qualifiées dans la confection; ❖ Local pour la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formateur ❖ Machines à coudre ❖ Conseils pour la formation des groupes et le remboursement du crédit.
Amélioration de l'hygiène et de l'assainissement	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Terrain; ❖ Achat du matériel (pierres et sable); ❖ Ouvriers spécialisés en bâtiment; ❖ Main d'œuvre non qualifiée ❖ Formation de l'aide soignante (ancienne élève de l'école secondaire) ❖ Local pour les réunions. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Assistance technique ❖ Formateur ❖ Outils ❖ Ciment

★ **Etape suivante:**

L'ONG et la communauté ont passé ensuite les deux derniers jours de terrain à préparer les cadres logiques et les plans de travail pour ces deux activités, c'est-à-dire la conception du projet (étape 2 de la gestion du cycle de projet).

3. Etape 2: Conception du projet

La deuxième étape de la gestion du cycle de projet consiste à organiser les idées émises au cours de l'étape 1 sous forme de projet. Le cadre logique est l'outil le plus souvent utilisé (📖: guide d'application au niveau intermédiaire) auquel s'ajoutent des plans et des calendriers de travail détaillés, afin de visualiser le déroulement de la mise en œuvre des différentes activités (📖: guide d'application au niveau de terrain).

Ces outils sont présentés ci-après et illustrés par une étude de cas qui reprend et prolonge l'exemple de la communauté de pêcheurs. Une liste de contrôle du cadre logique est également proposée pour vérifier la pertinence et la solidité de la conception du projet dans une perspective socioéconomique intégrant les questions de genre (📖: guide d'application au niveau intermédiaire).

3.1. Cadre logique

Le cadre logique a été développé dans les années 70 et est utilisé depuis lors par différents organismes de coopération et de développement. «Il s'agit à la fois d'un exercice et d'une méthode d'analyse, aussi bien que d'une mise en forme des résultats de cet exercice, qui permet de présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet et leurs liens de causalité, d'indiquer les modes de vérification du degré de réalisation des objectifs et de définir les hypothèses, extérieures au projet, qui peuvent influencer sa réussite.» (Commission des Communautés européennes, 1993).

Le cadre logique, articulé autour de concepts interdépendants, se présente sous forme d'une matrice à plusieurs entrées, telle que présentée ci-dessous:

Grille du cadre logique			
Structure du projet	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens de vérification (MV)	Hypothèses critiques
Objectif de développement			
Objectif(s) intermédiaire(s)			
Résultats			
Activités			
			Conditions préalables

- > **la structure du projet:** est déclinée en objectif de développement, objectif(s) intermédiaire(s), résultats et activités du projet;
- > **les indicateurs objectivement vérifiables (IOV):** sont les objectifs immédiats, exprimés en termes quantitatifs, qualitatifs, de temps, de groupes cibles et de lieu;
- > **les moyens de vérification (MV):** font référence aux sources d'information qui indiquent la progression du projet en fonction des objectifs;
- > **les hypothèses critiques:** identifient les facteurs hors contrôle du projet qui pourraient affecter la mise en œuvre et la durabilité du projet;
- > **les conditions préalables:** sont les pré-requis indispensables pour démarrer le projet (elles sont consignées sous les hypothèses critiques).

3.1.1. Structure du projet

La structure du projet s'articule autour de quatre axes:

- **les activités:** ou actions à réaliser pour atteindre les résultats;
- **les résultats:** ou produits des activités permettant d'atteindre l'objectif intermédiaire;
- **l'objectif intermédiaire:** ou bénéfices visés par l'intervention du projet;
- **l'objectif de développement:** ou but global auquel le projet contribue.

Pour remplir la colonne structure du projet, on procède de la façon suivante. On inscrit dans la case:

- **objectif(s) intermédiaire(s):** l'action prioritaire retenue lors de l'analyse des problèmes (cf. étape 1: identification du projet); par exemple: plantation de vergers collectifs; construction de latrines. S'il existe plusieurs actions retenues, il est de pratique courante de construire un cadre logique par objectif intermédiaire afin de mieux suivre l'action;
- **objectif de développement:** le but global de l'action, par exemple: amélioration des conditions de vie; lutte contre la pauvreté; etc.;
- **résultats:** la visée concrète de l'action: une coopérative de vente des produits maraîchers existe dans le village et fonctionne; le groupement artisanal féminin écoule régulièrement sa production; etc.;
- **activités:** l'action nécessaire pour aboutir aux résultats: installer un moulin dans la coopérative, former les hommes et les femmes à la gestion, etc. (L'utilisation du verbe à l'infinitif est recommandée pour la formulation des actions).

Les activités du projet et les résultats visés relèvent du contrôle du projet et représentent ce qui est réalisable. Il est essentiel que les effets combinés des activités et des résultats soient pertinents et suffisants pour la réalisation de l'objectif intermédiaire, qui se situe à la limite du champ d'intervention contrôlé par le projet. L'objectif de développement, quant à lui, tend à refléter une finalité à laquelle contribueront de nombreuses initiatives. Entre l'objectif de développement et les activités, une cohérence doit exister.

3.1.2. Hypothèses critiques

Cette colonne contient les facteurs externes qui échappent souvent au contrôle direct du projet mais qui influencent sa réussite. Ces facteurs sont formulés de façon positive. Afin de progresser des activités vers l'objectif de développement, au fur et à mesure du déroulement du projet les hypothèses doivent se confirmer. Pour relever les hypothèses critiques, trois questions doivent être posées:

- **si les activités sont engagées, quelles autres conditions doivent être remplies pour atteindre les résultats?**
- **si les résultats sont atteints, quelles autres conditions doivent être remplies afin de parvenir à l'objectif intermédiaire?**
- **si l'objectif intermédiaire est atteint, quelles autres conditions doivent être remplies pour contribuer à l'objectif de développement?**

Il est peu réaliste de vouloir consigner toutes les hypothèses. Aussi, il convient d'opérer une distinction entre les hypothèses qui sont:

- très probables ou qui ne sont pas déterminantes pour l'aboutissement du projet: elles sont alors **exclues** du cadre logique;
- fondamentales mais qui ne sont pas garanties totalement: elles sont alors **incluses** dans le cadre logique et sont **suivies** pendant la mise en œuvre;

- essentielles à la réussite du projet et dont la probabilité de confirmation est très faible: elles exigent alors que le projet soit **repensé ou rejeté**.

Ces dernières hypothèses demandent une attention particulière: la réussite du projet en dépend; si elles sont omises au cours de la phase de conception du projet, l'échec du projet est malheureusement fort probable. Ces hypothèses sont souvent appelées "**hypothèses fatales**", qui peuvent être toutefois neutralisées, le plus souvent, par la mise en place d'activités spécifiques.

Pour pouvoir garantir la cohérence entre la structure du projet (première colonne) et les hypothèses critiques (quatrième colonne), on conduit un raisonnement, comme indiqué ci-dessous, en utilisant l'expression: «**si... et si... alors**»:

Relation entre la structure du projet et les hypothèses critiques			
Structure du projet	Ind. objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses critiques
Obj. développement <i>alors</i>			
Obj. intermédiaire <i>si</i> <i>alors</i>			<i>et si</i>
Résultats <i>si</i> <i>alors</i>			<i>et si</i>
Activités <i>si</i>			<i>et si</i>
			<i>Conditions préalables réunies</i>

- **si** les activités sont engagées **et si** les hypothèses se confirment, **alors** les résultats seront obtenus;
- **si** les résultats sont obtenus **et si** les hypothèses se confirment, **alors** l'objectif intermédiaire sera atteint;
- **si** l'objectif intermédiaire est atteint **et si** les hypothèses se confirment, **alors** l'objectif de développement sera touché.

Cette interaction entre la structure du projet et les hypothèses critiques sous-tend le cheminement suivant de l'action:

- une fois les conditions préalables réunies, on entame les activités;
- les activités réalisées et les hypothèses confirmées permettent l'obtention des résultats;
- les résultats obtenus et les hypothèses confirmées s'orientent vers l'objectif intermédiaire;
- l'objectif intermédiaire et les hypothèses confirmées contribuent à l'objectif de développement.

3.1.3. Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

Des indicateurs sont identifiés pour chaque élément de la structure du projet. Les indicateurs, qui sont des descriptions opérationnelles des objectifs, des activités et des résultats de l'action, permettent d'apprécier quantitativement et qualitativement les

changements et donc de suivre et d'évaluer le projet (📖: guide d'application au niveau intermédiaire. Ils doivent inclure des éléments relatifs à:

- **la quantité:** combien?
- **la qualité:** quoi?
- **les bénéficiaires ou le(s) groupe(s) cible(s):** qui?
- **la période:** à partir de quand et pour combien de temps?
- **le lieu:** où?

De plus, ils doivent être:

- adaptés aux besoins et aux capacités des utilisateurs;
- faciles à utiliser;
- compréhensibles;
- clairs (sans ambiguïté), précis et fiables;
- sensibles aux changements induits par le projet et à même d'en rendre compte;
- indépendants les uns des autres;
- peu nombreux mais se concentrant sur les aspects importants du projet .

Pour l'élaboration des indicateurs, il est indispensable de:

- Se référer à la situation de départ du projet, caractérisée par des données qualitatives et quantitatives. En l'absence de ces informations, une des premières activités du projet sera la réalisation d'enquêtes ou/et d'études pour apprécier la situation initiale et ainsi concevoir des indicateurs. Ces investigations pourront être l'occasion d'informer et de sensibiliser plus amplement la communauté à l'objectif et à la nature du projet. Les techniques de diagnostic rapide peuvent servir à recueillir ces données de base (📖: guide d'application au niveau de terrain).
- Veiller à bien préciser les caractéristiques socio-économiques selon le genre des groupes cibles, sachant que les communautés ne sont pas des groupes homogènes et que les effets d'un projet ne sont jamais neutres. C'est ainsi que seront précisés des critères tels que l'âge, le sexe, l'appartenance ethnique, le degré de richesse ou de pauvreté.
- Traiter autant les aspects quantitatifs que qualitatifs. Si les premiers sont subjectifs et aisément vérifiables, les derniers, plus complexes à appréhender, ont une connotation subjective mais tout aussi essentielle. On pourra alors concevoir des indicateurs basés sur les perceptions et les appréciations des personnes ou développer des **indicateurs intermédiaires**. Ces derniers, marquant **des jalons ou des étapes décisives**, permettront de suivre à intervalles réguliers la progression du projet. Leur cumul, en fin d'exercice, donnera une vue quantitative et une appréciation qualitative de la situation.
- Associer les parties prenantes au processus d'élaboration, sachant que les perceptions des bénéficiaires sont bien souvent différentes de celles des personnes extérieures.
- Distinguer le point de vue des hommes de celui des femmes (📖: guide d'application au niveau de terrain).

3.1.4 Moyens de vérification (MV)

Une fois les indicateurs identifiés, il est nécessaire de définir les sources d'information qui serviront à vérifier le degré d'accomplissement du projet (📖: guide d'application au niveau intermédiaire). La documentation du projet est la source la plus utile pour le suivi des indicateurs relatifs aux activités et aux résultats. Les indicateurs qualitatifs

seront vérifiés par des enquêtes informelles. Pour l'objectif de développement, on se référera aux documents traitant des questions de développement au niveau macro.

Les données servant à la vérification doivent être pertinentes, fiables et sans ambiguïtés. Si les informations ne sont ni accessibles ni adaptées au suivi et à l'évaluation, des arrangements particuliers pour leur collecte doivent être inclus dans les activités du projet. Ceci est souvent nécessaire pour les aspects socio-économiques selon le genre.

3.2. Liste de contrôle du cadre logique

Pour s'assurer de la cohérence et de la logique du projet tout en vérifiant si les questions liées au genre ont été traitées, ci-dessous une liste de contrôle du cadre logique (📖: guide d'application au niveau intermédiaire).

Liste de contrôle du cadre logique
1. Le projet a-t-il été identifié correctement?
2. Le projet reconnaît-il les différences entre les rôles et les besoins des hommes et des femmes?
3. Les activités sont-elles développées en conséquence?
4. Des relations logiques lient-elles les activités, les résultats, les objectifs?
5. Les activités sont-elles en nombre suffisant pour permettre la réalisation des résultats?
6. Les expressions «si et si alors» sont-elles suffisantes et nécessaires pour parvenir aux étapes suivantes?
7. Des hypothèses fatales sont-elles apparues lors de la conception du projet? Si c'est le cas, quelles actions rectificatives devraient être engagées?
8. Quels sont les facteurs susceptibles d'inhiber la pleine participation des femmes au projet? Comment peuvent-ils être surmontés?
9. Quel est l'impact supposé du projet sur les charges de travail? Sera-t-il nécessaire de prendre des mesures correctives?
10. Qui sont ceux/celles qui jouiront d'un meilleur accès aux ressources?
11. Qui sont ceux/celles qui jouiront d'un meilleur contrôle sur les ressources?
12. Qui prendra part aux bénéfices du projet?
13. Qui sont ceux/celles qui jouiront d'un meilleur contrôle des bénéfices?
14. Qui sont ceux/celles dont la participation au processus de décision sera renforcée?
15. Le projet répond-il aux besoins pratiques et aux intérêts stratégiques des hommes et des femmes?
16. Le projet renforcera-t-il le pouvoir des femmes?
17. Les indicateurs sont-ils ciblés de manière adéquate?
18. Les indicateurs distinguent-ils les effets du projet sur les hommes et sur les femmes?
19. Les moyens de vérification peuvent-ils s'avérer coûteux financièrement ou en temps?
20. Les bénéfices du projet seront-ils durables au-delà de la durée du projet lui-même?

3.3. Plan de travail

Après l'élaboration du cadre logique, un plan de travail est établi qui permettra tout au long du projet de s'assurer que les ressources sont utilisées efficacement. Il servira également à la préparation du budget. (📖: guides d'application au niveau de terrain et au niveau intermédiaire). Pour son élaboration, quatre outils sont développés:

- une matrice des activités et des responsabilités;
- un diagramme des flux d'activités;
- un calendrier de travail;
- un emploi du temps.

3.3.1. *Matrice des activités et des responsabilités*

En se référant aux activités identifiées dans le cadre logique, il s'agit de:

- détailler les **composantes** de chaque activité;
- préciser la **durée** de chaque composante;
- repérer les **interactions** entre les activités;
- fixer à qui en revient la **responsabilité**.

3.3.2. *Diagramme des flux d'activités*


Il s'agit de présenter les activités du projet dans l'ordre dans lequel elles sont censées se succéder, en arrêtant les **dates de commencement et de fin, au plus tôt et au plus tard**. Le total de la durée des activités indiquera alors la durée minimale et maximale du projet, sachant que certaines activités ne peuvent en aucun cas être avancées ou reportées. La durée et la période obligées de ces activités préciseront ainsi **le chemin critique** du projet pour aboutir dans les délais convenus.



3.3.3. *Calendrier de travail*

En s'appuyant sur les informations contenues dans le diagramme des flux d'activités, ces dernières sont présentées dans l'ordre où elles se dérouleront. Pour chaque activité sont consignées les dates au plus tôt et au plus tard, tant pour leur lancement que pour leur achèvement. L'espace-temps entre ces dates précise la **période de flottement** pendant laquelle l'activité peut prendre place. Pour les activités du chemin critique, il n'y a pas de marge de manœuvre puisque les dates de commencement au plus tard et au plus tôt sont les mêmes.

3.3.4. *Emploi du temps*



Pour chaque responsable d'une composante de l'activité, un emploi du temps est établi en s'appuyant sur les informations contenues dans les trois outils précédents. Les périodes de flottement permettent de dégager des périodes continues d'emploi tout en minimisant la durée du projet.

 Note pour le lecteur:

Un récapitulatif des outils utilisables pour la conception d'un projet est présenté ci-après, en se référant, d'une part, aux  guides d'application au niveau intermédiaire et de terrain, et, d'autre part, à  l'étude de cas B servant d'illustration à cette étape.

★ *Etape suivante:*

La conception du projet qui se déroule avec les parties prenantes sera validée par une étude de faisabilité sociale et économique: étape 3.

Outils pour l'étape 2: Conception d'un projet		
Pas à pas	Méthodes/outils présentés dans:	
	 les guides ASEG d'application au niveau terrain et intermédiaire	 l'étude de cas B
B1. Cadre logique		
Structure du projet	Au niveau intermédiaire:	L'application de
Hypothèses critiques	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cadre logique ❖ Guide de planification stratégique ❖ Système informatique de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ l'outil 1: Cadre logique est présentée pas à pas pour:
Indicateurs objectivement vérifiables	Au niveau de terrain:	la structure du projet:
Moyens de vérification	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Plan d'action communautaire provisoire 	<ul style="list-style-type: none"> • rappel de l'objectif de développement et intermédiaire; • définition des activités et résultats; les hypothèses: <ul style="list-style-type: none"> • précision des conditions préalables; • formulation des hypothèses critiques; • repérage de l'hypothèse fatale; les indicateurs pour: <ul style="list-style-type: none"> • l'activité; • l'objectif de développement; • les étapes décisives.
B2. Liste de contrôle du cadre logique		
Contrôle de la cohérence du projet et de la prise en compte des questions socio-économiques et de genre	Au niveau intermédiaire:	❖ Outil 2: Liste de contrôle du cadre logique
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Liste de contrôle pour l'intégration des questions de genre dans la programmation et la gestion 	
B3. Plans de travail		
	Au niveau intermédiaire:	❖ Outil 3: Matrice des activités et responsabilités;
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Système de gestion de l'information 	❖ Outil 4: Diagramme des flux d'activités;
	Au niveau de terrain:	❖ Outil 5: Calendrier de travail;
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Plan d'action communautaire provisoire 	❖ Outil 6: Emploi du temps.

Etude de cas B: Conception du projet pour la communauté de pêcheurs

Les différents outils présentés pour la conception du projet poursuivent l'étude de cas développée pour l'identification du projet. Ils sont appliqués à une seule composante des diverses activités retenues par la communauté de pêcheurs, à savoir la création d'activités génératrices de revenu pour les femmes.

B1. Cadre logique

La réflexion conduite pour remplir le cadre logique est exposée pas à pas.

B1.1. Structure du projet

Pour remplir la colonne de la structure du projet (première colonne du cadre logique), la communauté de pêcheurs a confirmé que:

- **l'objectif de développement** était l'amélioration des conditions de vie;
- **l'objectif intermédiaire** était la création d'AGR pour les femmes.

Ensuite, les différentes activités nécessaires pour atteindre l'objectif intermédiaire ont été précisées ainsi que les résultats escomptés.

Activités et résultats
<ul style="list-style-type: none">❖ Constitution d'un groupe de confection destiné à la vente (activité 1.1) et formation des femmes aux techniques de confection (activité 1.2), permettant au groupe de confection d'être opérationnel (résultat 1).❖ Formation du groupe aux mécanismes de crédit (activité 2.1) pour le remboursement du prêt obtenu pour l'achat des machines à coudre (activité 2.2), permettant au groupe d'être propriétaire de leur outil de travail (résultat 2). <p>Il a été décidé que les femmes n'ayant pas de source de revenu étaient les bénéficiaires de cette activité. En outre, il a été précisé que les couturières déjà installées pouvaient bénéficier de la formation technique.</p>

B1.2. Hypothèses critiques

La discussion a ensuite porté sur l'identification des hypothèses considérées comme critiques, c'est-à-dire fondamentales, pour la réalisation du projet. Parmi ces hypothèses, l'hypothèse essentielle à la réussite du projet, ou **hypothèse fatale**, a été repérée. De même, des conditions préalables ont été notées.

Hypothèses critiques, hypothèse fatale, conditions préalables
<p>Hypothèses critiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Si le groupe est formé (activité 1.1) et si les membres de la famille apportent leur soutien aux femmes pour se former (hypothèse), alors le groupe sera opérationnel (résultat 1). ❖ Si le groupe est opérationnel (résultat 1) et si les vêtements confectionnés sont de bonne qualité (hypothèse), alors les AGR pour les femmes seront créées (objectif intermédiaire). ❖ Si les AGR sont créées (objectif) et si une amélioration de l'hygiène et de l'assainissement est effective (hypothèse), alors les conditions de vie seront améliorées (objectif de développement).
<p>Hypothèse fatale</p> <p>L'hypothèse affirmant que «les membres de la famille aideront les femmes à créer leurs propres AGR» a été identifiée comme l'hypothèse fatale, pouvant empêcher le succès du projet. En effet, les femmes ne seront peut-être pas en mesure de participer à la formation à cause du travail ménager. Cependant, si les membres de la famille prennent conscience des bénéfices qu'ils pourront en retirer, ils peuvent aider les femmes dans les tâches domestiques, telles que le ramassage du bois, la préparation des repas ou la garde des enfants. Une activité devrait être ajoutée au projet, celle de la sensibilisation de la communauté.</p>
<p>Conditions préalables</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ L'intérêt des femmes pour apprendre la confection; ❖ la disponibilité des formateurs; ❖ la fourniture de machines à coudre.

B1.3. Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

L'ONG et la communauté ont établi ensemble les indicateurs reflétant le résultat à atteindre. Il a été convenu que les formées devaient atteindre un certain niveau de maîtrise des techniques de couture (suivre un patron, utiliser les diverses options de la machine à coudre, confectionner des vêtements de qualité). À une des couturières, la responsabilité de veiller à la qualité des vêtements produits a été attribuée.

IOV pour l'activité 1 du projet
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Quantité: 35 femmes; ❖ Qualité: maîtrise de la confection; ❖ Groupe cible: les femmes des familles de pêcheurs qui n'ont pas accès à d'autres AGR; ❖ Temps/durée: réunions trois fois par semaine pendant douze semaines; ❖ Lieu: sur le site de la communauté de pêcheurs. <p>L'indicateur se réfère explicitement au fait que les femmes concernées doivent appartenir à des familles n'ayant pas d'autres AGR.</p>

Pour élaborer les indicateurs relatifs à l'amélioration des conditions de vie (c'est-à-dire l'objectif de développement), les niveaux de richesse ont été évalués. Bien que l'exercice ait été mené séparément par les femmes et les hommes, les résultats se sont révélés similaires.

IOV pour l'objectif de développement		
Première étape: Etablissement des indicateurs de conditions de vie		
Niveau de richesse: haut (riche)	Niveau de richesse: moyen	Niveau de richesse: bas (pauvre)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sources de revenu multiples: propriétaires de magasins, de bars et d'autres commerces. ❖ Propriétaires de barques équipées de hors-bord, main d'œuvre pour la pêche. ❖ Maisons en briques avec toit en tôles et latrines. ❖ Se rendent régulièrement sur le continent. ❖ Sont en mesure de payer des soins médicaux. ❖ Filles et garçons suivent l'enseignement primaire et secondaire sur le continent. ❖ Ont les moyens de payer les impôts locaux. ❖ Les hommes se reposent plusieurs heures par jour. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ont des barques de grande taille, n'emploient pas de travailleurs pour la pêche. ❖ Mènent d'autres activités en parallèle: agriculture vivrière, fumage de poisson. ❖ Maisons en briques avec toit de chaume. ❖ Se rendent de temps en temps sur le continent. ❖ Les enfants vont à l'école primaire sur l'île, quelques-uns vont à l'école secondaire sur le continent. ❖ Sont en mesure d'acquitter les impôts locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Source de revenu unique pour le ménage. ❖ Possèdent de petites barques ne pouvant faire que des trajets limités et quelques filets. ❖ Maisons construites avec des matériaux provisoires (boue séchée, toits de chaume) ❖ Souvent malades. ❖ Peu d'enfants vont à l'école primaire. ❖ Ne sont pas en mesure de payer les impôts locaux.
Deuxième étape: Indicateurs retenus pour évaluer l'objectif de développement		
<p>De ces indicateurs de niveau de richesse, trois paramètres ont été retenus pour évaluer l'objectif de développement et ensuite les indicateurs ont été élaborés:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La qualité des matériaux de construction des maisons; ❖ L'incidence des maladies les plus répandues; ❖ L'aptitude à payer les impôts locaux. <p>En 2005:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 70% des maisons du village seront construites en briques; ❖ 40% des maisons seront dotées de toit en tôle; ❖ 90% de diminution des maladies communes (MST, dysenterie et vers); ❖ 90% de la population sera en mesure de payer des impôts locaux. 		
IOV intermédiaire à partir d'étapes décisives pour l'obtention des résultats		
<p>Résultat 2: le prêt pour l'achat des machines à coudre est remboursé après 18 mois: Étapes décisives: 20% du prêt remboursés après 6 mois; 50% du prêt remboursés après 12 mois; 100% du prêt remboursés après 18 mois.</p>		

B1.4. Moyens de vérification (MV)

Des sources d'information appropriées ont été identifiées pour vérifier les résultats (cf. cadre logique).

Outil 1: Cadre logique en vue de créer des AGR pour les femmes			
Structure du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses critiques
Objectif de développement Amélioration des conditions de vie dans le village de pêcheurs	D'ici 2005: ❖ 70% des maisons en briques. ❖ 40% des maisons ont un toit en tôle. ❖ 90% de diminution des cas de maladies les plus répandues. ❖ 90% de la population peut payer les impôts locaux.	Rapports de la communauté	
Objectif intermédiaire Création d'activités génératrices de revenus pour les femmes	Proportion du revenu des ménages générée par les activités de confection: ❖ 5% la 1 ^{ère} année; ❖ 15% la 2 ^{ème} année; ❖ 30% la 3 ^{ème} année; ❖ au moins 30% la 4 ^{ème} année et les suivantes.	Rapports de la communauté	❖ Les femmes contrôlent l'emploi de leurs revenus. ❖ L'assainissement et l'hygiène sont améliorés. ❖ Les techniques de pêche sont plus performantes. ❖ La pêche est pratiquée de façon durable. ❖ Les pêcheurs cessent de migrer vers d'autres îles.
Résultats visés 1. Groupe de couture opérationnel 2. Les machines à coudre appartiennent au groupe	1. En moins de 2 ans, le groupe commercialise sa production. 2. Le prêt pour les machines à coudre est entièrement remboursé après 18 mois.	Rapports du groupe de couture Rapports financiers	❖ Les femmes formées restent sur l'île. ❖ Le groupe travaille harmonieusement. ❖ Les vêtements produits sont de bonne qualité. ❖ Le contrat pour les uniformes est renouvelé. ❖ Les taxes d'importation de vêtements restent élevées.
Activités 1.1 Constituer un groupe chargé de la commercialisation des vêtements Former les femmes au métier de la confection 2.1 Former les membres du groupe au remboursement de leur crédit 2.2 Acheter les machines à coudre	1.1. Le groupe de couture est constitué en 2 mois. Les membres du comité directeur sont nommés en 4 mois. 1.2. 35 femmes appartenant à des familles de pêcheurs deviennent des couturières expérimentées. Elles se réunissent 3 fois par semaine pendant 12 semaines. 2.1 Tous les membres du groupe participent aux 10 séances (sur une période de 3 semaines). 2.2 12 machines au total ont été achetées en 3 mois.	Rapports du groupe de couture Rapports sur la formation Rapports sur la formation Rapports financiers	❖ Les femmes suivent assidûment la formation. ❖ Les membres des familles soutiennent le projet. ❖ Les machines à coudre restent en bon état. ❖ Le contrat des uniformes scolaires est assuré. ❖ Le matériel de couture est disponible. ❖ Les paiements sont versés au groupe aux dates prévues.

B2. Liste de contrôle du cadre logique

Outil 2: Liste de contrôle du cadre logique

L'ONG et la communauté ont passé en revue la conception du projet en se reportant à la liste de contrôle du cadre logique et en mettant un accent particulier sur la prise en compte des questions socio-économiques et de genre. Leurs observations sont consignées ci-dessous; elles traitent principalement de la création des AGR tout en s'inscrivant dans le projet global qui s'oriente également vers l'amélioration de l'assainissement et de l'hygiène.

En se référant aux questions posées dans la liste de contrôle du cadre logique, les réponses à la plupart des questions étaient favorables à la conception du projet. La question des hypothèses fondamentales a permis d'isoler une hypothèse fatale. En effet, quelques femmes se sont soucies du manque d'appui potentiel de certains membres de leurs familles pour qu'elles puissent développer de nouvelles compétences. Elles craignaient en particulier que leurs maris prendraient pour acquis le contrôle de leurs revenus. Il a donc été décidé d'inclure une activité de sensibilisation dans le projet pour informer la communauté des objectifs de l'action.

Il a également été proposé que le groupe de couture soit ouvert aux hommes s'ils le souhaitent. Toutefois, ceux-ci ne seraient pas autorisés à occuper des postes au sein du comité directeur. En incluant des hommes dans le groupe de couture, on espérait apaiser leurs craintes à l'égard des femmes montant leur propre affaire.

Quant à la viabilité du projet, il a été admis que la réussite du groupe dépendrait de la qualité des vêtements produits et de sa capacité à assurer de nouveaux contrats. Les femmes se sont mises d'accord pour charger l'une des couturières expérimentées du contrôle de la qualité et se sont engagées à respecter ses recommandations.

En outre, étant donné que le projet s'adressait à toute la population en spécifiant les publics cibles, le projet a été jugé respectueux des questions liées au genre. Pour les AGR, le projet traitait non seulement la question de la productivité (en permettant aux femmes de rentabiliser leur temps libre), il visait aussi à renforcer le pouvoir des femmes en les dotant du contrôle de certaines ressources (les machines à coudre), en leur apportant de nouvelles compétences (la couture), et en leur donnant accès aux bénéfices engendrés (leurs revenus). On espérait par ailleurs qu'en sensibilisant les autres membres de leurs familles au projet, les femmes pourraient également renforcer leur contrôle sur leurs revenus.

De plus, les femmes avaient exprimé leurs craintes par rapport à l'assiduité aux séances de formation, assiduité qui pourrait être gênée par leurs responsabilités domestiques. On espérait que par le biais de la sensibilisation, les membres des familles aideraient à certaines de ces tâches. Si cette entraide fonctionnait, le projet pourrait répondre à terme aux besoins pratiques et aux intérêts stratégiques des uns et des autres.

Les indicateurs utilisés pour les activités tenaient compte de la dimension du genre et des indicateurs plus larges avaient été élaborés pour apprécier l'amélioration des conditions de vie de la communauté, objectif de développement du projet.

B3. Plan de travail

Pour s'assurer que le projet soit réalisable en termes de délais et de responsabilités, l'équipe de l'ONG et la communauté ont préparé pour l'activité de création des AGR:

- > une matrice des activités et des responsabilités (outil 3);
- > un diagramme des flux d'activités (outil 4);
- > un calendrier de travail (outil 5);
- > un emploi du temps (outil 6).

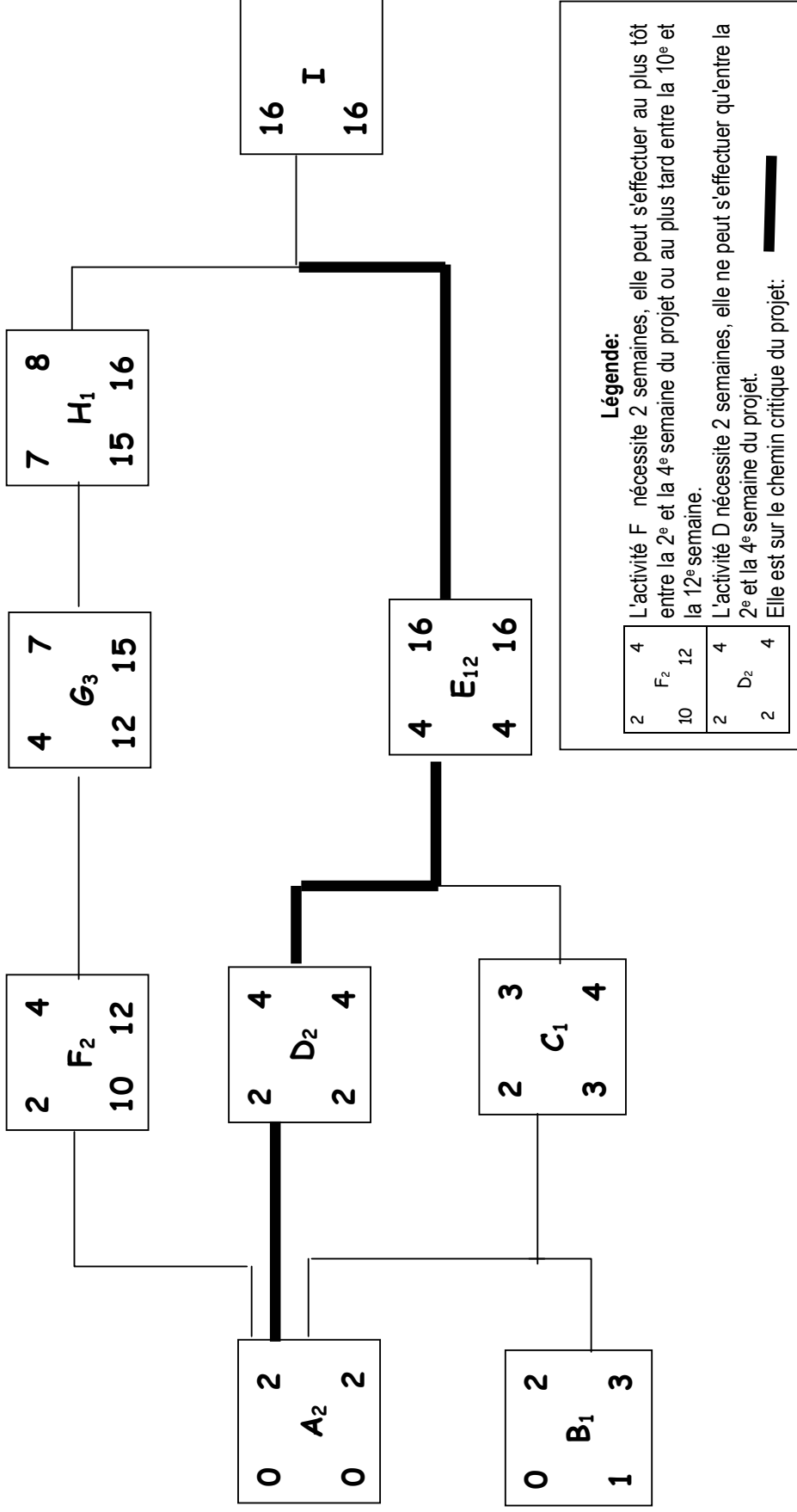
B3.1. Matrice des activités et des responsabilités

Outil 3: Matrice des activités et des responsabilités				
Code	Détail de l'activité: création d'AGR	Durée (semaines)	Soumise à l'activité	Personnel
A	Identifier les membres potentiels du groupe	2	-	Conseil du village
B	Recruter un formateur	1	-	Conseil du village
C	Identifier les besoins de formation	1	A, B	formateur
D	Acheter les machines à coudre	2	A	Couturières, ONG
E	Former à l'utilisation et à l'entretien des machines à coudre	12	C, D	formateur
F	Établir l'identité formelle du groupe	2	A	Conseil du village
G	Former au remboursement du crédit	3	F	ONG
H	Conclure des arrangements pour rembourser le prêt pour les machines à coudre	1	G	ONG
I	Rendre opérationnel le groupe		E, H	

B3.2. Diagramme des flux d'activités

Ce diagramme se base sur le délai minimum nécessaire, fixé à 16 semaines, pour que le groupe soit opérationnel. Le chemin critique comprend trois activités: l'identification des membres du groupe (activité A), l'achat de machines à coudre (activité D), la formation à la couture et à l'entretien des machines à coudre (activité E).

Outil 4: Diagramme des flux d'activités



B3.3. Calendrier de travail

Outil 5: Calendrier de travail																	
Activités	Durée (en semaines)																
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Identifier les membres du groupe	A	A															
Recruter un formateur	B	◆	◆														
Identifier les besoins de formation			C	◆													
Acheter les machines à coudre			D	D													
Former à l'utilisation et à l'entretien des machines à coudre					E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Établir l'identité formelle du groupe			F	F	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆						
Former au remboursement du crédit					G	G	G	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆			
Conclure des arrangements pour rembourser le prêt								H	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		
Rendre opérationnel le groupe																	I

◆ représente le flottement possible

B3.4. Emploi du temps

Outil 6: Emploi du temps																	
Responsables	Durée (en semaines)																
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Conseil du village	A	A	B	F	F												
Formateur				C	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Couturières			D	D													
ONG			D	D		G	G	G	H	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	

◆ représente le flottement possible

La répartition des responsabilités en terme de temps était la suivante:

- > le conseil du village: trois activités durant cinq semaines consécutives au début du projet;
- > les deux couturières: deux semaines;
- > le formateur: 13 semaines;
- > l'ONG: une activité de deux semaines et l'autre de quatre. Il n'était pas possible de dégager une période continue car l'activité G devait débiter après la réalisation de l'activité F. Il restait cependant une certaine flexibilité en terme de temps pour les activités G et H.

★ Etape suivante:

Après la formulation du cadre logique, l'ONG est retournée à Kampala pour valider le projet du point de vue de sa faisabilité économique et sociale.

4. Etape 3: Validation du projet

L'étape de validation du projet est fondamentale dans le cycle de gestion du projet. Avant de rédiger une proposition de projet à soumettre au financement, il s'agit d'approuver la conception du projet en termes de faisabilité sociale et économique (rapport coûts/bénéfices). Cet examen permet également d'affiner la conception du projet. Le processus de validation du projet passe en revue les informations recueillies lors des étapes précédentes. La prise en compte des questions de genre et de lutte contre la pauvreté font l'objet d'une attention particulière.

Ce chapitre se concentre sur les méthodes pour conduire une étude de faisabilité du projet (ou de validation de la conception) qui est illustrée par une étude de cas traitant d'un projet de rénovation de routes rurales.

Critères de validation du projet
<p>Techniques: Est-ce que les facteurs techniques ont été suffisamment explorés? Etant donné les ressources humaines et matérielles nécessaires, est-ce que les activités du projet peuvent être mises en œuvre dans le temps imparti et selon les standards requis?</p>
<p>Financiers: Le projet est-il susceptible d'être financé? Les fonds demandés seront-ils suffisants? Les bénéfices du projet seront-ils supérieurs aux coûts?</p>
<p>Socio-économiques: Est-ce que le projet peut engendrer un changement de la situation? et modifier les paramètres économiques et sociaux de la zone touchée? Quels seront les effets du projet sur les différents groupes, au niveau individuel, des ménages et de la communauté? Quel sera l'impact du projet sur les hommes et les femmes? Comment participeront-ils aux différentes étapes du cycle du projet?</p>
<p>Institutionnels: Est-ce que les institutions engagées dans le projet peuvent agir efficacement au regard du cadre législatif et des politiques existantes? Le projet a-t-il identifié des possibilités de renforcer et de développer les capacités institutionnelles?</p>
<p>Environnementaux: Le projet aura-t-il des effets négatifs sur l'environnement? Est-ce que des mesures correctives ont été envisagées?</p>
<p>Politiques: Le projet sera-t-il compatible avec la politique gouvernementale au niveau central et régional?</p>
<p>Viabilité/durabilité et risques: Est-ce qu'il existe des risques qui peuvent empêcher la mise en œuvre du projet? À la fin du projet, est-ce que les résultats pourront se maintenir?</p>

4.1. Validation sociale

Cet examen passe en revue les impacts éventuels du projet sur les individus, les ménages et la communauté en fonction de leurs capacités à participer, liées le plus souvent à des questions de genre et de niveau de vie: pauvreté opposée à richesse, (📖: guide d'application au niveau de terrain). Le processus de validation sociale s'appuie sur l'appréciation:

- de la capacité des différentes parties prenantes (primaires, secondaires et parties prenantes clés comme précisé dans l'étape 1: identification du projet) à influencer le projet;
- des niveaux de participation des différentes parties prenantes au projet;
- des intérêts et des enjeux des parties prenantes au projet;
- de la différenciation des tâches, des compétences des hommes et des femmes ainsi que des bénéfices que les uns et les autres peuvent retirer du projet;
- des disparités socio-économiques entre parties prenantes et de leurs effets;
- des incidences de l'organisation sociale dans le processus du projet.

4.1.1. Influence des parties prenantes

Chaque partie prenante dispose de capacités différentes pour influencer sur le déroulement et le résultat d'un projet. Par exemple, les bénéficiaires ciblés (ou parties prenantes primaires) peuvent être dans une position de faiblesse pour peser sur le projet, alors que les parties prenantes clés et secondaires peuvent en contrôler une grande partie. Les parties prenantes primaires peuvent ne pas avoir accès à l'information ou être confinées dans des positions sociales défavorables à cause d'une société trop hiérarchisée. Au contraire, les parties prenantes clés et secondaires peuvent jouir de temps, de moyens financiers, de capacités organisationnelles ou/et de pouvoir politique et si ces acteurs se désintéressent du projet, la réussite du projet peut être hypothéquée. L'exercice de validation sociale peut conduire alors à recommander le développement d'activités pour que les parties prenantes influentes soutiennent le projet, collaborent avec les parties prenantes primaires et contribuent à élargir le champ de pouvoir des plus défavorisés. Le niveau d'influence de chaque partie prenante peut être visualisée grâce à la grille ci-après.

Niveau d'influence des parties prenantes		
Parties prenantes	Faible capacité d'influence	Forte capacité d'influence
Parties prenantes primaires	indiquer les catégories, groupes et individus concernés	indiquer les catégories, groupes et individus concernés
Parties prenantes secondaires	idem	idem
Parties prenantes clés	idem	idem

4.1.2. Niveau de participation des parties prenantes

La participation des parties prenantes peut varier tout au long de la mise en œuvre du projet. Par exemple, certaines parties prenantes peuvent être **informées** lors de la phase d'identification du projet et **consultées** pour sa conception, d'autres peuvent exercer un **contrôle** à une étape particulière du projet et agir **en partenariat** à un moment donné.

4.1.3. Intérêts et enjeux des parties prenantes

Le degré d'intérêt d'une partie prenante est conditionné par l'importance de l'enjeu sous-tendu par cette activité ou ce projet, c'est-à-dire la mesure dans laquelle la partie prenante pourra en retirer un bénéfice ou, au contraire, pourra perdre des avantages. Certaines parties prenantes sont tributaires de la ressource en jeu (bien ou service) dans leur vie quotidienne, d'autres n'y sont pas liées mais verront un changement dans leur vie et, enfin, quelques parties prenantes peuvent s'opposer à l'activité ou au projet parce qu'elles préfèrent garder la situation en l'état. Chacune d'entre elles cherchera à minimiser les risques et à tirer le meilleur profit possible.

4.1.4. Besoins pratiques et intérêts stratégiques des parties prenantes

Le processus de validation sociale vise également à déterminer l'impact de l'action en fonction des responsabilités, tâches et compétences de chaque individu ou groupe, afin d'apprécier comment les stratégies de vie des uns et des autres peuvent en être modifiées. La différenciation selon le genre est capitale pour cette réflexion. En effet, bien souvent, les choix opérés par les parties prenantes se basent sur le degré d'incertitude des résultats des activités du projet, du besoin de numéraire et de la nécessité d'une reconnaissance sociale.

Dans cette perspective, la matrice d'analyse selon le genre (MAG) permet de déterminer les effets potentiels du projet sur la satisfaction des besoins pratiques et des intérêts stratégiques des parties prenantes et sur les relations entre ces dernières. Elle facilite également la mise en cohérence des actions et des objectifs de l'action. Cet outil est également d'une grande utilité pour assurer le suivi et l'évaluation d'un projet.

Matrice de l'analyse selon le genre (MAG)				
Parties prenantes	Tâches et compétences	Charge de travail	Ressources/bénéfices	Facteurs socioculturels
Femmes				
Hommes				
Ménages				
Communauté				

Source: adapté de Parker (1993)

Cette matrice s'articule généralement autour de quatre niveaux d'analyse

- **les femmes:** le groupe cible (si c'est adéquat) ou toutes les femmes de la communauté catégorisées en groupes significatifs;
- **les hommes:** le groupe cible (si c'est adéquat) ou tous les hommes de la communauté catégorisés en groupes significatifs;
- **les ménages:** le groupe cible (si c'est adéquat) ou tous les membres des ménages tels que la communauté les définit;
- **la communauté:** le groupe cible (si c'est adéquat) ou ceux concernés par le projet catégorisés en groupes significatifs

D'autres catégories peuvent être ajoutées en fonction de l'orientation du projet, telles que les jeunes, les enfants de moins de 5 ans, des groupements ou organisations spécifiques.

Les changements induits par le projet sont examinés à partir de quatre critères:

- **les tâches et les compétences:** les changements de tâches, les compétences requises et les fonctions remplies;
- **la charge de travail:** les changements dans l'allocation du temps;
- **les ressources/bénéfices:** les changements dans l'accès aux ressources et bénéfices et dans les modalités de contrôle de ces ressources et bénéfices;
- **les facteurs socioculturels:** les changements dans le fonctionnement social de la communauté et des relations entre les participants.

Dans chaque case correspondante de la matrice est consignée une brève description des effets. Les données sont ensuite examinées par rapport aux objectifs du projet dans une perspective de genre (cf. ci-dessous: Rappel des caractéristiques des projets par rapport aux questions de genre). Si l'impact est positif, il est accompagné d'un signe +, s'il est négatif par un signe -. Des mesures rectificatives peuvent être alors incorporées dans la conception du projet en vue de surmonter d'éventuels effets négatifs.

Rappel des caractéristiques des projets par rapport aux questions de genre

L'orientation du projet par rapport aux questions de genre peut se rapporter à une des catégories suivantes (Moser, 1993):

- ❖ **Ignorant les questions de genre:** le projet n'identifie pas les différences entre les femmes et les hommes en ce qui concerne leurs activités, leur accès aux ressources et aux bénéfices et à leur contrôle ainsi qu'à leur participation au processus de décision.
- ❖ **Témoignant de neutralité vis-à-vis des questions de genre:** les différences entre les femmes et les hommes sont connues mais les solutions adaptées n'ont pas été identifiées.
- ❖ **Reflétant les questions de genre:** les solutions adaptées à chaque catégorie sont visibles dans les activités mais sont principalement axées sur les besoins pratiques.
- ❖ **Planifiant des réponses aux questions de genre:** les activités du projet traitent à la fois les besoins pratiques et les intérêts stratégiques selon le genre, visant l'équité et le renforcement du pouvoir des uns et des autres.

4.1.5. Disparités socio-économiques des parties prenantes

Pour s'assurer que le projet tend à réduire la pauvreté, il est nécessaire de savoir:

- **Qui sont les pauvres: hommes, femmes, ménages et au niveau de la communauté?**
- **Comment se caractérise la pauvreté: en termes d'accès aux ressources et aux bénéfices et à leur contrôle, de vulnérabilité, d'exclusion?**
- **Comment les problèmes de pauvreté peuvent- être traités dans le projet?**

4.1.6. Organisation sociale

L'exercice de validation sociale examine également la manière dont une communauté est organisée socialement, afin de dégager les forces pouvant appuyer la mise en œuvre du projet, ou au contraire la freiner, en se posant les questions suivantes:

- **Quelle est l'organisation sociale de la communauté?**
- **Quelles sont les différentes structures?**
- **Comment fonctionnent-elles?**
- **Peuvent-elles contribuer au projet? et comment?**
- **Peuvent-elles freiner le projet? Comment y remédier?**

4.2. Validation économique

La validation économique consiste à analyser le degré de rentabilité du projet en terme d'amélioration sociale de la communauté: elle est avant tout une analyse des coûts et des bénéfices sociaux (ACB) qui facilite les décisions d'investissement et permet de donner une idée de la valeur sociale du projet. Cette méthode est principalement utilisée dans le cas des investissements provenant du secteur public.

L'ACB se distingue de l'évaluation financière qui calcule l'investissement en se concentrant sur les bénéfices et les coûts par rapport aux prix fixés par le marché. L'ACB s'attache plus à considérer les bénéfices et les coûts non monétaires permettant ainsi de refléter la dimension économique dans une perspective sociale. Les questions de genre sont alors bien au centre du processus de validation économique. Le décalage entre les bénéfices et les coûts privés et sociaux tient à trois raisons:

- tous les bénéfices et coûts ne sont pas forcément impartis et dus aux participants directs; certains peuvent avoir un impact plus vaste, connu sous le nom d'**externalités**;
- tous les bénéfices et les coûts ne possèdent pas nécessairement une valeur marchande;
- tous les prix de marché ne reflètent pas nécessairement les bénéfices et les coûts réels du point de vue de la société.

Toutefois, la méthodologie pour mener l'ACB suit une procédure similaire à celle de l'évaluation financière qui s'articule autour de:

- l'identification des coûts et des bénéfices du projet;
- la quantification des coûts et des bénéfices du projet;
- la capacité d'autofinancement;
- la valeur actualisée nette;
- le taux de rentabilité interne;
- la mesure des impacts.

Ce document s'oriente principalement sur les deux premiers stades de l'analyse ainsi que sur le dernier où le recours à une approche liée aux questions de genre est indispensable.

4.2.1. Identification des coûts et des bénéfices sociaux

En fonction de l'investissement proposé, les coûts et les bénéfices en termes social et de genre sont tout d'abord identifiés.

4.2.2. Quantification des coûts et des bénéfices sociaux

Alors qu'il est possible la plupart du temps d'exprimer les coûts et les bénéfices en termes concrets, il est beaucoup plus délicat de leur attribuer des valeurs monétaires significatives. De nombreux coûts et bénéfices sociaux n'ont pas de prix de marché. À moins qu'ils ne soient dotés d'une valeur monétaire précise, la dimension financière proprement dite est difficilement quantifiable.

En ce qui concerne les coûts et les bénéfices sociaux tangibles, il est possible d'établir des prix approximatifs. Une des méthodes consiste à identifier le coût d'opportunité de l'utilisation d'une ressource ou d'un service. Ce coût représente la valeur de la solution alternative la plus proche ou de la ressource obtenue au détriment d'une autre. Ainsi le salaire incertain de la main d'œuvre familiale est aligné sur le salaire qui aurait pu être gagné en travaillant à l'extérieur.

En ce qui concerne les coûts et les bénéfices sociaux intangibles, il est impossible d'estimer leur valeur monétaire. Néanmoins, dans le cas de projets ayant une forte proportion de bénéfices intangibles, on peut faire une comparaison avec la rentabilité de différentes possibilités visant à obtenir des résultats similaires, par exemple, les analyses de rentabilité utilisées pour les projets de santé.

4.2.3. Mesure de l'impact du projet

Les impacts du projet peuvent être répartis entre les différents groupes de la communauté, afin de refléter les priorités du projet, par exemple, on peut accorder une plus grande importance aux revenus gagnés par les femmes chefs de ménages que ceux des hommes mariés. Cependant, les prévisions d'impact sont très subjectives et il est recommandé de laisser de telles décisions aux décideurs.

En conclusion, le processus de l'ACB ne découle pas d'une science exacte. Les résultats d'une telle analyse doivent avant tout servir à éclairer les prises de décision sans pour autant être considérés comme étant rigoureux. Aussi, au cours de l'estimation des coûts et des bénéfices sociaux, il est important de porter l'attention sur les impacts les plus significatifs, sans vouloir examiner tous les points de façon approfondie.

★ Etape suivante:

L'étude de faisabilité du projet ayant validé le projet, l'étape de formulation du projet peut être entamée.

Etude de cas C: Validation d'un projet de rénovation de routes rurales

C1. Contexte du projet

La zone dans laquelle prend place le projet fait partie d'une des régions les moins développées du pays concerné. La principale activité économique est l'agriculture: 90 pour cent de la population vivent de l'agriculture de subsistance et très peu de l'agriculture de rente. Bien que 70 pour cent des terres soient cultivables, seuls 40 pour cent sont en culture, le reste est en jachère. L'agriculture se caractérise par une faiblesse des intrants et des rendements, par contre la main d'œuvre agricole est nombreuse. Le café, la banane, le tabac, les oignons et le manioc sont les principaux produits qui sont vendus dans les villages aux commerçants. Parfois, la vente s'effectue sur les marchés hebdomadaires et dans les centres de collecte, la plupart éloignés des villages, où les paysans se rendent à pied ou à bicyclette en transportant leurs marchandises. En plus d'un accès difficile aux circuits de commercialisation, la majeure partie de la population est isolée des services de santé et d'éducation. L'hôpital se situe à plus de 40 kilomètres et, pendant la saison des pluies, le trajet est particulièrement malaisé et risqué pour les malades ainsi que les femmes enceintes et les bébés. Ce contexte économique et social a conduit le District à considérer comme prioritaire la rénovation des pistes rurales.

Quand l'idée de projet d'amélioration des pistes rurales a émergé, le réseau routier était mal entretenu depuis des années par manque de fonds, d'équipement et de compétences techniques. Alors qu'il avait été conçu pour la circulation de quelques bus, camions, véhicules privés et pour les trajets locaux à pied ou à bicyclette, de plus en plus de bus circulaient et le nombre de camions était en augmentation constante. De nombreuses routes étaient détériorées et quelques tronçons étaient impraticables pendant la saison des pluies. Le coût de fonctionnement des véhicules était devenu élevé et les retards fréquents. Le gouvernement local et la communauté reconnaissaient qu'il était urgent de rénover le réseau routier et que l'absence d'entretien des routes était en partie liée au coût élevé des machines qui, de plus, étaient rarement disponibles. Pour concevoir le projet, des réunions ont eu lieu dans tous les villages situés jusqu'à 3 kilomètres des routes et plusieurs outils de diagnostic rapide ont été utilisés.

Les résultats ont permis de faire des propositions de rénovation routière, de définir des priorités, de guider et de documenter la conception du projet. Le District et la communauté se sont mis d'accord pour rénover 120 kilomètres de route en utilisant des méthodes à haute intensité de main d'œuvre plutôt que de mobiliser des capitaux importants, approche plus adéquate et plus durable qui présentait l'avantage d'injecter des salaires dans l'économie locale, stimulant ainsi les autres activités économiques. La réaction de la communauté était positive, même enthousiaste. Le district et l'organisme donateur ont ensuite apprécié le projet sous l'angle technique, institutionnel et environnemental, afin de le valider socialement et économiquement, sachant que deux axes directeurs dirigeaient la conception du projet: la réduction de la pauvreté et la prise en compte des questions liées au genre, axes privilégiés de la politique gouvernementale du pays.

C2. Processus de validation du projet

La validation du projet s'est appuyée sur l'analyse des données obtenues grâce aux outils de diagnostic rapide utilisés pour l'identification du projet et aux décisions subséquentes, à savoir la conception du projet. C'est ainsi que:

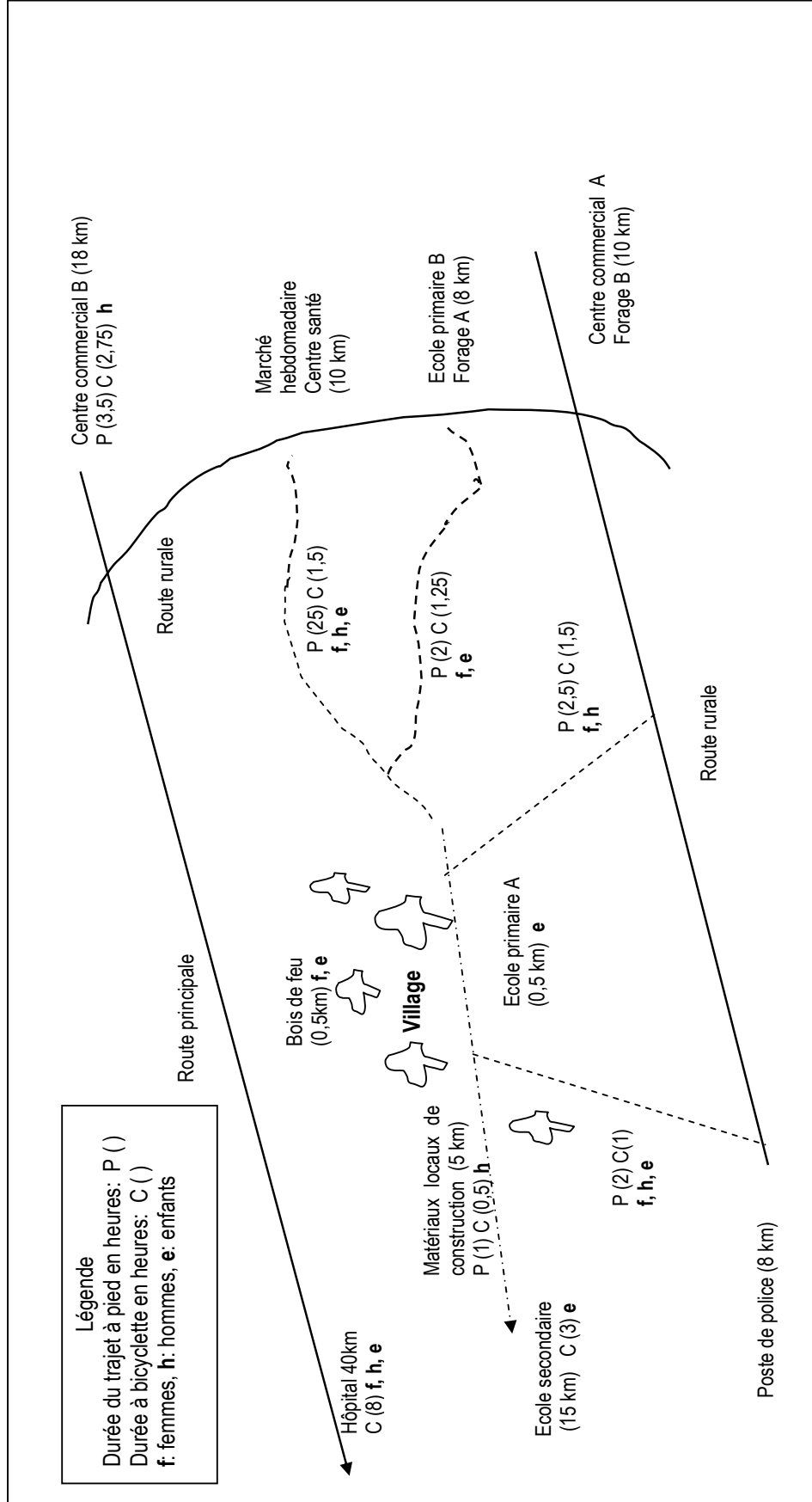
- > les cartes des trajets afin de déterminer certaines parties prenantes et les parcours effectués par les différents membres de la communauté;
- > les calendriers saisonniers et le profil des activités quotidiennes, préparés par les hommes et les femmes, pour définir la disponibilité de temps au cours de la journée et de l'année;
- > la classification des villages, distinguant les villages riches en ressources et les villages démunis, afin d'employer en priorité les travailleurs des villages les plus pauvres;
- > l'évaluation des niveaux de vie et les cartes sociales, mettant en évidence les catégories socio-économiques, afin de garantir une opportunité d'emploi aux plus défavorisés;
- > les diagrammes de Venn pour repérer les organisations sociales et les relations entre elles.

Le tableau page suivante montre en quoi les informations collectées grâce aux principaux outils de diagnostic rapide, employés aux étapes 1 et 2 du projet, ont été utiles pour la validation sociale et économique. Dans cette étude de cas et pour illustration, un outil est présenté: la carte des trajets avec la synthèse des données ainsi que les informations qui en ont été déduites. Il est bien entendu que d'autres informations secondaires et primaires ont été interprétées pour conduire l'étape de validation, dont la documentation générale du projet.

Documentation du projet	
1.	Contexte socioéconomique
1.1.	Contexte de développement: domaine couvert par le projet avec indicateurs sur le développement, la pauvreté, l'éducation, la santé, l'habitat, les infrastructures (sanitaires, eau, etc.).
1.2.	Analyse des moyens d'existence de la communauté: agriculture de subsistance et autre moyens d'existence, nature des entreprises locales, centres commerçants, marchés, taxes, impôts, etc.
1.3.	Analyse des moyens d'existence des ménages: charges de travail présentes, accès aux ressources et aux bénéfiques et à leur contrôle.
2.	Etude technique
2.1.	Facteurs naturels: topographie, sols, conditions météorologiques.
2.2.	Utilisation de la route: circulation actuelle, projections, aspects de sécurité routière.
2.3.	Contributions: matériel, main d'œuvre, équipement, gestion.
2.4.	Cadre juridique et institutions: classification routes, responsabilités de rénovation, d'entretien.
2.5.	Conception de la route: largeur, surface, qualité.
2.6.	Durabilité: compétences et équipement nécessaires à l'entretien.
3.	Conception du projet
3.1.	Cadre logique: <i>Objectif de développement:</i> amélioration du niveau économique et social de la population. <i>Objectif intermédiaire:</i> accès facilité aux services économiques et sociaux. <i>Résultat:</i> rénovation de 120 km de pistes rurales. <i>Activités:</i> (i) sensibiliser et mobiliser la communauté; (ii) recruter les travailleurs; (iii) acheter les outils et l'équipement; (iv) identifier les sources de crédit; (v) louer l'équipement de base; (vi) rénover les routes; (vii) mener une campagne de sécurité routière.
3.2.	Plans de travail: identifier les activités du chemin critique et les tâches du personnel.
3.3.	Budget: calculer les dépenses et les revenus pour la durée du projet.

Portée des informations collectées par les outils de diagnostic rapide pour la validation du projet										
Principaux outils de diagnostic rapide utilisés en étape 1 et 2 du projet	Validation sociale						Validation économique			
	Parties prenantes						Incidences org. sociales	Coûts et bénéfices sociaux		Mesure impact du projet
	Influence	Niveaux participation	Intérêts et enjeux	BPG et ISG	Disparités socio-éco.	Identification		Quantification		
Cartes trajets			X	X				X		X
Tableau analyse des problèmes	X		X	X	X		X	X		X
Calendriers saisonniers		X	X	X				X		X
Profils activités quotidiennes		X	X	X	X			X		X
Cartes ressources des villages		X	X	X	X		X	X		X
Cartes sociales des villages	X	X	X	X	X		X	X		X
Evaluation niveau vie des villages	X		X	X	X			X		X
Evaluation niveau vie ménages	X		X	X	X			X		X
Diagrammes de Venn	X	X	X				X	X		X
Matrice conflits et partenariats	X	X	X				X	X		X

Exemple d'outil utilisé pour le diagnostic rapide: Carte des déplacements des villageois



Synthèse des déplacements						
Destination	Distance (km)	Durée du trajet (heures)			Personnes concernées et motif du déplacement	Fréquence des déplacements
		A pied	Bicyclette	Véhicule		
Marché hebdomadaire*	10	2.5	1.5	0.75	Femmes et hommes pour vendre des produits et se rencontrer.	Chaque semaine
Centre commerçant A	10	2.5	1.5	0.75	Femmes et hommes pour acheter des articles ménagers et se rencontrer.	Tous les quinze jours.
Centre commerçant B	18	3.5	2.75	1.25	Hommes pour acheter des intrants agricoles, des articles pour revendre au magasin du village et pour se rencontrer.	Tous les quinze jours
Ecole primaire A (de 1 à 4 ans)	0.5	0.25	-	-	Enfants	Quotidiennement
Ecole primaire B (de 5 à 7 ans)	8	2	1.25	-	Enfants	Quotidiennement
Ecole secondaire **	15	-	3	1	Enfants	Quotidiennement
Centre de premiers soins ***	10	3.5	2	0.5	Mères et leurs enfants	Tous les trois mois
Hôpital	40	-	8	2	Tous	Occasionnellement
Commissariat de police	8	2	1	0.5	Tous	Occasionnellement
Forage A	8	2	1.25	-	Femmes et enfants	Quotidiennement
Forage	10	2.5	1.5	-	Hommes	Saison sèche: quotidiennement
Bois de feu	0.5	0.25	-	-	Femmes et enfants	Quotidiennement
Matériaux locaux de construction	5	1	0.5	0.5	Hommes	Une fois par mois

* Les trajets prennent plus de temps quand ils/elles transportent des produits.

** La plupart des enfants du village sont en pension à l'école secondaire, mais quelques-uns s'y rendent quotidiennement en bicyclette.

*** Ces trajets sont longs car les mères marchent avec de jeunes enfants ou les malades sont transportés sur des bicyclettes.

L'analyse des déplacements des villageois distinguant la destination, le motif, le moyen de transport et la durée a permis de faire ressortir que: (i) **les sentiers et les pistes** autour du village étaient principalement et régulièrement empruntés par les femmes et les enfants qui se déplaçaient à pied; (ii) **le réseau routier formel** était plus fréquenté par les hommes (agriculteurs, commerçants, vendeurs au détail) qui effectuaient de longues distances à bicyclette pour transporter, vendre ou acheter des produits agricoles ou des marchandises. Ce réseau était également utilisé par les personnes pour se rendre dans les centres de soin.

De ces éléments, certaines parties prenantes fondamentales, leurs intérêts et leurs enjeux ont pu être identifiés en précisant en quoi la rénovation des routes peut répondre à certains besoins et intérêts.

C3. Validation sociale

C3.1. *Influence des différentes parties prenantes sur le projet*

Au-delà des usagers de la route, les parties prenantes primaires, secondaires et les parties prenantes clés ont été identifiées en examinant leur aptitude à influencer le déroulement et le résultat du projet.

Parties prenantes et degré d'influence sur le projet		
Parties prenantes	Faible capacité d'influence	Forte capacité d'influence
Parties prenantes primaires	<ul style="list-style-type: none">❖ Usagers de la route;❖ Personnes travaillant à la rénovation des routes;❖ Agriculteurs;❖ Entreprises locales;❖ Communauté.	<ul style="list-style-type: none">❖ Compagnies de transport.
Parties prenantes secondaires		<ul style="list-style-type: none">❖ Familles des personnes travaillant sur les routes.
Parties prenantes clés		<ul style="list-style-type: none">❖ Administration du district;❖ Ministère des transports et des routes;❖ Organisme donateur;❖ Entrepreneurs et professionnels;❖ Fournisseurs de matériel et d'équipement;❖ Propriétaires de l'équipement;❖ Prestataires de services (santé, éducation, vulgarisation, crédit).

Ce processus de validation sociale a permis de mettre en évidence que le contrôle du projet était en grande partie aux mains des parties prenantes clés et secondaires. Les parties prenantes primaires étaient en position de relative faiblesse. Une analyse des niveaux de participation au projet de chaque partie prenante a alors été conduite.

C3.2. *Niveau de participation des parties prenantes*

Pour garantir le succès du projet, il était fondamental que chaque partie prenante puisse participer à part entière à chaque étape du projet. L'exercice de validation sociale a permis de déterminer des niveaux de participation: information, consultation, collaboration et contrôle, garantissant l'implication de chacun des acteurs en fonction de son rôle et de son mandat et dans l'optique d'un renforcement du pouvoir des parties prenantes primaires:

- > association des parties prenantes primaires à toutes les étapes du projet;
- > information régulière des parties prenantes clés et consultation pendant les étapes d'identification et de conception du projet;
- > collaboration des parties prenantes clés avec les parties prenantes primaires pendant la mise en œuvre du projet et son suivi, sous la supervision de l'entrepreneur du projet;

- collaboration entre le Ministère des transports et l'organisme donateur pour l'évaluation du projet, dont ils seront les chefs de file, au cours de laquelle ils consulteront l'administration du district et la communauté et informeront le gouvernement.

Niveaux de participation des parties prenantes				
Étapes du cycle du projet	Type de participation			
	Information	Consultation	Collaboration	Contrôle
Identification	❖ Gouvernement	❖ Ministère des transports et des routes; ❖ Communauté.	❖ Administration du district; ❖ Donateur.	
Conception		❖ Ministère des transports et des routes; ❖ Communauté; ❖ Comités des personnes travaillant sur les routes.	❖ Administration du district; ❖ Donateur.	
Mise en œuvre	❖ Ministère des transports et des routes		❖ Administration du district; ❖ Donateur; ❖ Comités des personnes travaillant sur les routes; ❖ Personnes travaillant sur les routes; ❖ Communauté.	❖ Entrepreneur
Suivi	❖ Ministère des transports et des routes		❖ Administration du district; ❖ Donateur; ❖ Communauté.	❖ Entrepreneur
Évaluation	❖ Gouvernement	❖ Administration du district; ❖ Communauté.	❖ Ministère des transports et des routes; ❖ Donateur.	

C3.3. Intérêts et enjeux des parties prenantes primaires

Ensuite les intérêts et les enjeux des différentes parties prenantes primaires ont été examinés, ce qui a permis de faire une **distinction entre celles qui tireraient des bénéfices pendant le processus de rénovation et celles qui bénéficieraient de l'utilisation des routes une fois rénovées.**

En effet, certains intérêts ne pouvaient être satisfaits par le projet lui-même car leur portée étaient beaucoup plus lointaine, telle que faciliter la mobilité des prestataires de service dans le district ou établir des services d'information accessibles aux agriculteurs.

C'est ainsi que cet exercice de validation sociale a permis de soulever la nécessité de bien informer et sensibiliser toutes les parties prenantes sur les résultats immédiats et à long terme du projet, sur leurs responsabilités et sur leur appropriation indispensable du projet pour saisir et valoriser toutes les potentialités.

Satisfaction des intérêts et des enjeux des parties prenantes primaires		
Parties prenantes	Intérêts et enjeux	Satisfaction par le projet
Compagnies de transport	(i) Réduction consommation en carburant; (ii) Trajets plus courts; (iii) Frais réparation et entretien réduits.	(i) Amélioration de la qualité des routes (+); (ii) Amélioration de la qualité des routes (+); (iii) Amélioration de la qualité des routes (+).
Usagers des routes	(i) Réduction des coûts de transport; (ii) Trajets plus courts; (iii) Certitude d'arriver à destination.	(i) Dépend des compagnies de transport: partageront-elles les gains dus à la réduction du coût de fonctionnement des véhicules (?); (ii) Amélioration de la qualité des routes (+); (iii) Routes utilisables par tout temps (+).
Personnes travaillant sur les routes	(i) Opportunités d'emploi; (ii) Développement de nouvelles compétences; (iii) Contrôle de leurs propres revenus.	(i) Méthodes de rénovation des routes basée sur la main d'œuvre (+); (ii) Attribution des postes à responsabilité basée sur le mérite (+); (iii) Dépend des décisions des ménages (?).
Agriculteurs	(i) Accès aux intrants agricoles à temps; (ii) Accès rentable et en temps utile aux marchés; (iii) Accès à l'information.	(i) Dépend des compagnies de transport (?) et routes utilisables par tout temps (+); (ii) Dépend des compagnies de transport (?) et routes utilisables par tout temps (+); (iii) Dépend des sources d'information (?).
Entreprises locales	(i) Réduction des coûts de transports; (ii) Accès facilité aux fournisseurs; (iii) Augmentation des ventes .	(i) Dépend des compagnies de transport (?); (ii) Amélioration de la qualité des routes et routes utilisables par tout temps (+); (iii) Dépend des dépenses des personnes travaillant à la rénovation des routes (?).
Communauté en général	(i) Contacts réguliers avec les services d'appui (santé, développement communautaire, etc.); (ii) Accès rapide aux services de santé; (iii) Accès facilité aux sources d'eau; (iv) Accès facilité aux écoles secondaires; (v) Réduction exode et émigration; (vi) Opportunités de voyager à titre privé pour des raisons sociales; (vii) Conditions de transport plus sûres; (viii) Capacité d'entretenir les routes.	(i) Dépend de la mobilité des prestataires de services(?); (ii) Routes utilisables par tout temps (+); (iii) Amélioration des chemins et des pistes non comprise dans le projet; (iv) Amélioration des chemins et des pistes non comprise dans le projet; (v) Dépend de la mesure dans laquelle l'économie locale est stimulée (?); (vi) Réduction des coûts de fonctionnement des véhicules (+); (vii) Dépend de l'efficacité de la campagne de sécurité routière (?); (viii) Compétences développées au sein de la communauté (+).

C3.4. Réponse aux besoins pratiques et aux intérêts stratégiques

Au cours de l'identification du projet, les questions de genre avaient été analysées. La validation sociale a approfondi cette dimension et mis en évidence les impacts de la mise en œuvre du projet sur différents membres de la communauté, notamment: les femmes et les hommes pauvres, leurs ménages et la communauté dans son ensemble.

Réponse du projet aux besoins pratiques et intérêts stratégiques				
Parties prenantes	Tâches/Compétences	Charge de travail	Ressources/bénéfices	Facteurs socioculturels
Femmes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Employées comme travailleuses sur la route (+); ❖ Possibilité d'avoir un poste de responsabilité tel chef d'équipe (+); ❖ Occasion d'établir des contrats 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Journée de travail plus longue (-); ❖ sauf si aide des membres de la famille (+); ❖ ou emploi d'aides (+). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nouvelles compétences (+); ❖ Acquisition d'un revenu (+); ❖ mais pour une période limitée (-); ❖ Mari ou autres membres de la famille peuvent prendre le contrôle du revenu (-). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hommes employés pour le travail des routes (-); ❖ Acquisition d'idées nouvelles par l'emploi formel (+); ❖ Confiance en soi renforcée (+); ❖ Source de revenu indépendante (+); ❖ Processus de renforcement du pouvoir (+).
Hommes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Employés comme travailleurs sur la route (+); ❖ Possibilité d'avoir un poste de responsabilité tel chef d'équipe (+); ❖ Occasion d'établir des contrats 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Journée de travail plus longue (-); ❖ à moins que le travail sur la route ne remplace d'autres activités productives (-); ❖ ou réduise leur temps de loisir (-). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nouvelles compétences (+); ❖ Accès à un revenu (+); ❖ mais sur une période limitée (-). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hommes non qualifiés traditionnellement travaillent sur la route (+); ❖ Acquisition d'idées nouvelles par l'emploi formel (+); ❖ Confiance en soi renforcée (+); ❖ Processus de renforcement du pouvoir (+).
Ménage	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Moins de temps pour: <ul style="list-style-type: none"> → les femmes: tâches domestiques (-); → les femmes et hommes: tâches productives (-); ❖ Autres membres du ménage doivent aider aux travaux (+). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Journée de travail allongée pour les autres membres de la famille (-); ❖ à moins d'employer des aides(+); ❖ ou d'adopter des mesures qui réduisent le temps de travail (+). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utilisation des salaires pour les besoins du ménage (+); ❖ Risque de contrôle sur le revenu des femmes (-); ❖ Risque de négligence des tâches domestiques (-); ❖ Insécurité alimentaire à court terme (-). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Méfiance à l'égard des femmes qui travaillent à l'extérieur (-); ❖ Hommes acceptent mal que les femmes aient un revenu indépendant (-); ❖ Enfants manquent l'école pour aider à la maison (-); ❖ Enfants livrés à eux-mêmes (-).
Communauté	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Compétences d'entretien des routes (+); ❖ Mobilisation accrue dans les activités productives (+); ❖ Comités de travailleurs dans les villages (+). 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revenus dépensés dans la communauté (+); ❖ Entreprises locales plus prospères (+); ❖ Assiette fiscale élargie (+). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Migrants reviennent dans la communauté (+); ❖ Augmentation du nombre d'accidents sur la route pendant les travaux (-).

Les effets du projet, dans leur majorité, se sont révélés positifs tant pour les individus que pour les ménages et la communauté; ils assuraient une certaine cohérence entre objectif intermédiaire et objectif de développement. Les personnes (hommes et femmes) travaillant à la rénovation des routes pouvaient en retirer de nombreux bénéfices et satisfaire des intérêts stratégiques, notamment l'élargissement de leur champ de pouvoir par l'acquisition de nouvelles compétences, l'ouverture à d'autres milieux, le renforcement de la confiance en soi, l'obtention de revenu. Les conditions de vie des ménages pouvaient être améliorées. La communauté de son côté avait la possibilité de tirer parti de ce projet: stimulation de l'économie locale par l'injection de liquidités, occasion de retour pour les migrants, nouvelles compétences pour l'entretien des routes.

Ces bénéfices potentiels devaient cependant être relativisés: limitation dans le temps de l'acquisition de revenu, risque d'une augmentation des accidents de la route, possibilité d'absence de contrôle des travailleurs sur leurs gains, allongement de la journée de travail des femmes opposé à la flexibilité de celle des hommes qui pouvaient substituer leur temps de loisir au temps de travail. De plus, bien que les ménages bénéficieraient des salaires obtenus, il existait le risque que certaines tâches et responsabilités habituellement remplies par les femmes ne soient pas accomplies: travaux agricoles, collecte de l'eau et du bois de feu, soins aux jeunes enfants. Ces effets négatifs potentiels pouvaient être évités si les tâches étaient redistribuées entre les membres des familles. En outre, de nombreux maris avaient exprimé des craintes et des réticences à l'égard du changement de statut des femmes: travail à l'extérieur, revenus indépendants.

Pour s'assurer que le projet valorise pleinement son potentiel, le processus de validation sociale dégagait plusieurs mesures destinées à renforcer sa mise en œuvre:

- faire prendre conscience à la communauté des possibilités de lutte contre la pauvreté et de s'orienter vers un élargissement des pouvoirs en saisissant les opportunités de développement, telles que le projet de rénovation de la route;
- sensibiliser sur la nécessité d'appuyer les membres des familles travaillant sur la route en participant aux tâches ménagères;
- promouvoir des technologies permettant de libérer la main d'œuvre à la maison, telles des fours améliorés.
- encourager la constitution de groupes d'épargne et la gestion des revenus dans une perspective de valorisation et de durabilité, par exemple, par le développement d'activités génératrices de revenu (petit commerce ou autres), l'investissement sur l'amélioration du logement.

C3.5. Disparités socioéconomiques

Lors de l'identification du projet, l'analyse des parties prenantes avait mis en évidence que de nombreux membres de la communauté bénéficieraient peu de la rénovation du réseau routier. C'est pourquoi la conception du projet s'était orientée vers le recours à des méthodes basées sur la main d'œuvre en escomptant que certains bénéfices au cours des travaux de rénovation iraient directement aux communautés et aux individus les plus démunis.

Les caractéristiques de la pauvreté au niveau des communautés, des ménages et des individus avaient été identifiées grâce aux outils d'évaluation des niveaux de vie

Plusieurs villages, plus pauvres et plus isolés que les autres, vivaient seulement de l'agriculture de subsistance et étaient écartés des services économiques et sociaux (centre commerçant, marché, approvisionnement en eau, centres de soins, écoles). En conséquence, ces villages étaient souvent ignorés des initiatives de développement.

En outre, au sein même des villages, une proportion significative des ménages était pauvre; ces ménages étaient dépourvus de terre, possédaient peu de bétail et d'animaux de basse-cour et occupaient des logements précaires. Ils étaient le plus souvent dirigés par des femmes et les membres, en général analphabètes, travaillaient comme saisonniers ou étaient sans emploi. N'ayant aucune source de revenu, ils ne pouvaient pas épargner, étaient exclus de la vie politique locale et étaient vulnérables aux pénuries alimentaires, aux maladies. Ces ménages étaient de plus en plus marginalisés.

Caractéristiques de la pauvreté			
Parties prenantes	Caractéristiques	Exclus/ues de(s):	Vulnérabilité
Communauté	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mauvais état des routes; ❖ Absence de: <ul style="list-style-type: none"> → commerçants; → marché hebdomadaire; → d'agriculture de rente; → centre de soins; → école primaire; → école secondaire ❖ Mauvais approvisionnement en eau; ❖ Peu de contribuables; ❖ Faible mobilisation; ❖ Chômage. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Moyens de transport économiques et fiables; ❖ Contacts réguliers avec les services; ❖ Accès rentable aux intrants, aux marchés; ❖ Possibilités d'activités génératrices de revenu; ❖ Vie politique locale. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ignorée des: <ul style="list-style-type: none"> → processus de décision → opportunités d'emploi ❖ Touchée par les maladies des cultures et du bétail; ❖ Faibles rendements; ❖ Faibles revenus.
Ménages	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Logements précaires; ❖ Sans terre; ❖ Peu de têtes de bétail; ❖ Fréquentation scolaire limitée; ❖ Incapacité à pourvoir aux besoins du ménage. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Emplois du secteur formel; ❖ Revenus réguliers; ❖ Plans d'épargne; ❖ Education. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pénuries alimentaires; ❖ Santé médiocre.
Individus	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sans instruction; ❖ Sans emploi fixe; ❖ Chômage; ❖ Malades; ❖ Femmes chefs de famille; ❖ Personnes âgées; ❖ Veuves. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Processus de décision du ménage; ❖ Services sociaux; ❖ Elections au conseil du village; ❖ Sources d'information. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mauvaise nutrition; ❖ Santé précaire; ❖ Alcoolisme; ❖ Marginalisation.

Ces résultats avaient déjà été pris en compte lors de la conception du projet et furent confirmés par le processus de validation sociale: le recrutement de la main d'œuvre devait s'effectuer en priorité parmi:

- ❖ les villages les plus pauvres de la zone d'intervention du projet;
- ❖ les personnes les plus pauvres en les incitant à s'inscrire sur les listes d'emploi;
- ❖ les femmes: au moins 50 pour cent des travailleurs devaient être des femmes.

Cependant les critères d'aptitude et de compétence restaient de mise, indépendamment des visées d'appui aux personnes démunies et aux femmes. En effet, il était retenu que chaque individu employé devait être capable de mener à bien le travail qui lui était confié. La promotion à des postes à responsabilité, tels que la fonction de chef d'équipe, serait basée sur le mérite et la capacité à remplir efficacement les fonctions attribuées.

C3.6. Incidence de l'organisation sociale

Lors de l'identification du projet, les diagrammes de Venn illustrant la manière dont la communauté percevait les différentes organisations sociales avaient éclairé leur place et fonction dans la société, les conditions d'adhésion et les relations entre les organisations sociales. Quatre types de groupements furent identifiés: politique, économique, social et religieux, dont les membres étaient principalement des hommes et des femmes économiquement actifs, instruits et partageant souvent un intérêt commun. Les pauvres étaient rarement intégrés à ces organisations sauf celles orientées vers l'amélioration des conditions sociales.

C'est pourquoi lors de la conception du projet, il avait été décidé de constituer dans chaque village des comités chargés de suivre le recrutement qui devaient veiller au respect des critères arrêtés: recrutement des personnes les plus pauvres dans les villages les plus pauvres avec au moins 50 pour cent de femmes.

Organisations sociales			
Organisation	Activités	Composition et critères d'adhésion	Interactions
Conseils de village		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Habitants du village; ❖ 1/3 au moins des membres doivent être des femmes; ❖ Alphabétisés; ❖ Elus par la communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gouvernement local et district; ❖ Groupes s'occupant des questions sociales.
Groupes d'épargne et de crédit	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Epargne et crédit. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Majoritairement masculins; ❖ Quelques groupes féminins; ❖ Ont les moyens d'épargner; ❖ Confiance réciproque; ❖ Intérêt commun. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Quelques groupes d'AGR (principalement masculins).
Groupes masculins d'activités génératrices de revenus	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Habitat, briqueterie, menuiserie, aquaculture, élevage, apiculture, agriculture, commerce. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Savoir-faire; ❖ Bonne santé; ❖ Déontologie; ❖ Respect mutuel. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Quelques groupes d'épargne et de crédit; ❖ Certains groupes féminins.
Groupes féminins d'activités génératrices de revenus	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Maraîchage, élevage, aviculture, agriculture, artisanat, commercialisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Savoir-faire; ❖ Bonne santé; ❖ Déontologie; ❖ Respect mutuel. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Groupes d'épargne et de crédit; ❖ Certains groupes masculins.
Groupes chargés des questions sociales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alphabétisation d'adultes, théâtre. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Femmes et hommes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aidés par le conseil du village et les groupes religieux.
Organisations religieuses	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervision des activités religieuses. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Majoritairement hommes; ❖ Nommés par la congrégation. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Groupes s'occupant des questions sociales.

Le processus de validation sociale a émis les recommandations suivantes:

- > représenter les différentes organisations dans les comités de travailleurs des villages;
- > sensibiliser les comités de travailleurs des villages aux objectifs du projet, en particulier sur l'importance d'employer en priorité les femmes et les hommes démunis;
- > informer et mobiliser la communauté sur le projet avant d'engager le processus de recrutement;
- > assurer la transparence du processus de recrutement.

C4. Validation économique


La validation sociale du projet s'est poursuivie par l'estimation de la valeur monétaire des coûts et bénéfices sociaux dus aux recours à une haute intensité de main d'œuvre pour la rénovation du réseau routier, afin de déterminer l'attrait relatif de l'investissement pour la communauté dans son ensemble.

C4.1. Identification des coûts et des bénéfices sociaux

Les coûts et bénéfices privés ont été distingués des coûts et bénéfices sociaux engendrés par la rénovation du réseau routier.

Coûts et bénéfices sociaux pour la rénovation du réseau routier	
Coûts privés	Bénéfices privés
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Campagne de mobilisation et de sensibilisation de la communauté; ❖ Formation de comités villageois de travailleurs; ❖ Emploi d'aides; ❖ Achat d'outils et d'équipements légers; ❖ Location de l'équipement lourd; ❖ Coûts des matériaux de recouvrement de surface; ❖ Salaires du personnel professionnel; ❖ Honoraires de l'entrepreneur; ❖ Campagne de sécurité routière; ❖ Entretien de la route. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pendant les travaux de rénovation: ❖ Croissance du commerce local par l'injection de liquidités. ❖ Une fois les travaux terminés: ❖ Coûts réduits de fonctionnement des véhicules; ❖ Durée réduite des trajets; ❖ Augmentation du nombre des déplacements; ❖ Augmentation de la rentabilité agricole; ❖ Rentabilité accrue des entreprises locales; ❖ Augmentation des revenus fiscaux; ❖ Prestation des services sociaux plus efficace.
Coûts sociaux	Bénéfices sociaux
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Journée de travail allongée pour les personnes travaillant sur la route (à moins que les autres membres apportent leur aide ou qu'elles abandonnent d'autres activités); ❖ Risque d'insécurité alimentaire à court terme; ❖ Baisse de la fréquentation scolaire des enfants pour aider à la maison; ❖ Acceptation difficile de la part des hommes pour que les femmes travaillent à l'extérieur et aient leurs propres revenus; ❖ Augmentation du nombre d'accident pendant les travaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sensibilisation de la communauté à l'importance de combattre la pauvreté et répondre aux ISG; ❖ Occasions pour les employés de la route de renforcer leur pouvoir et de répondre aux ISG (compétences, ouverture, confiance renforcée, modifications rôles et statut, épargne); ❖ Amélioration de la qualité du logement des personnes travaillant sur la route; ❖ Acquisition de compétences par la communauté permettant d'obtenir des contrats d'entretien; et d'améliorer ses routes; ❖ Renforcement de la collaboration entre organisations sociales par le biais des comités villageois de travailleurs.

C4.2. Quantification des coûts et des bénéfices sociaux

 Note pour le lecteur:

Pour la quantification des coûts et des bénéfices, les valeurs données sont fictives et figuratives. Chaque unité de valeur (UV) fait référence au salaire horaire du marché rétribuant les personnes travaillant à construire ou à rénover des routes.

L'argument le plus important prônant l'adoption d'une approche basée sur la main d'œuvre pour la rénovation du réseau routier tenait à l'accroissement des bénéfices sociaux résultant du recrutement des femmes et des pauvres comme travailleurs. Ces bénéfices ont été évalués sur la base des hypothèses suivantes:

- 200 personnes employées, chacune gagnant 1 500 UV par mois;
- sur les 100 femmes employées:
 - 30 appartiendraient à des familles dont le chef de ménage était une femme;
 - 30 seraient mariées mais ne seraient pas aidées par les autres adultes du foyer dans leurs tâches ménagères;
 - 40 seraient mariées mais seraient aidées par d'autres adultes dans leur foyer;
- sur les 100 hommes:
 - 20 substitueraient leur emploi à l'extérieur par l'emploi sur la route;
 - 60 substitueraient leur temps non productif (loisir) par leur travail sur la route;
 - 20 appartiendraient à des foyers dont tous les membres travaillent.

Bénéfices sociaux:

- 60% des ménages amélioreront la qualité des logements: estimation à 10 pour cent du salaire horaire, soit:
 - $120 \text{ ménages} \times 1\,500 \text{ UV} \times 0.1 = 18\,000 \text{ UV de bénéfice social par mois.}$
- 180 travailleurs (200 moins 20 hommes qui auraient travaillé ailleurs en l'absence du projet) élargiront leur champ de pouvoir: estimation à 25 pour cent du salaire horaire, soit:
 - $180 \text{ travailleurs} \times 1\,500 \text{ UV} \times 0.25 = 67\,500 \text{ UV de bénéfice social par mois.}$
- 40 ménages dont chaque membre aideront aux différentes tâches domestiques satisfaisant aux intérêts stratégiques de chacun, estimation à 30 pour cent du salaire horaire, soit:
 - $40 \text{ ménages} \times 1\,500 \text{ UV} \times 0.3 = 18\,000 \text{ UV de bénéfice social par mois.}$

Coûts sociaux:

- 30 femmes appartenant à des ménages dirigés par une femme et 30 femmes non aidées par leur famille seront contraintes soit à (i) travailler davantage; (ii) employer des aides; (iii) retirer les enfants de l'école pour assurer certaines tâches domestiques. En outre, pour ces ménages l'insécurité alimentaire pourra être aggravée. Ces effets par rapport au coût d'emploi de la main d'œuvre sont estimés à 50 pour cent du salaire horaire, soit:
 - $60 \text{ ménages} \times 750 \text{ UV} = 45\,000 \text{ UV de coût social par mois.}$
- 20 hommes appartenant à des ménages sans main d'œuvre employée seront obligés de soit (i) travailler davantage; (ii) reporter la charge de travail sur leurs femmes; (iii) employer des aides; (iv) retirer les enfants de l'école pour assurer certaines tâches. En outre, pour ces

ménages l'insécurité alimentaire pourra être aggravée. Ces effets par rapport au coût d'emploi de la main d'œuvre sont estimés à 50 pour cent du salaire horaire, soit:

→ $20 \text{ ménages} \times 750 \text{ UV} = 15\,000 \text{ UV coût social par mois.}$

➤ 10 femmes mariées travaillant sur la route appartenant à des familles au sein desquelles les autres adultes n'apportent pas leur aide devront faire face à des difficultés et perturbations familiales, estimation à 50 pour cent du salaire horaire, soit:

→ $10 \times 1\,500 \text{ UV} \times 0.5 = 7\,500 \text{ UV coût social par mois.}$

C4.3. Mesure de l'impact du projet

Récapitulatif des valeurs des coûts et des bénéfices sociaux par mois			
Coûts sociaux	UV	Bénéfices sociaux	UV
Charge de travail supplémentaire: femmes	45 000	Qualité de vie	18 000
Charge de travail supplémentaire: hommes	15 000	Renforcement des pouvoirs	67 500
Perturbations familiales	7 500	ISG	18 000
Total	67 500	Total	103 500
Bénéfices nets			36 000

Au total, les bénéfices sociaux engendrés par le fait de placer la priorité du recrutement sur les femmes et les pauvres dépasseront les coûts sociaux de 36 000 UV. Le bénéfice social le plus significatif sera le renforcement des pouvoirs. Cependant, ce bénéfice devra être relativisé par la charge de travail supplémentaire dans les ménages des femmes travaillant sur la route. Ainsi, le montant des bénéfices nets mensuels dépendra en grande partie de la validité des hypothèses sous-jacentes à ces calculs. Par exemple, si le bénéfice du renforcement des pouvoirs était évalué à 10 pour cent du salaire plutôt qu'à 25 pour cent, les bénéfices sociaux totaux seraient réduits à 63 000 UV et il résulterait un coût social net de 4 500 UV par mois.

★ Etape suivante:

L'ONG a ensuite formulé le projet en fonction des résultats et tenant compte des exigences des donateurs qu'elle comptait approcher.

5. Etape 4: Formulation du projet

La quatrième étape de gestion du cycle du projet consiste à formuler le projet afin de le soumettre aux donateurs potentiels. Au cours de l'étape précédente, on a vérifié que le projet répondait aux critères voulus; une proposition peut donc être rédigée.

5.1. Cohérence avec les priorités des donateurs

Pour formuler une proposition de projet, il est essentiel de connaître le point de vue des futurs donateurs. Les priorités de chacun d'entre eux diffèrent en termes de secteur (par exemple, santé et éducation) et d'approche (par exemple, promotion d'une bonne gouvernance et de la démocratie). En outre, chaque donateur a des règles quant à la nature de l'aide (subvention ou prêt, montant, durée, budget, respect de conditions). Bien que les orientations des projets varient selon les organismes, on peut citer comme axes directeurs retenus par les organismes financiers:

- > réduction de la pauvreté;
- > intégration des questions de genre;
- > participation des bénéficiaires;
- > contribution des bénéficiaires aux investissements du projet;
- > durabilité des résultats;
- > appui et renforcement des capacités institutionnelles;
- > prise en compte de l'environnement;
- > intégration des activités entre elles;
- > transparence de la gestion du projet;
- > rentabilité du projet;
- > équilibre adéquat entre les dépenses et les bénéfices du projet.

5.2 Contenu

Trois questions sont examinées pour la formulation d'un projet:

De quoi s'agit-il?

- > le contexte du projet;
- > le processus d'identification et de conception;
- > la nature du projet;
- > les bénéficiaires et autres parties prenantes;
- > les interactions entre les activités du projet, ses résultats et ses objectifs;
- > les risques et des hypothèses sous-jacentes;
- > les mécanismes de suivi et d'évaluation;
- > la compatibilité du projet avec les intérêts de l'administration locale et du donateur.

Comment le projet sera mis en œuvre?

- > l'organisme chargé de sa mise en œuvre: but, structure, effectif, expériences antérieures;
- > le système de gestion financière;
- > le plan de travail, la durée, le personnel, les autres besoins en ressources.

Quel sera le montant du projet?

- > la viabilité financière;
- > les risques;
- > la durabilité des résultats après le projet.

5.3. Rédaction de la proposition

De nombreux donateurs disposent d'un format pour les propositions de projet. Certains exigent une brève note donnant une vue d'ensemble du projet avant de soumettre une proposition complète. Si la réponse est favorable, on peut alors mobiliser les ressources nécessaires pour préparer une proposition complète. Quel que soit le plan du document de projet demandé, les rubriques ci-dessous sont généralement traitées:

Plan d'une proposition de projet	
Résumé	
Section 1	Introduction: brève vue d'ensemble du projet
Section 2	Contexte: cadre du projet, processus d'identification du projet
Section 3	Exposé: justification, but, cadre logique
Section 4	Composantes: activités et résultats visés
Section 5	Bénéficiaires et autres parties prenantes: caractéristiques
Section 6	Durabilité: risques, hypothèses, événements après la durée du projet
Section 7	Mise en œuvre: institutions, plan de travail, ressources, suivi et évaluation
Section 8	Coût et financement: budget
Annexes	Diagnostiques: technique, financier, économique, social, institutionnel, environnemental

Il est important de garder à l'esprit les conditions requises par les donateurs, par exemple les types de dépenses accordées ou d'organisations pouvant être financées.

5.4. Sources d'information

Les informations nécessaires à la formulation d'un projet ont, pour la plupart, été recueillies au cours des précédentes étapes

Sources d'information		
Étapes projet	Informations recueillies	Rôle dans la proposition
Identification	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contexte de développement; ❖ Analyse des moyens d'existence; ❖ Besoins, contraintes et ressources; ❖ Priorités des parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contexte du projet; ❖ Exposé du projet; ❖ Bénéficiaires et parties prenantes.
Conception	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cadre logique; ❖ Plan de travail; ❖ Emploi du temps; ❖ Budget. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Exposé du projet; ❖ Conception du projet; ❖ Bénéficiaires et parties prenantes; ❖ Durabilité et risques; ❖ Mise en œuvre; ❖ Coût et financement du projet.
Validation	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Justification technique; ❖ Valeur économique et financière et taux de rentabilité interne; ❖ Validation sociale et économique selon le genre; ❖ ACB sociaux; ❖ Impact sur l'environnement; ❖ Etude des institutions. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Annexes.

5.5. Style du document

En plus de la qualité technique, le style de la proposition de projet doit également être soigné et répondre aux questions suivantes:

- le document rend-il de façon claire le but du projet et reflète-t-il l'urgence de la situation?
- le titre du projet capte-t-il l'attention du lecteur?
- le texte est-il facile à lire?
- le texte est-il de la bonne longueur?
- les graphiques nécessaires ont-ils été inclus?
- le texte s'appuie-t-il sur un cadre logique, un plan de travail et un budget?
- le document a-t-il été révisé?

★ *Etape suivante:*

La proposition de suivante sera ainsi présentée aux donateurs potentiels dont la réponse positive conduira à la mise en œuvre du projet, au cours duquel le suivi sera assuré et dont la réalisation fera l'objet d'une évaluation.

6. Etapes 5 et 6: Suivi et évaluation du projet

Le suivi et l'évaluation constituent des étapes à part entière de la gestion du cycle du projet. Le suivi est un processus continu pendant la mise en œuvre du projet alors que l'évaluation est menée ponctuellement. Cette dernière peut avoir lieu lorsque le projet est:

- > dans sa phase de validation: c'est alors une évaluation ex-ante;
- > en cours: elle est appelée évaluation intermédiaire et peut se situer à mi-parcours ou à la fin d'une phase donnée d'un projet;
- > réalisé: c'est alors une évaluation finale;
- > achevé depuis plusieurs années: c'est dans ce cas une évaluation ex-post.

L'étude de cas qui illustre ces étapes concerne un projet de campagne d'information sur la santé, d'une durée de six ans en deux phases de trois ans chacune. L'évaluation prend place entre les deux phases. Elle est autant une évaluation intermédiaire que finale.

6.1. Intérêt et but du suivi

Le suivi répond à la question **«le projet est-il réalisé en conformité avec les résultats et les objectifs visés?»**. Il doit permettre à toutes les parties prenantes, à tous les niveaux, de s'assurer de la bonne exécution des activités et de rectifier, le cas échéant, certaines situations susceptibles de compromettre l'obtention des résultats escomptés et l'achèvement des objectifs visés. Il est permanent et porte sur les activités, les résultats et la gestion des ressources.

6.2. Objectif du suivi

Le suivi doit permettre aux décideurs et aux bénéficiaires du projet de connaître l'état d'avancement du projet et de prendre les mesures nécessaires pour continuer la mise en œuvre du projet vers la réalisation des objectifs. Le suivi porte, d'une part, sur le processus du projet et, d'autre part, sur l'impact du projet.

Le **suivi du processus** se concentre sur trois aspects:

- > les **activités**: en quoi les contributions physiques, les prestations des structures et l'implication des bénéficiaires permettent la réalisation des activités? sont-elles adaptées? faut-il les réorienter?;
- > les **résultats**: en quoi les effets engendrés par l'emploi de ces contributions correspondent aux résultats escomptés? sont-ils conformes? faut-il les réajuster?;
- > la **gestion**: en quoi les ressources financières, humaines et techniques correspondent aux besoins des activités et de résultats du projet? sont-elles mobilisées en temps utile, suffisantes et adaptées? faut-il les reconsidérer?

Le **suivi de l'impact** se concentre sur les progrès accomplis concourant à la réalisation de son but global et sur les changements intervenus, en particulier par rapport aux groupes cibles.

La participation de toutes les parties prenantes, notamment des bénéficiaires du projet, au processus de suivi garantit l'intégration du point de vue de la communauté dans le projet, renforce l'engagement de chacun, contribue au développement des compétences et favorise la recherche commune de solutions. Elle est également un excellent moyen pour renforcer la communication entre les différents niveaux d'intervention du projet, par exemple entre les structures administratives et la population.

Le raisonnement pour le suivi suit un certain nombre de questions qui constituent un type de liste de contrôle.

Liste de contrôle pour le suivi d'un projet
<p>À ce stade du projet:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ les activités se déroulent-elles comme prévu?❖ les résultats obtenus sont-ils conformes à ceux escomptés?❖ comment les bénéficiaires réagissent-ils au projet?❖ est-ce que tous les bénéficiaires visés sont impliqués dans le projet?❖ quelles sont les causes pouvant expliquer les écart entre les résultats visés et les résultats obtenus?❖ les résultats sont-ils réalistes?❖ des résultats inattendus se sont-ils produits?❖ faut-il procéder à une révision du cadre logique?❖ les hypothèses identifiées dans le cadre logique se sont-elles confirmées?❖ des hypothèses fatales et imprévues se sont-elles présentées?❖ de nouveaux risques sont-ils apparus?❖ quel aboutissement peut-on envisager pour le projet?❖ faut-il proposer des actions rectificatives susceptibles d'améliorer la mise en œuvre?

6.3. Intérêt et but de l'évaluation

L'évaluation adopte un point de vue plus large que le suivi car elle met à l'épreuve les hypothèses initiales qui sous-tendent la conception du projet et pose la question «**les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints et étaient-ils pertinents?**».

Les conclusions et recommandations de chaque type d'évaluation présentent un intérêt particulier. Pour l'évaluation:

- > ex-ante: elles conduisent ou non à la mise en œuvre d'un projet;
- > intermédiaire (ou à mi-chemin): elles permettent de poursuivre le projet avec ou sans réorientation des objectifs et résultats visés ainsi que des activités;
- > finale: elles donnent des éléments pour initier ou non la poursuite du projet ou de projets similaires avec ou sans modifications majeures de la conception du projet;
- > ex-post: elles estiment la durabilité des résultats du projet et apprécient la possibilité ou on de réitérer le projet avec ou non des changements dans les différentes étapes du cycle du projet.

6.4. Objectif de l'évaluation

Une évaluation vise à:

- > résoudre les problèmes et à tirer des leçons de l'expérience pour améliorer la planification et la mise en œuvre d'activités semblables: évaluation intermédiaire et finale;
- > dresser le bilan des résultats et à juger la performance: évaluation finale;
- > mesurer l'impact et la durabilité des résultats: évaluation ex-post et ex-ante.

De manière générale, une évaluation s'attache à examiner:

- la validité et la justification de la conception et des objectifs du projet concerné;
- l'efficacité et la pertinence de sa mise en œuvre, y compris l'efficacité de la gestion;
- les résultats obtenus, dont leur durabilité et leur rapport coût-efficacité.

Elle étudie les effets et l'impact d'un projet par rapport aux objectifs. Les effets correspondent à l'objectif immédiat et l'impact à l'objectif de développement.

Les évaluations sont en général conduites sous la direction de personnes extérieures à l'équipe chargée de la gestion du projet qui proviennent des ministères concernés, de l'administration centrale, de l'organisme donateur ou de financement. Si des membres de l'organisme chargé de l'exécution du projet y participent, le processus d'évaluation fournit l'occasion de renforcer les capacités institutionnelles. Une équipe interdisciplinaire, comprenant des spécialistes de l'analyse socioéconomique selon le genre, garantit que l'examen du projet sera complet et nuancé. Il est fondamental que les parties prenantes du projet soient associées à l'évaluation, permettant ainsi d'augmenter les chances d'appropriation des conclusions et recommandations.

Une grille de question, constituant une liste de contrôle, permet d'articuler le raisonnement de l'évaluation.

Liste de contrôle pour l'évaluation d'un projet
❖ Qu'est ce que le projet visait à réaliser? Le problème était-il correctement identifié?
❖ Les objectifs étaient-ils réalistes?
❖ Quelles étaient les interactions prévues entre l'objectif du projet et ses résultats?
❖ Dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints?
❖ Que se serait-il produit en l'absence d'un tel projet?
❖ Les objectifs du projet étaient-ils pertinents?
❖ Ces objectifs auraient-ils pu être atteints d'une manière différente?
❖ Cette alternative aurait-elle été plus appropriée? plus rentable ?
❖ Qui étaient les bénéficiaires visés par le projet?
❖ De quelle manière devaient-ils en bénéficier?
❖ Le projet a-t-il répondu aux besoins pratiques ou stratégiques de chacun des bénéficiaires?
❖ Les hypothèses identifiées dans le cadre logique se sont-elles confirmées?
❖ Une hypothèse fatale s'est-elle présentée? De nouveaux risques sont-ils apparus ?
❖ Quelles sont les leçons à retirer?

6.5. Modalités d'évaluation et de suivi

Le recueil, l'analyse, l'approfondissement, le traitement comparatif des informations sur le projet, allant de sa préparation jusqu'à son achèvement, en passant par les diverses activités réalisées, sont à la base du suivi et de l'évaluation d'un projet.

Ces informations sont de deux types:

- Les données dites secondaires: il s'agit d'informations qui ne sont pas produites expressément pour l'action de suivi et d'évaluation, mais qui ont un lien direct ou indirect avec le projet et qui sont utiles pour comprendre et apprécier sa justification (but, objectifs), ses investissements (apports), son déroulement (activités), ses résultats (produits). Ces données sont contenues dans les documents de source officielle, tels que le plan de développement du pays ou le plan sectoriel, dans les recherches, comme

les études sociologiques et démographiques, les documents de référence du projet, par exemple le document de projet, les rapports d'activité, les analyses de situation, etc.

- Les données dites primaires: il s'agit d'informations qui sont recueillies pour le suivi et l'évaluation du projet auprès de personnes concernées, directement ou indirectement, positivement ou non, par le projet. Ces données sont obtenues par des outils tels que les enquêtes, les entretiens, les réunions, etc.

Les données primaires, bien que l'aspect qualitatif n'y soit pas absent, ont un caractère plus statique et quantitatif: elles reflètent des situations à un moment donné. Les secondes, plus dynamiques, apportent des éclairages qualitatifs. Les unes et les autres sont indispensables.

6.5.1. Collecte et étude des données primaires

Les informations rassemblées lors de l'identification, de la conception du projet et de la validation du projet sont, pour la plupart, pertinentes pour un suivi et une évaluation.

Pour le suivi, on se réfère:

- aux **activités et résultats du projet inscrits dans le cadre logique** en fonction des indicateurs objectivement vérifiables en s'appuyant sur les moyens de vérification indiqués et en examinant la confirmation ou non des hypothèses;
- aux **plans de travail** pour juger le déroulement des activités, notamment celles du chemin critique, leur durée, les interactions entre les activités du projet et les prestations des intervenants;
- au **budget** pour mesurer les dépenses et les revenus du projet;
- aux **parties prenantes** pour apprécier leur participation et les changements obtenus en fonction des modes de participation attendus et des effets escomptés lors de la conception du projet en termes de modifications sur la charge de travail, l'accès aux ressources et aux bénéficiaires et à leur contrôle.

C'est par l'exercice de suivi, et ensuite de l'évaluation, que se révèle toute l'importance des indicateurs objectivement vérifiables et des moyens de vérification. Dans la mesure où les moyens de vérification sont envisagés dès la conception du projet, il se peut qu'ils aient besoin, au démarrage du projet, et donc de son suivi, d'être réajustés dans leur forme ou complétés pour permettre d'obtenir les informations nécessaires pour vérifier les indicateurs. Par exemple, la forme des comptes rendus réguliers d'activités, des calendriers de travail (formation, réunions, visites), des rapports financiers pourra être affinée. Des fiches de suivi par activité, par groupe concerné ou des tableaux de bord de travail pourront être ajoutés comme outils de suivi.

Cependant, il faut tendre à une conception détaillée et définitive du système de suivi dès la conception du projet pour obtenir régulièrement les informations et données qualitatives et quantitatives sur le déroulement du projet. Le système de suivi fixe les mécanismes de gestion de l'information et de son partage avec les différentes parties prenantes (📖: guide d'application au niveau intermédiaire) et arrête les indicateurs pour générer une information, à des périodes déterminées, sur les résultats obtenus et les performances atteintes.

Pour l'évaluation, l'attention porte sur les mêmes aspects que le suivi avec un regard particulier sur:

- les **objectifs du projet inscrits dans le cadre logique**, dans la même perspective que pour le suivi;
- la **validation sociale et économique** pour examiner la convergence des intérêts des parties prenantes avec le projet;

➤ **l'analyse des coûts et des bénéfices.**

Pour interpréter la progression du projet, autant pour le suivi que pour l'évaluation, les données recueillies au début du projet sont cruciales. Elles servent à :

- comparer les résultats obtenus aux résultats visés;
- repérer des facteurs, qui auraient pu être négligés lors de la conception du projet, expliquant le décalage entre les événements anticipés et les événements survenus;
- apprécier les informations collectées pendant la mise en œuvre du projet;
- identifier les possibilités d'amélioration et de rectification des activités du projet.

Autant pour le suivi que l'évaluation, l'étude des informations secondaires met en évidence les données manquantes et détermine le type et les sources des données primaires à collecter.

6.5.2. Collecte et étude des données primaires

Alors que les données secondaires se caractérisent essentiellement par les aspects quantitatifs, les données primaires se focalisent plus sur la dimension qualitative illustrant les interactions entre les résultats et les objectifs du projet.

La manière de recueillir des données primaires dépend de la nature du projet, des lacunes repérées et des sources d'informations à consulter. Le processus et les outils de collecte, surtout en terme d'impact du projet, doivent faciliter la participation des parties prenantes à tous les niveaux (📖: guide d'application au niveau terrain). On peut citer comme techniques de recueil d'information: les entretiens (directifs ou semi-directifs) avec des informateurs spécifiques, des groupes cibles, des groupes de contrôle, les réunions, les discussions informelles, les observations participatives, les mini-enquêtes, etc.

L'étude et la collecte des informations secondaires et primaires reposent, autant pour le suivi que pour l'évaluation, sur les questions suivantes:

- **Quelles étaient les visées initiales du projet ?**
- **Quels progrès ont été accomplis à ce jour ?**
- **Quels facteurs expliquent l'écart entre les objectifs visés et les résultats obtenus?**
- **Quelles sont les actions correctives à recommander?**

6.5.3. Résultats et recommandations

Les informations recueillies sur le terrain et les données secondaires sont synthétisées et analysées, notamment selon le genre. Le processus se clôt sur l'identification des causes des écarts entre les objectifs escomptés et les résultats obtenus et sur la formulation de recommandations permettant d'améliorer, soit pour la poursuite du projet soit pour des projets similaires, la conception et les résultats du projet. Pour l'exercice d'évaluation, l'ensemble de ces travaux fait alors l'objet d'un rapport où chaque rubrique devra être traitée dans une perspective de genre.

Éléments contenus dans un rapport d'évaluation

- I. Résumé exécutif (principales conclusions et recommandations)
 - II. Antécédents et contexte
 - III. Analyse du projet
 - A. Justification
 - B. Objectifs
 - C. Conception du projet
 - V. Analyse de la mise en œuvre, efficacité et gestion
 - A. Budget et dépenses
 - B. Activités et produits
 - C. Appui des structures concernées (gouvernement, agence de coopération, donateur, etc.)
 - D. Direction et gestion
 - E. Appui technique et opérationnel (agence d'exécution)
 - VI. Evaluation des résultats et de l'efficacité
 - A. Effets et impact
 - B. Durabilité et impact des résultats
 - C. Résultats
 - D. Coût-efficacité
 - E. Facteurs principaux qui ont influé sur les résultats
 - VII. Conclusions et recommandations
 - A. Conclusions
 - B. Recommandations
 - VIII. Leçons apprises
- Annexes
- 1. Termes de référence
 - 2. Liste des sites visités et des personnes rencontrées
 - 3. Liste des documents et autres matériels consultés

Etude de cas D: Suivi d'un projet de campagne d'information sur la santé

D1. Contexte du projet

Dans cette province concernée par le projet, les autorités étaient préoccupées par le mauvais état sanitaire de la population. La principale activité économique des villages était l'agriculture de subsistance et à une échelle moindre l'agriculture de rente (café). Seulement la moitié des ménages avaient accès aux infrastructures sanitaires et un cinquième d'entre eux se servaient de moustiquaires. La fréquentation de la population auprès des centres de soins de santé primaire était faible et seulement 40 pour cent des enfants étaient vaccinés contre la poliomyélite, maladie assez répandue avec le paludisme et les affections parasitaires.

Au regard de la situation sociale et sanitaire, il était urgent d'entamer une action. Une des activités envisagées était le lancement d'une campagne d'information sur la santé à partir de dépliants et d'affiches. Les dépliants étaient déjà disponibles au Ministère de la santé. Ils étaient rédigés en français, alors qu'au niveau des villages et de l'enseignement primaire la langue vernaculaire était le mode de communication. Seules les personnes ayant suivi l'enseignement secondaire maîtrisaient le français. Pour garantir la compréhension des supports d'information, il était donc essentiel de les produire dans la langue locale. En outre, seulement 50 pour cent des hommes et 30 pour des femmes étaient alphabétisés, aussi l'administration a décidé d'organiser, parallèlement à la campagne d'information, des sessions d'alphabétisation qui contribueraient à la compréhension de la campagne d'information. Pour ce dernier volet, l'administration provinciale avait peu d'expérience. Elle avait prévu de prendre à sa charge le recrutement des formateurs et de leur octroyer une subvention, à laquelle devait s'ajouter une contribution financière des villages. Il était également prévu que dans chaque village serait mis à disposition un local équipé pour les sessions d'alphabétisation.

Ce projet a été programmé pour six ans en deux phases de trois ans chacune. La première phase du projet a tout d'abord concerné 10 villages. Elle a débuté en 1997 pour terminer fin 1999. L'objectif intermédiaire du projet visait l'adhésion et l'application des messages de santé par la population et son objectif de développement tendait vers l'amélioration des conditions de vie de la communauté. Les deux principales activités du projet consistaient donc à organiser des cours d'alphabétisation d'adultes dans 10 villages et à informer la population par la distribution de dépliants après leur traduction. Les résultats devaient être évalués par rapport aux taux d'alphabétisation et aux changements de la situation sociale et sanitaire (cf. page suivante tableau 1: cadre logique du projet de campagne d'information sur la santé).

Tableau 1: Cadre logique du projet de campagne d'information sur la santé			
Structure du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses critiques
Objectif de développement Amélioration des conditions de vie dans la province	En 2003: ❖ Augmentation de 30% du nombre des maisons avec un toit en tôle; ❖ Réduction de 15% du taux de migration; ❖ Diminution de 20% de l'occurrence des maladies les plus répandues.	Registres de la province	
Objectif intermédiaire Adhésion et application des messages de santé par la population	En 2000, nombre de ménages suivant les pratiques recommandées: ❖ 90% font bouillir l'eau de consommation; ❖ 80% se servent de latrines; ❖ 95% des enfants sont vaccinés contre la poliomyélite; ❖ 60% se servent de moustiquaires.	Registres de la province Visites sur le terrain	❖ Conditions météorologiques normales. ❖ Marchés pour les produits agricoles. ❖ Amélioration des services sanitaires de base. ❖ Opportunités d'emploi dans la province.
Résultats Augmentation du taux d'alphabétisation dans la population Disponibilité des dépliants dans la zone	Pourcentage de la population capable de lire et écrire des informations simples: ❖ en 1998, 40% des femmes; 60% des hommes ❖ en 1999, 65% des femmes, 80% des hommes Pourcentage de la population habitant ayant lu les dépliants: ❖ en 1998, 30% des femmes, 45% des hommes ❖ en 1999, 60% des femmes, 70% des hommes	Registres des cours d'alphabétisation Enregistrement aux points de distribution	❖ La population a accès aux dépliants. ❖ La population perçoit la valeur des messages de santé. ❖ La population dispose des ressources nécessaires pour agir en fonction des messages de santé. ❖ La province est en mesure de soutenir les initiatives locales de suivi des messages de santé.
Activités 1. Organiser des cours d'alphabétisation dans les villages 2.1. Traduire les dépliants médicaux en langue locale 2.2. Distribuer les dépliants dans la zone du projet	1. Cours d'alphabétisation: ❖ dans 10 villages; ❖ pendant 3 ans; ❖ 2 fois par semaine; ❖ 2 formateurs par classe dont une femme au moins; ❖ suivis par 40 personnes; ❖ dont au moins 75% de femmes et ❖ 60% des formés atteignent le niveau élémentaire. 2.1. Dépliants traduits en 1997 2.2. 2 000 dépliants distribués dans la zone du projet en 1998	Registres des cours d'alphabétisation Registres de la province	❖ La population est intéressée par les cours d'alphabétisation. ❖ La population est désireuse et en mesure de se rendre aux cours. ❖ Les formateurs sont disponibles, motivés et compétents. ❖ Les villages apportent les contributions financières. ❖ Les canaux et modes de distribution des dépliants sont efficaces et adaptés. ❖ Des lieux adéquats sont retenus pour exposer les dépliants.

D2. Suivi du projet

Au cours de la mise en œuvre du projet, il était prévu que le suivi se concentre sur la réalisation des activités et sur les résultats obtenus, à partir des questions suivantes:

- > les cours d'alphabétisation sont-ils en place dans les 10 villages?
- > combien de participants? qui sont les élèves? les enseignants?
- > quels niveaux sont atteints? quelle évolution des taux d'alphabétisation?
- > les dépliants sont-ils traduits dans la langue locale? sont-ils imprimés? comment sont-ils distribués? combien sont distribués?
- > sont-ils lus? est-ce que le fait d'avoir appris à lire et écrire influe sur le comportement en terme de santé?

Les réponses à ces questions devaient être obtenues soit par des visites de terrain soit par les informations contenues dans les rapports et registres de la province. Bien que pertinentes, il n'y a eu aucune réponse concrète. L'administration a éprouvé alors des difficultés pour suivre la progression de la mise en œuvre du projet. En effet, les données, exclusivement quantitatives, étaient irrégulières d'une part, et d'autre part, elles n'étaient pas interprétées.

Aussi, l'administration provinciale n'était pas sûre d'engager la deuxième phase du projet qui prévoyait l'extension du projet à d'autres villages; l'évaluation du projet se révélait alors d'une importance cruciale pour prendre une décision raisonnée. La mission d'évaluation, était composée des autorités provinciales, d'une ONG spécialisée dans l'alphabétisation des adultes et des formateurs des villages.

D3. Evaluation du projet

L'équipe d'évaluation, après un premier examen des informations de base du projet et plus particulièrement de la conception du projet, a posé les axes directeurs de réflexion:

- > les activités d'alphabétisation et de distribution de dépliants de santé étaient-elles les plus pertinentes et les mieux adaptées pour que la population adhère et applique dans leur vie quotidienne les messages diffusés?
- > est-ce que le fait d'appliquer les messages de santé représente la meilleure solution pour améliorer les conditions de vie de la population?
- > est-ce que les résultats du projet présentent un caractère de durabilité?

D3.1. Collecte et étude des données secondaires

Au niveau de la province, l'équipe d'évaluation a commencé par examiner le cadre logique du projet et les informations secondaires disponibles dans les rapports, compte-rendu, notes et autres documents. Des tableaux synthétiques de ces informations ont alors été construits (cf. page suivante) où des premières appréciations ont été notées:

- > le budget et résultats financiers de la phase I du projet (cf. tableau 2);
- > les présences aux cours d'alphabétisation: formés et formateurs (cf. tableau 3).

Après avoir passé en revue ces données, l'équipe a rempli un formulaire initial d'évaluation (cf. tableau 4) reprenant le cadre logique et en y inscrivant ses premières appréciations.

Tableau 2: Budget et résultats financiers du projet								
Recettes, dépenses, résultats	Budget 1997		Budget 1998		Budget 1999		Total	
	prévu	réel	prévu	réel	prévu	réel	prévu	réel
Recettes								
Subvention	1 500	500	0	500	0	0	1 500	1 000
Contributions des villages	250	50	250	100	250	150	750	300
Contributions de l'administration	250	500	250	100	250	100	750	700
<i>A - Recettes totales</i>	<i>2 000</i>	<i>1 050</i>	<i>500</i>	<i>700</i>	<i>500</i>	<i>250</i>	<i>3 000</i>	<i>2 000</i>
Dépenses								
Matériel pédagogique	200	160	0	40	0	0	200	200
Indemnités des formateurs	500	400	500	800	500	560	1 500	1 760
Traduction des dépliants	20	0	0	40	0	0	20	40
Impression des dépliants	50	0	0	60	0	0	50	60
Distribution des dépliants	0	0	0	0	0	30	0	30
<i>B - Dépenses totales</i>	<i>770</i>	<i>560</i>	<i>500</i>	<i>940</i>	<i>500</i>	<i>590</i>	<i>1 770</i>	<i>2 090</i>
Résultats financiers								
Marge d'autofinancement (A-B)	1 230	490	0	- 240	0	- 340		
Solde reporté cumulé			1 230	490	1 230	250		
Solde de clôture	1 230	490	1 230	250	1 230	- 90		
Commentaires								
Recettes					Dépenses			
❖ Subvention: → réduction de 500 UV: 1 000 UV au lieu de 1 500 UV; → versement en deux tranches de 500 UV en 1997 en 1998 au lieu d'un seul versement prévu en année 1; ❖ Contributions des villages: → budgétisées à 250 UV par an, soit un total de 750 UV; → versements inférieurs: total de 300 UV; ❖ Contribution de l'administration provinciale: → budgétisée 250 UV par an, soit 750 UV; réel: 700 UV; → en 1997, contribution de 500 UV pour compenser la réduction de la subvention; → réduction de la contribution les années suivantes: de 250 UV à 150 UV; Au total: budget prévu: 3 000 UV; réel: 2 000 UV					❖ Equipement: → prévu 200 UV en année 1; réel 160 UV; ❖ Indemnités formateurs: → budgétisées à 25 UV par an par enseignant (soit 20 formateurs prévus); → en réalité, à partir de 1998, indemnité augmentée à 40 UV par an par enseignant; → effectif formateurs: année 1: 16; année 2: 20; année 3: 14; ❖ Traduction des dépliants: → reportée à cause de la réduction de la subvention 97; ❖ Distribution des dépliants: → aucun budget prévu. Au total: prévu: 1 770 UV; réel: 2 090 UV soit 90 UV non couvertes par les recettes			

Tableau 3: Fréquentation des cours d'alphabétisation							
Années	Formés			Formateurs			Proportion femmes %
	Nbre de classes	Nbre de formés	Moyenne par classe	Femmes	Hommes	Total	
1997	8	288	36	3	13	16	19
1998	10	300	30	8	12	20	40
1999	7	266	38	10	4	14	71

Tableau 4: Formulaire initial d'évaluation			
Activités	IOV	Progrès	Commentaires
Recommandations	Recommandations	Recommandations	Recommandations
1. Organiser des cours d'alphabétisation dans les villages	<p>1. Cours d'alphabétisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ dans 10 villages; ❖ pendant 3 ans; ❖ 2 fois par semaine; ❖ 2 formateurs/classe dont 1 femme au moins; ❖ suivis par 40 formés; ❖ au moins 75% femmes; ❖ 60% des formés atteignent le niveau élémentaire. <p>2.1. Dépliants traduits en 1997</p> <p>2.2. 2 000 dépliants distribués en 1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nombre de cours et d'élèves: <ul style="list-style-type: none"> 1997 8 288 36 1998 10 300 30 1999 7 266 38 ❖ Nombre de formateurs: <ul style="list-style-type: none"> 1997 3 13 16 1998 8 12 20 1999 10 4 14 ❖ Dépliants traduits en 1998. ❖ Augmentation des coûts de 20 UV à 40 UV. ❖ Dépliants distribués en 1999. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incapacité de l'administration à garantir des formateurs pour chaque cours en 1997. ❖ D'où engagement de formateurs par populations en 1998. ❖ Fermeture de 3 classes en 1999. ❖ Chute du nombre de formés en année 2 et augmentation en année 3. ❖ Augmentation du nombre de formatrices passant de 19 % en 1997 à 71 % en 1999. ❖ Traduction en langue locale reportée à cause de la réduction de la subvention. ❖ Absence de frais prévus pour la distribution.
2. Résultats	IOV	Progrès	Commentaires
Augmentation du taux d'alphabétisation dans la population	<p>%ge population capable de lire et écrire des informations simples:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ en 1998, 40% femmes; 60% hommes; ❖ en 1999, 65% de femmes, 80% hommes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Au début du projet, pourcentage de la population capable de lire et de comprendre des messages simples: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 30% des femmes et 50% des hommes. ❖ Pas d'information disponible. 	
Disponibilité des dépliants dans la zone	<p>%ge population ayant lu les dépliants:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ en 1998, 30% femmes, 45% hommes; ❖ en 1999, 60% femmes, 70% hommes. 		

Tableau 4: Formulaire initial d'évaluation (suite)			
Objectif intermédiaire	IOV	Progrès	Commentaires
Adhésion et application des messages de santé par la population	<p>En 2000, nombre de ménages suivant les pratiques recommandées:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 90% font bouillir l'eau de consommation; ❖ 80% se servent de latrines; ❖ 95% des enfants sont vaccinés contre la poliomyélite; ❖ 60% se servent de moustiquaires. 	<p>Au début du projet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ ? % font bouillir leur eau de consommation; ❖ 50% accèdent à des latrines; ❖ 40% d'enfants vaccinés contre la poliomyélite; ❖ moins de 20% se servent de moustiquaires. <p>Pas d'information disponible sur l'évolution de la situation.</p>	Recommandations
Objectif de développement	IOV	Progrès	Commentaires
Amélioration des conditions de vie dans la province	<p>En 2003:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Augmentation de 30% du nombre des maisons avec un toit en tôle; ❖ Réduction de 15% du taux de migration; ❖ 20% de diminution de l'occurrence des maladies les plus répandues. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aucune information disponible sur la situation initiale. 	Recommandations

On pouvait donc déjà noter une certaine connaissance de la situation initiale du projet ainsi que l'évolution des activités:

- 7 classes sur 10 fonctionnaient en 1999;
- le nombre de formés diminuait mais la moyenne de l'effectif par classe était en progression;
- l'effectif des formateurs diminuait (proportionnellement au nombre de classes) et se féminisait;
- les dépliants avaient été traduits et distribués avec, cependant, une année de retard.

Cependant, ces informations secondaires, incomplètes et partielles, demandaient à être approfondies et validées sur le terrain. Par exemple, aucune information n'existait sur les élèves/participants (sexe, âge, etc.), le niveau d'alphabétisation atteint, le nombre de dépliants distribués et les points de distribution. En outre, à l'exception de notes dans les documents financiers, aucune information ne permettait d'expliquer la raison de certains événements. Aussi, l'équipe d'évaluation a estimé que les données primaires qui seraient recueillies sur le terrain étaient d'une importance capitale.

D3.2. Collecte et étude des données primaires

L'équipe d'évaluation lors de sa visite dans la zone du projet identifia les groupes qu'elle souhaitait rencontrer en fonction:

- > des activités d'alphabétisation:
 - les formateurs: hommes, femmes, autant ceux en fonction que ayant cessé d'exercer;
 - les formés: hommes, femmes, autant ceux qui fréquentaient les cours que ceux qui avaient abandonné; ce groupe était également ouvert à toute personne des village souhaitant y prendre part même sans avoir suivi l'alphabétisation;
- > de la campagne d'information de santé:
 - la population dans son ensemble pour discuter des dépliants traitant de la santé.

Pour collecter les informations auprès de ces groupes, l'équipe d'évaluation a décidé de se baser sur des entretiens, des discussions informelles et des observations participatives.

Sur les activités d'alphabétisation

Les rencontres avec les formateurs (hommes et femmes) et les formés (hommes et femmes) ont été conduites séparément. Des grilles d'entretien de type semi-directif avaient été préparées pour orienter les discussions (encadrés 2 et 3). De plus, l'équipe d'évaluation a pris part à des cours d'alphabétisation où elle a conduit une observation participative (encadré 1).

Encadré 3: Synthèse des observations des classes d'alphabétisation

- ❖ La moitié des formés n'avait pas les moyens d'acheter des cahiers.
- ❖ La participation aux cours d'alphabétisation était plus élevée lorsque le contenu traitait de sujets d'intérêt tels que l'agriculture.
- ❖ Certains formateurs recouraient à des méthodes pédagogiques novatrices et des supports connus par les formés tels que la musique, la danse et le théâtre.
- ❖ Les registres de présence des cours d'alphabétisation étaient incomplets.
- ❖ Certains des formateurs étaient plus préoccupés par le faible niveau de rémunération que par les cours d'alphabétisation; ils étaient à la recherche d'un autre emploi.
- ❖ Certains formés éprouvaient des difficultés à suivre le rythme et les formateurs n'y étaient pas sensibles.
- ❖ Les sujets abordés par l'alphabétisation ne correspondaient pas aux souhaits de certains formés qui auraient préféré apprendre à lire et à écrire à partir de sujets qu'ils connaissaient.
- ❖ Les femmes représentaient 80 pour cent du public en formation.
- ❖ La proportion de la population dans la zone du projet capable de lire et de comprendre des messages simples était de 50 pour cent pour les hommes et 60 pour cent pour les femmes.
- ❖ Le taux de fréquentation scolaire des garçons et des filles avait augmenté dans la zone du projet.

Encadré 2: Synthèse des rencontres avec les formateurs et les formatrices

Thème 1: Engagement des formateurs (Comment ont-ils et ont-elles été engagés?)

- ❖ Au début du projet, la plupart des formateurs ont été engagés par l'administration; leur motivation première était l'acquisition de compétences qui leur seraient utiles pour rechercher un emploi.
- ❖ Plusieurs des formateurs engagés par l'administration ont trouvé un emploi à l'extérieur; ils ont été remplacés par des formateurs choisis par la population.
- ❖ La plupart des formatrices témoignait d'une grande disponibilité et avait un sens développé du service.

Thème 2: Formation des formateurs (Quelles sont leurs compétences et leurs expériences?)

- ❖ La plupart des formateurs avait suivi l'école secondaire au moins jusqu'à l'âge de 16 ans.
- ❖ Peu d'entre eux avait reçu une formation pour l'alphabétisation; deux formateurs seulement étaient enseignants d'école primaire.
- ❖ Quatre formateurs et deux formatrices suivaient une formation pour formateurs.

Thème 3: Perception des cours d'alphabétisation (Comment évaluaient-ils l'alphabétisation?)

Points forts:

- ❖ Les participants étaient très motivés.
- ❖ Les formateurs étaient fiers de leur contribution au développement des villages.
- ❖ Les formateurs se réjouissaient de l'augmentation des indemnités depuis 1998.

Points faibles:

- ❖ Le matériel pédagogique était en français alors que les cours se déroulaient en langue locale.
- ❖ Les formateurs étaient déçus de la faible contribution financière et matérielle des villages (impossibilité ou refus).

Encadré 3: Synthèse des rencontres avec les formés: hommes et femmes

Thème 1: Fréquentation des cours (Combien de temps avaient-ils suivi les cours?)

- ❖ La majorité des formés suivaient les cours d'alphabétisation depuis leur démarrage.

Thème 2: Motivations pour l'alphabétisation (Pourquoi voulaient-ils apprendre à lire et écrire?)

- ❖ Lire les panneaux, les indications dans les bus et en ville; lire et écrire des lettres; tenir des comptes.
- ❖ Suivre et surveiller les progrès des enfants à l'école.
- ❖ Acquérir plus que le savoir élémentaire et le calcul de base, par exemple, plusieurs femmes désiraient s'engager dans des activités génératrices de revenus.
- ❖ Savoir lire et écrire est un bien pour savoir mieux s'organiser, discuter et comprendre (élargissement des compétences et renforcement des capacités et pouvoir).

Thème 3: Perception des cours d'alphabétisation (Comment évaluaient-ils l'alphabétisation?)

Points forts:

- ❖ Certains formateurs étaient excellents, rendaient l'apprentissage amusant, élargissaient les domaines de connaissances et développaient d'autres compétences. Ils appuyaient leurs cours, par exemple, sur l'amélioration des pratiques agricoles, d'hygiène et d'assainissement.
- ❖ Les formées appréciaient d'avoir des formatrices.

Points faibles:

- ❖ Occupation fréquente des locaux de cours pour des événements communautaires.
- ❖ Méthodes pédagogiques trop traditionnelles et peu participatives.
- ❖ Horaires peu adaptés des cours qui avaient lieu le matin, période coïncidant avec les tâches agricoles.
- ❖ Difficultés pour les femmes d'assister aux cours quand leurs enfants étaient malades ou pendant la saison agricole, en particulier lors du désherbage.
- ❖ Fermeture de certains cours faute de formateurs actifs.
- ❖ Souhait de reconnaissance des nouvelles compétences mais absence de certification officielle des connaissances.
- ❖ Impossibilité pour les villages d'apporter une contribution financière au projet.
- ❖ Absence de classe intermédiaire pour les élèves maîtrisant les connaissances de base et souhaitant les approfondir.

Thème 4: Appréciation des non-participants et de ceux qui avaient abandonné (Raisons?).

- ❖ Certains souhaitaient suivre les cours mais n'avaient personne susceptible de les aider dans leurs tâches ménagères.
- ❖ Plusieurs hommes ont mentionnés leur crainte d'échouer et redoutaient le regard des autres.
- ❖ Quelques maris étaient réticents à l'idée de laisser leurs femmes suivre les cours.
- ❖ Les mères adolescentes, non autorisées à retourner à l'école secondaire après leur accouchement, désiraient apporter un appui aux cours.

Sur la campagne d'information

Des discussions avec les hommes et les femmes ont été organisées séparément pour aborder ce sujet. Divers contacts et discussions ont également eu lieu avec le personnel de santé et d'enseignement et des responsables locaux.

En 1999, les 2 000 dépliants avaient été distribués dans les centres de santé de soins primaires. Parmi les groupes de discussion, 60 pour cent des femmes et 30 pour cent des hommes avaient vu les dépliants mais très peu les avaient lus (respectivement 30 et 20 pour cent).

Les discussions ont alors porté sur le fait de savoir si la distribution de dépliants était le moyen le plus efficace pour diffuser des messages de santé dans les villages ou s'il fallait envisager d'autres stratégies. Les centres de santé étaient plus fréquentés par les femmes, autant pour elles que pour leurs enfants, que les hommes. Par contre, moins alphabétisées que ces derniers, les femmes étaient peu à même de lire les dépliants. En outre, si le message impliquait une dépense, par exemple la construction de latrines, elles ne pouvaient en prendre la décision. De plus, au centre de santé travaillait un infirmier très actif et compétent; depuis son arrivée, les pratiques d'hygiène s'étaient considérablement améliorées, même si de nombreuses personnes se plaignaient du manque de bois de feu pour faire bouillir l'eau de consommation. Une campagne de vaccination contre la poliomyélite avait été effectuée et couronnée de succès: ayant eu lieu dans les écoles, 70 pour cent des enfants en avaient bénéficié.

Sur l'ensemble du projet

Les entretiens et rencontres avec différents responsables locaux et personnes des villages, dont les commerçants, fournirent les informations suivantes:

- Une diminution de 5 pour cent du taux d'émigration avait été enregistrée: une des raisons était que l'économie régionale était en baisse; les possibilités de travail en ville étaient de plus en plus rares et l'exode rural se limitait.
- Le contexte de l'économie locale n'était pas favorable aux dépenses: le cours du café, principale culture de rente de la zone du projet, était au plus bas.
- Le nombre de personnes pouvant faire face à des dépenses imprévues, voire même indispensables, était limité. Investir dans l'amélioration du logement ou autres biens de qualité de vie n'était guère envisageable pour la majorité de la population.
- Certains chiffres fournis par l'administration locale indiquaient cependant une augmentation de 5 pour cent du nombre de maisons avec un toit en tôle.
- Aucun chiffre n'était disponible sur le nombre de personnes utilisant des moustiquaires. Par contre, peu de moustiquaires avaient été vendues dans les magasins; les personnes étaient peu intéressées, en partie à cause de l'investissement que cela représentait.
- Concernant les maladies, les registres du service de santé locale indiquaient une diminution de 5 pour cent de l'occurrence des maladies les plus répandues.

D3.3. Résultats, conclusions et recommandations

Après les investigations de terrain, l'équipe d'évaluation a complété le formulaire initial d'évaluation obtenant ainsi une version finale consignnant les résultats (tableau 5). Une attention particulière a été portée sur l'identification des raisons expliquant les écarts entre les objectifs visés et les résultats obtenus. Des recommandations ont été émises à l'égard de l'administration dans la perspective de la poursuite ou non du projet.

Tableau 5: Formulaire final d'évaluation				
Activités	IOV	Progrès	Commentaires	
1. Organiser des cours d'alphabétisation dans les villages	<p>1. Cours d'alphabétisation: dans 10 villages; pendant 3 ans; 2 fois par semaine; 2 formateurs/classe dont 1 femme au moins; suivis par 40 formés; au moins 75% femmes; 60% des formés atteignent le niveau élémentaire.</p>	<p>❖ Nombre de cours et d'élèves: cours élèves moy/cours</p> <p>1997 8 288 36</p> <p>1998 10 300 30</p> <p>1999 7 266 38</p> <p>❖ Nombre de formateurs: femmes hommes total</p> <p>1997 3 13 16</p> <p>1998 8 12 20</p> <p>1999 10 4 14</p>	<p>❖ Incapacité de l'administration à garantir des formateurs pour chaque cours en 1997.</p> <p>❖ D'ou engagement de formateurs par population.</p> <p>❖ Implication très forte des formatrices vis-à-vis de la population.</p> <p>❖ Fermeture de 3 classes en 1999.</p> <p>❖ Chute du nombre de formés en année 2 et augmentation en année 3.</p> <p>❖ Proportion des formées supérieure à 80 %.</p> <p>❖ Augmentation du nombre de formatrices passant de 19 % en 1997 à 71 % en 1999.</p> <p>❖ Freins inhérents aux cours d'alphabétisation: manque de formateurs formés; méthodes pédagogiques peu adaptées; matériel pédagogique en français; indisponibilité des locaux de formation; incapacité ou refus des villages de contribuer; horaires des cours peu adaptés; matins.</p> <p>❖ Freins à la fréquentation par les formés: Non-reconnaissance des compétences par la communauté;</p> <p>→ Contenu des cours éloigné des centres d'intérêt;</p> <p>→ Méthodes pédagogiques trop traditionnelles;</p> <p>→ Manque de soutien des membres de la famille;</p> <p>→ Peu d'attention aux attentes de formation des femmes.</p> <p>❖ Pas d'évaluation des acquis des formés et de système de certification des connaissances.</p>	<p>❖ Faire participer les villages au choix des formateurs.</p> <p>❖ Former les formateurs;</p> <p>❖ Inclure dans la formation la problématique de genre.</p> <p>❖ Stimuler les contributions des villages: local de cours, cahiers pour les formés.</p> <p>❖ Adapter les horaires aux formés et aux formateurs.</p> <p>❖ Utiliser des méthodes pédagogiques participatives et novatrices pour adultes.</p> <p>❖ Inclure des sujets d'intérêt dans le contenu des cours: santé, agriculture.</p> <p>❖ Sensibiliser la population à l'importance de l'alphabétisation des adultes et au soutien des formés: entraide familiale.</p> <p>❖ Introduire un système d'évaluation et de certification des formés.</p> <p>❖ Organiser des cours d'approfondissement.</p> <p>❖ Modifier le système de rémunération des formateurs et renforcer la reconnaissance de la communauté à leur égard.</p>
2.1. Traduire dépliant en langue locale	2.1. Dépliants traduits en 1997	❖ Dépliants traduits en 1998.	❖ Traduction en langue locale reportée à cause de la réduction de la subvention.	
2.2. Distribuer les dépliants	2.2. 2 000 dépliants distribués en 1998	❖ Augmentation des coûts de 20 UV à 40 UV.	❖ Absence de frais prévus pour la distribution.	
		❖ Dépliants distribués en 1999.	❖ Prévoir les dépenses nécessaires.	

Tableau 5: Formulaire final d'évaluation (suite)				
Résultats	IOV	Progrès	Commentaires	Recommandations
Augmentation du taux d'alphabétisation dans la population	<p>%ge de la population capable de lire et écrire des informations simples:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ en 1998, 40% femmes; 60% hommes; ❖ en 1999, 65% femmes, 80% hommes. 	<p>%ge de la population capable de lire et de comprendre des messages simples:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ au début du projet: 30% des femmes et 50% des hommes; ❖ en 1999: 50% des femmes et 60% des hommes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Augmentation notable de l'aptitude des femmes et des hommes à lire et à comprendre des messages simples grâce à l'alphabétisation. ❖ Nombre plus restreint d'hommes suivant les cours d'alphabétisation expliquant la faible progression de leur taux d'alphabétisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identifier des points de distribution accessibles et fréquentés par les différents groupes de la population. ❖ S'appuyer davantage sur les ressources humaines locales: santé, éducation
Disponibilité des dépliants dans la zone	<p>%ge de la population ayant lu les dépliants:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ en 1998, 30% femmes, 45% hommes; ❖ en 1999, 60% femmes, 70% hommes. 	<p>%ge de la population ayant lu les dépliants:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ en 1999: 30% des femmes et 20% des hommes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dépliants distribués dans les centres de soins qui sont plus fréquentés par les femmes et les enfants que les hommes. ❖ Plus de gens avaient vu les dépliants qu'ils ne les avaient lus. 	
Objectif intermédiaire	IOV	Progrès	Commentaires	Recommandations
Adhésion et application des messages de santé par la population	<p>En 2000, nombre de ménages suivant les pratiques recommandées:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 90% font bouillir l'eau de consommation; ❖ 80% se servent de latrines; ❖ 95% des enfants sont vaccinés contre la poliomyélite; ❖ 60% se servent de moustiquaires. 	<p>Au début du projet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ ? % font bouillir leur eau de consommation; ❖ 50% accèdent à des latrines; ❖ 40% d'enfants vaccinés contre la poliomyélite; ❖ moins de 20% se servent de moustiquaires. <p>Fin 1999:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 35% font bouillir leur eau; ❖ 60% disposent de latrines ❖ 70% d'enfants vaccinés; ❖ moins de 20% se servent de moustiquaires 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Quelques progrès réalisés dans le sens de l'objectif du projet. ❖ Succès notable de la campagne de vaccination contre la polio (campagne dans les écoles, coût faible mis à part le temps). ❖ Faibles changements dans les pratiques d'hygiène s'expliquant par les ressources restreintes de la population et la pénurie de bois de feu. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Envisager des activités cohérentes entre objectifs visés et résultats escomptés. ❖ Elaborer des indicateurs plus précis.

Tableau 5: Formulaire final d'évaluation (suite)				
Objectif de développement	IOV	Progrès	Commentaires	Recommandations
Amélioration des conditions de vie dans la province	<p>En 2003:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Augmentation de 30% du nombre des maisons avec un toit en tôle; ❖ Réduction de 15% du taux de migration; ❖ Diminution de 20% de l'occurrence des maladies les plus répandues. 	<p>Situation en 1999:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Augmentation de 5% du nombre de maisons avec un toit de tôle. ❖ Réduction de 5% du taux d'émigration. ❖ Diminution de 5% de l'occurrence des maladies les plus répandues. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Modestes progrès dans le sens de l'objectif du projet. ❖ Faiblesse des revenus expliquant le peu d'investissement dans le logement. ❖ Réduction du taux d'émigration liée en grande partie à l'absence d'emploi en zone urbaine. ❖ Réussite partielle du projet, surtout en ce qui concerne les maladies courantes. 	

Ce formulaire final d'évaluation a permis de rédiger le rapport d'évaluation.

À partir des colonnes: progrès et commentaires mises en regard de la colonne: indicateurs objectivement vérifiables, autant pour les activités que les résultats et les objectifs intermédiaire et de développement, il a été possible de traiter des points suivants: (i) contexte du projet; (ii) conception du projet; (iii) mise en œuvre du projet en termes d'efficacité et de gestion; (iii) résultats du projet dont leur efficacité y compris les effets et l'impact, la durabilité, le rapport coût-efficacité.

Les sections conclusions et recommandations ainsi que leçons à tirer se sont appuyées sur les colonnes progrès et recommandations confrontées à la colonne indicateurs objectivement vérifiables pour les activités du projet, ses résultats, ses objectifs.

Dans ce document, seules les orientations des conclusions et recommandations générales sont présentées.

Conclusions et recommandations générales

Identification et conception

Le projet a été identifié par l'administration provinciale en consultant très peu la population. Sa conception était assez faible; en effet, les activités avaient peu de lien avec l'objectif intermédiaire et nombre d'hypothèses critiques ne se sont pas confirmées, devenant ainsi des hypothèses fatales au projet.

Mise en œuvre

Les résultats indiqués dans le formulaire final d'évaluation témoignent de certaines avancées tant pour l'alphabétisation que pour l'impact des dépliants. La population est intéressée par une amélioration de ses compétences et connaissances. La mise en œuvre du projet a souffert du nombre restreint des parties prenantes impliquées, d'une mobilisation et d'une participation restreintes de la population et d'une prévision insuffisante des ressources.

Objectifs intermédiaire et de développement

Au vu de la progression du projet au cours de la première phase, il était peu probable que l'objectif de développement soit atteint à terme. Les écarts entre objectif intermédiaire et résultats sont principalement dus à la faiblesse de l'identification et de la conception. Nombre de résultats obtenus étaient indépendants des activités du projet. L'alphabétisation des adultes et la distribution de dépliants médicaux ne constituaient pas la meilleure manière pour que la population, peu alphabétisée et aux ressources restreintes, adhèrent à des messages de santé pour les appliquer ensuite. En outre, les points de distribution des dépliants ne permettaient pas de toucher une large audience. L'implication du personnel de santé et d'enseignement scolaire est certainement une voie à explorer dans l'hypothèse où le projet se poursuivrait.

Publics cibles

Par définition, le projet s'adressait à l'ensemble de la population (hommes et femmes) et en particulier aux plus défavorisés. Les femmes s'avéraient les plus motivées et reconnaissent que savoir lire et écrire leur permettrait d'accroître leurs capacités. La sensibilisation de la population et la formation des formateurs aux questions de genre étaient nécessaires afin d'élargir et de faciliter la participation des femmes et de recruter des formatrices au sein des villages, entre autres les jeunes femmes ayant un niveau d'éducation secondaire. Des solutions au manque de confiance des hommes craignant le regard de la communauté en cas d'échec devaient être trouvées. Une information sur l'intérêt de l'alphabétisation était certainement souhaitable.

Recommandation globale

En plus des recommandations spécifiques, deux recommandations ont été émises pour la province dans la perspective de poursuite du projet. Celui-ci devrait être scindé en deux projets:

- un projet d'alphabétisation tenant compte des orientations données par l'évaluation;
- un projet d'information sur la santé dont les modalités et le contenu seraient revus à partir des résultats de l'évaluation et d'une étude approfondie avec la population sur les causes de la situation sanitaire existante et du peu d'intérêt manifesté à l'égard de la campagne d'information antérieure.

Références bibliographiques

Aaker, J. et Shumaker, J. 1994. *Looking Back and Looking Forward... A participatory approach to evaluation*. Heifer Project International. Little Rock, Arkansas.

Barrow, C.J. 1997. *Environmental and Social Impact Assessment, An introduction*. Arnold. Londres.

Beck, T. et Stelcner, M. 1997. *Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes*. Agence canadienne de développement internationale. Québec, Canada.

Blackburn, J. et Holland, J. (Eds). 1998. *Who Changes?, Institutionalizing participation in development*. Intermediate Technology Publications. Londres

Conseil canadien de coopération internationale, MATCH International Centre et Association québécoise des organismes de coopération Internationale. 1991. *Two Halves Make a Whole, Balancing gender relations in development*. Ottawa.

Casley, D.J. et Kumar, K. 1988. *The Collection, Analysis, and Use of Monitoring and Evaluation Data*. Etude conjointe Banque mondiale, FIDA et FAO. The John Hopkins University Press. Londres.

Cernea, M.M. (Ed). 1991 *Putting People First, Sociological variables in rural development*. Seconde édition. Publication Banque mondiale. Oxford University Press. Oxford, Royaume-Uni.

Commission des Communautés européennes. 1993. *Gestion du cycle de projet, approche intégrée et cadre logique*. Direction du développement, Unité d'évaluation. Bruxelles.

Commission des Communautés européennes. 1997. *Analyse économique et financière des projets de développement*. Bureau des publications officielles de l'Union européenne. Luxembourg.

Commonwealth Secretariat. 1992. *Women and Natural Resource Management, A manual for the Africa region*. Commonwealth Secretariat. Londres.

Curry, S. et Weiss, J. 2000. *Project Analysis in Developing Countries*. Seconde édition. MacMilan Press. Basingstoke. Royaume-Uni.

Cusworth, J.W. et Franks, T.R. 1993. *Managing Projects in Developing Countries*. Addison Wesley Longman. Harlow. Royaume-Uni

Davies, A. 1997. *Managing for Change, How to run community development projects*. Intermediate Technology Publications en collaboration avec Voluntary Service Overseas. Londres.

Davis, J., Garvey, G. et Wood, M. 1993. *Developing and Managing Community Water Supplies*. Oxfam Development Guidelines n° 8. Oxfam Royaume-Uni et Irlande. Oxford. Royaume-Uni.

Davis-Case et D'Arcy. 1990. *La boîte à outils de la communauté- Diagnostic, suivi et évaluation participatifs en foresterie communautaire: concept, méthodes et outils*. Foresterie communautaire, Manuel de terrain 2. FAO. Rome.

- DFID.** 1995. *Stakeholder Participation and Analysis*. Social Development Division. DFID. Londres
- DFID.** 1998. *The Social Appraisal Annex for a Project Submission*,. Social Development Division. DFID. Londres.
- Dixon, J.A., Scura, L.F., Carpenter, R.A. et Sherman, P.B.** 1994. *Economic Analysis of Environmental Impacts*, Seconde édition. Earthscan Publications. Londres.
- Feldstein, H.S. et Jiggins, J.** (Eds). 1994. *Tools for the Field, Methodologies handbook for gender analysis in agriculture*. Kumarian Press. Connecticut. Etats-unis.
- Feldstein, H.S, et Poats, S.V.** (Eds). 1989. *Working Together, Gender analysis in agriculture*, Volume 1: Case Studies. Kumarian Press. Connecticut. Etats-unis.
- Feuerstein, M.T.** 1986. *Partners in Evaluation, Evaluating development and community programmes with participants*. MacMillan Education. Londres.
- FAO.** 1997. *Analyse socioéconomique selon le genre. Guide d'application au niveau terrain*. Version provisoire. Rome.
- FAO.** 1997. *Analyse socioéconomique selon le genre, Guide d'application au niveau intermédiaire*. Version provisoire. Rome.
- FAO.** 1997. *Analyse socioéconomique selon le genre. Guide d'application au niveau macro*. Version provisoire. Rome.
- FAO.** 1995. *Directives pour la conception et l'élaboration de projets d'investissement agricole*. Centre d'investissement. Document technique n° 7. Rome.
- FAO.** 1992. *L'analyse sociologique dans la conception de projets d'investissement agricole*. Centre d'investissement. Document technique n° 9. Rome.
- Gianotten, V., Groverman, V., Walsum, E. et Zuidberg, L.** 1994. *Assessing the Gender Impact of Development Projects, Case studies from Bolivia, Burkina Faso and India*. Intermediate Technology Publications. Londres.
- Gittinger, J.P.** 1982. *Economic Analysis of Agricultural Projects*. EDI Series in Economic Development. Seconde édition. The International Bank for Reconstruction and Development/Banque mondiale. Washington DC.
- Goodman, L. J. et Love, R.N.** (Eds). 1980. *Project Planning and Management, An integrated approach*, Pergamon Policy Studies on Socio-Economic Development. Pergamon Press. Oxford. Royaume-uni.
- Gosling, L.** 1995. *Toolkits, A practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation*. Development Manual 5, Save the Children. Londres.
- Green, A.** 1999. *An Introduction to Health Planning in Developing Countries*. Seconde édition. Oxford University Press. Oxford. Royaume-uni.
- Guijt, I. et Kaul Shah, M.** (Eds). 1998. *The Myth of Community: Gender issues in participatory development*. Intermediate Technology Publications. Londres.

- Johnson, V., Ivan-Smith, E., Gordon, G., Pridmore, P. et Scott, P.** (Eds). 1998. *Stepping Forward, Children and young people's participation in the development process*. Intermediate Technology Publications. Londres.
- Kumar, K.** (Ed.) 1993. *Rapid Appraisal Methods*, World Bank Regional and Sectoral Studies. The International Bank for Reconstruction and Development/Banque mondiale. Washington DC
- Madeley, J.** 1991. *When Aid is No Help, How projects fail and how they could succeed*. Intermediate Technology Publications. Londres.
- Marsden, D. et Oakley, P.** (Eds). 1990. *Evaluating Social Development Projects*. Development Guidelines n° 5. Oxfam. Oxford. Royaume-uni.
- Martin, P.** 1994. *Documenting Development Program Impact: A tool for reporting differential effects on men and women*. GENESYS Project. Office of WID. USAID. Wahington.
- Moser, C.** 1993. *Gender Planning and Development: Theory, practice and training*. Routledge. Londres.
- Nichols, P.** 1991. *Social Survey Methods, A Fieldguide for development workers*. Development Guidelines n° 6. Oxfam. Oxford. Royaume-uni.
- Norton, M. et Eastwood, M.** 1997. *Writing Better Fundraising Applications*, Second Edition, London: Directory of Social Change in association with the Institute of Charity Fundraising Managers
- Oever (van den), P.** 1994. *Necessary and Sufficient Conditions for Sustainable Development: A tool for gender-informed program planning*, GENESYS Project. USAID. Office of WID. Wahington.
- Overholt, C., Anderson, M.B., Cloud, K. et Austin, J.E.** (Eds). 1985. *Gender Roles in Development Projects, A case book*. Kumarian Press. Connecticut. Etats-unis.
- Oxfam.** 1995. *The Oxfam Handbook of Development and Relief*. Volumes 1, 2 and 3. Oxfam Royaume-uni et Irlande. Oxford. Royaume-uni.
- Parker, A.R.** 1993. *Another Point of View: A manual on gender analysis training for grassroots workers*. UNIFEM. New York.
- Rao, A., Anderson, M.B. et Overholt, C.** (Eds). 1991. *Gender Analysis in Developing Countries, A case book*. Kumarian Press. Connecticut. Etats-unis.
- Rietbergen-McCracken, J. et Narayan, D.** 1997. *Participatory Tools and Techniques: A resource kit for participation and social assessment*. Social Policy and Resettlement Division, Environment Department, Banque mondiale. Washington DC.
- Rojas, M.** 1993. *Integrating Gender Considerations into FAO Forestry Projects*, Guidelines, Rome.
- Rubin, F.** 1995. *A Basic Guide to Evaluation for Development Workers*. Oxfam. Oxford. Royaume-uni.
- Selvavinayagam, K.** 1991. *Financial Analysis in Agricultural Project Preparation*. Investment Centre. Technical Paper n° 8. FAO. Rome.

Stockman, D. 1994. *Community Assessment, Guidelines for developing countries.* Intermediate Technology Publications. Londres.

Strachan, P. et Peters, C. 1997. *Empowering Communities, A casebook from West Sudan.* Oxfam Royaume-uni et Irlande. Oxford. Royaume-uni.

Thomas-Slayter, B., Esser, A.L. et Shields, M.D. 1993. *Tools of Gender Analysis: A guide to field methods for bringing gender into sustainable resource management.* Clark University. Etats-unis.

Valadez, J. et Bamberger, M. (Eds). 1994. *Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries, A handbook for policymakers, managers and researchers.* EDI Development Studies. Banque mondiale. Washington DC.

Vincent, F. 1987. *Manuel de gestion pratique des associations de développement rural du Tiers Monde.* Volume 2: Gestion financière. , éd. IRED, Genève

Wallace, T. et Marsh, C. (Eds). 1991. *Changing Perceptions: Writings on gender and development.* Oxfam. Oxford. Royaume-uni.

ASEG

Programme d'analyse socioéconomique selon le genre

**Service de la parité hommes-femmes
et du développement**

**Division de la parité hommes-femmes
et de la population**

Département du développement durable

**Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture**

Viale delle Terme di Caracalla
00100 Rome, Italie

Tél.: (+39) 06 5705 6751

Télécopie: (+39) 06 5705 2004

Mél.: SEAGA@fao.org

Site Web: www.fao.org/sd/SEAGA