



**Catholic Relief Services (CRS):  
Guide pour l'élaboration des cadres logiques et de résultats**

**Carlisle J. Levine**



Depuis 1943, Catholic Relief Services (CRS) a le privilège de servir les personnes défavorisées et les pauvres à l'étranger. Sans distinction de race, de religion ni de nationalité, CRS apporte une aide d'urgence en réponse aux catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par des projets de développement dans des domaines tels que l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH et Sida, CRS œuvre à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. CRS travaille aussi aux Etats-Unis en vue d'étendre les connaissances et les actions des catholiques et autres personnes intéressées par les problèmes internationaux de paix et de justice. Nos programmes et nos ressources répondent à l'appel des évêques des Etats-Unis à vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans, et les différences de langue, de culture et de conditions économiques.

Publié en 2007 par :  
Catholic Relief Services  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3413 USA

Rédigé par :  
Carlisle J. Levine

Traduction française de :  
Aatsa Atogho, Constantin Hien, Joseph Ilboudo

©2007 Catholic Relief Services

Les lecteurs sont autorisés à copier, traduire ou adapter ce livre à des fins non lucratives, à condition que les traductions ou adaptations soient distribuées gratuitement ou à prix coûtant. Merci de citer les auteurs et Catholic Relief Services.

## Table des Matières

|  |    |
|--|----|
| Préface.....   | iv |
| Remerciements.....   | iv |
| Vue d'ensemble .....   | 1  |
| Section 1: Théories du changement .....  | 2  |
| Section 2: Énoncés d'objectifs ou de résultats.....  | 3  |
| Directives générales relatives à la conceptualisation et à la rédaction des énoncés d'objectifs ou de résultats .....        | 3  |
| Énoncés aux niveaux des objectifs ou de résultats .....  | 5  |
| Section 3: Hypothèses clés.....  | 8  |
| Section 4: Énoncés d'indicateurs de performance .....  | 11 |
| Directives générales relatives à la conceptualisation et à la rédaction des énoncés d'indicateurs de performances.....       | 12 |
| Niveaux d'indicateurs de performance: Impact, résultat, extrant, processus et intrant .....                                  | 15 |
| Sélection des indicateurs de performance.....  | 21 |
| Section 5: Méthodes de mesures et Sources d'informations.....  | 23 |
| Types de méthodes de mesure couramment utilisées .....   | 23 |
| Choix des méthode de mesure des indicateurs .....  | 24 |
| Identification et choix des sources d'informations .....   | 26 |
| Établissement des valeurs cibles des indicateurs .....   | 26 |
| Annexe 1 : Comparaison de la Terminologie des Différents Organismes Donateurs Relative aux Cadres de Résultats/Logiques..... | 27 |
| Annexe 2 : Exemples de Proframe du CRS, de Cadre de Résultats de l'USAID, de Cadre Logique du DFID.....                      | 28 |

## Préface

Ce document a été initialement rédigé pour servir de guide à la conceptualisation, l'élaboration la sélection et la mesure des indicateurs de performance des projets. Dans ce document, les directives se place dans un contexte d'articulation de la théorie du changement, la conceptualisation et l'élaboration des énoncés d'objectifs et de résultats (extrait en grande partie du ProPack avec quelques ajustements) et la l'élaboration du cadre logique et du cadre des résultats.

Ce guide a été écrit pour appuyer les efforts de CRS à développer des indicateurs courants et communément acceptés. Du fait de son large contexte, il s'avère utile pour l'élaboration de projet.

## Remerciements

Ce document est fortement bâti sur les ouvrages suivants :

- Valerie Stetson, Guy Sharrock et Susan Hahn, *ProPack: Le dossier projets de CRS*, Baltimore, MD: Catholic Relief Services, juillet 2004, pp. 105-113;
- Catholic Relief Services, *Guide des propositions de projets du CRS*. Catholic Relief Services, juin 1999, pp. 145-146; et
- Guide automatique de l'USAID (ADS), ADS203.3.4.2, [<http://www.usaid.gov/policy/ads/200/203.pdf>], consulté le 17 octobre 2006.

Veillez également noter les références relatives à:

- Valerie Stetson, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds et Guy Sharrock, *ProPack II: The CRS Project Package - Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers*, Baltimore, MD: Catholic Relief Services, 2007, pp. 83-130, 178-206, 215-248.

Les références aux autres ouvrages citées dans ce document se trouvent dans les notes de bas de page.

En plus, les personnes dont les noms suivent ont apporté un excellent feedback ; ce qui a contribué à améliorer la qualité du document.

Aatsa Atogho  
Didier Bloch  
Velida Dzino-Silajdzic  
Eric Eversmann  
Sarah Ford  
Constantin Hien  
Joseph Ilboudo  
Luis Cláudio Mattos  
Elena McEwan

Carrie Miller  
Gisele Orellana  
Mark Rogers  
Wendy-Ann Rowe  
Daniel Selener  
Shannon Senefeld  
Allison Smith  
Irene Youmbi

## Vue d'ensemble

Le présent document propose une synthèse des orientations du Catholic Relief Services (CRS) pour l'élaboration des cadres logiques et de résultats.

- **Un cadre logique** est une méthode systématique et visuelle pour présenter et partager votre conception des rapports entre les ressources dont vous disposez pour mettre en œuvre votre programme, les activités prévues et les changements ou les résultats escomptés.<sup>1</sup> Le cadre logique (Proframe) de CRS et le cadre logique du ministère du Développement international du Royaume Uni (DFID) en sont des exemples.
- **Un cadre de résultats** est similaire au cadre logique à l'exception du fait qu'il met l'accent sur une présentation claire des résultats. Le cadre de résultats de l'Agence américaine pour le développement international (USAID) en est un exemple.

Ces cadres sont des outils de planification, de gestion et de communication. Le choix du type de cadre à utiliser par les concepteurs dépend généralement des exigences des bailleurs de fonds.<sup>2</sup> Ils sont élaborés pendant la phase de conception et révisés, selon le besoin, lors de la mise en œuvre. Ces cadres orientent également lors de l'élaboration de plans d'exécution détaillés, de programmes ou de budgets de projets.<sup>3</sup>

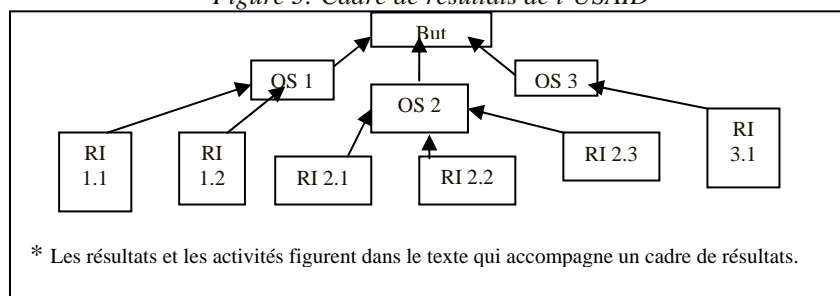
Figure 1: Proframe du CRS (cadre logique)

| Enoncés d'objectifs      | Enoncés d'indicateurs de performance | Méthodes de mesures / Sources de données | Hypothèses clés |
|--------------------------|--------------------------------------|--|-----------------|
| But                      |                                      |  |                 |
| Objectifs stratégiques   |                                      |  |                 |
| Résultats intermédiaires |                                      |  |                 |
| Extrants                 |                                      |  |                 |
| Activités                |                                      |  |                 |

Figure 2: Cadre logique du DFID

| Objectifs   | Indicateurs objectivement vérifiables | Moyens de vérification | Risques et hypothèses |
|-------------|---------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Objectif    |                                       |                        |                       |
| Finalité(s) |                                       |                        |                       |
| Extrants    |                                       |                        |                       |
| Activités   |                                       |                        |                       |

Figure 3: Cadre de résultats de l'USAID



Les cadres logiques ou de résultats sont variés, non seulement en termes de types d'objectif ou de d'énoncé des résultats qui y figurent et de leur dénomination, mais également par rapport aux directives relatives à leur articulation. En même temps que nous admettons qu'il n'existe pas une seule approche consensuelle pour élaborer les cadres logiques ou de résultats, nous sommes convaincus que l'adoption d'une approche commune au sein du CRS nous permettra de fournir une aide technique cohérente qui à son tour renforcera l'efficacité des cadres logiques ou de résultats lors des processus de planification, de suivi et d'évaluation.

<sup>1</sup> W.K. Kellogg Foundation, *Logic Model Development Guide*, janvier 2004, <http://www.wkkgf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>, consulté le 19 octobre 2006.

<sup>2</sup> Voir Annexe 1: Comparaison des terminologies utilisées par différents bailleurs de fonds aux niveaux des cadres de résultats et cadres logiques.

<sup>3</sup> Pour plus d'informations, voir *ProPack*, pp. 173-179.

Le présent document contient des orientations relatives aux:

1. Théories du changement
2. Énoncés d'objectifs ou de résultats
3. Hypothèses clés
4. Énoncés d'indicateurs de performance
5. Méthodes de mesures et/ou Sources de données

Les deux annexes comprennent:

1. Une comparaison des terminologies utilisées par différents organismes donateurs relative au cadre logiques et de résultats;
2. Des exemples concrets de cadre de projets selon le proframe de CRS, selon le cadre de résultats de l'USAID et selon le cadre logique du DFID.

### **Section 1: Théories du changement**

Tous les cadres logiques ou de résultats, y compris le proframe du CRS, le cadre de résultats de l'USAID et le cadre logique du DFID, définissent une hiérarchie d'objectifs ou de résultats ou « un chemin du développement » afin de montrer la manière dont, les concepteurs des programmes pensent que le changement arrivera. **La manière dont le changement arrivera constitue les théories du changement selon les concepteurs des projets ou de programmes.** Les théories du changement figurent dans les hypothèses sous jacentes, la stratégie articulée et les actions interdépendantes dans un projet destiné à produire une transformation positive d'une communauté ou d'une organisation. Lorsque les théories du changement sont bien reflétées dans les cadres logiques ou de résultats, les gestionnaires de programmes peuvent s'en servir pour structurer les interventions que les programmes cherchent à atteindre et ce qu'ils envisagent mettre en œuvre pour y parvenir. Les agents chargés du suivi peuvent ensuite rechercher les preuves tangibles des activités qui aboutissent aux résultats escomptés ou creuser pour découvrir pourquoi un résultat conduit ou ne conduit pas à un niveau supérieur prévu.

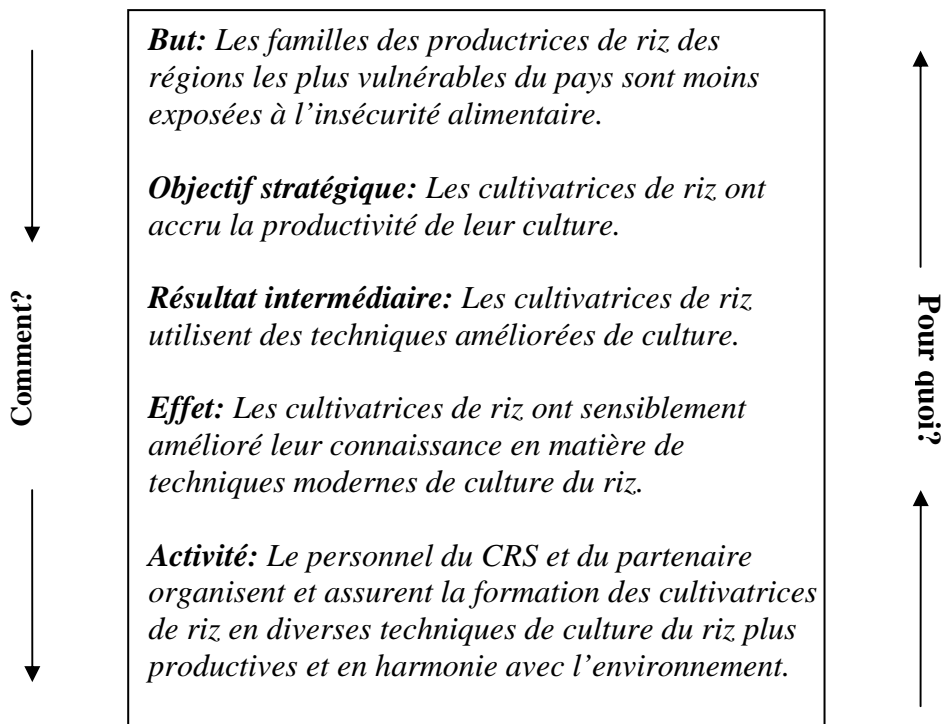
Par conséquent, l'essentiel dans un cadre logique ou de résultats c'est la définition d'une relation directe de cause à effet clairement articulée entre les différents niveaux d'objectifs ou de résultats.

- En lisant du haut vers le bas dans un cadre logique ou de résultats, le « comment » un objectif ou un résultat sera obtenu doit être expliqué par l'objectif ou le résultat immédiatement en dessous.
  - Par exemple, les concepteurs de programmes souhaitent que les agricultrices adoptent de nouvelles techniques de culture (résultat de niveau supérieur) suite à l'apprentissage de nouvelles techniques de culture (résultat de niveau inférieur).
- En lisant du bas vers le haut, dans un cadre logique ou de résultats, la raison pour laquelle nous essayons d'atteindre un objectif ou un résultat de niveau inférieur doit être expliquée par l'objectif ou le résultat du niveau supérieur.
  - Par exemple, les concepteurs de programmes croient que les agricultrices apprendront de nouvelles techniques de culture (résultat de niveau inférieur) afin de les adopter (résultat de niveau supérieur).

Les énoncés contenus dans les exemples précédents décrivent les changements attendus à différents niveaux. La réalisation d'un objectif ou d'un résultat à un niveau doit être une contribution

immédiate et nécessaire à la réalisation de l'objectif ou du résultat suivant. Les lecteurs ne doivent pas avoir besoin de faire des supputations ou plusieurs hypothèses globales pour comprendre la relation de cause à effet entre les différents niveaux d'un cadre logique ou de résultats.<sup>4</sup>

**Figure 4: Articulation des théories du changement à partir d'un cadre de projets du CRS pour une intervention dans le secteur agricole**



## **Section 2: Énoncés d'objectifs ou de résultats**

### **Directives générales relatives à la conceptualisation et à la rédaction des énoncés d'objectifs ou de résultats<sup>5</sup>**

Tous les énoncés d'objectifs ou de résultats, indépendamment du niveau, doivent clairement traduire ce que le projet ou le programme cherche à réaliser.

- **Les énoncés d'objectifs** utilisés dans les cadres logiques expriment les progrès que les concepteurs des projets souhaitent réaliser et sont formulées au présent ou au passé de l'indicatif.
- **Les énoncés de résultats** utilisés dans les cadres de résultats désignent les réalisations concrètes que les concepteurs des projets incluront dans le rapport de fin du projet et sont conjuguées au passé composé.

Les **énoncés** d'objectifs ou de résultats doivent être mesurables et objectivement vérifiables, significatifs et réalistes. Les conseils suivants peuvent aider dans ce sens.

<sup>4</sup> USAID, *The Performance Management Toolkit: a Guide to Developing and Implementing Performance Management Plans*, Washington, DC: USAID, April 2003, p. 24. (adaptation)

<sup>5</sup> USAID, *The Performance Management Toolkit: a Guide to Developing and Implementing Performance Management Plans*, Washington, DC: USAID, April 2003, p. 23. (adaptation)

*Lors de la conceptualisation des énoncés d'objectifs ou de résultats:*

- **Effectuer une analyse bien argumentée et réaliste du problème:** Le développement d'un arbre à problèmes peut aider à identifier les différents niveaux des causes d'un problème. Lorsque l'analyse du problème est effectuée correctement et est fondé sur des informations obtenues à travers l'évaluation des besoins, les concepteurs des projets peuvent comprendre les causes de problèmes spécifiques et identifier les moyens les plus adaptés pour y faire face. En transformant l'arbre à problèmes en arbres à objectifs (énoncés négatifs en énoncés positifs), on dispose d'une base de travail pour la formulation des énoncés d'objectifs.<sup>6</sup>
- **Identifier avec précision ce qui changera:** Qui ou qu'est-ce qui changera? Le changement aura-t-il lieu dans une zone géographique spécifique? Envisage-t-on le changement au sein d'une catégorie de population spécifique?
- **Énoncer clairement et de manière précise le type de changement envisagé:** Qu'est-ce qui est spécifiquement appelé à changer suite à la réalisation des activités: une situation ou une condition, un comportement, une connaissance ou une attitude? Le changement prévu est-il absolu ou relatif?
- **S'assurer que les énoncés d'objectifs ou de résultats sont axés sur les changements que les participants souhaitent réaliser dans le cadre du programme ou du projet:** Les participants au projet (individus, communautés, organisations) ou les cibles du changement (production du riz, centres de santé) doivent être les sujets grammaticaux des énoncés d'objectifs ou de résultats et celles-ci doivent décrire le changement que les participants souhaitent obtenir dans le cadre du programme ou du projet.
- **S'assurer que les énoncés d'objectifs ou de résultats sont conformes aux intérêts stratégiques du CRS:** Il existe de nombreux changements qui peuvent être profitables aux participants. Pour que le CRS puisse avoir un impact au-delà des niveaux du projet ou du programme, les projets et les programmes doivent se conformer aux stratégies globales du CRS.
- **S'assurer que l'atteinte des résultats prévus s'inscrira dans le respect des règles de gestion dans le cadre du programme ou du projet et dans les délais requis pour l'exécution:** Le résultat prévu décrit-il un résultat que le programme peut espérer atteindre ou une contribution que l'on peut raisonnablement attribuer au programme ou projet? Les objectifs ou les résultats peuvent-ils être atteints avant la fin du programme ou du projet? En cas de réponse négative, réviser les énoncés de manière à ce qu'ils reflètent réellement des résultats mesurables et réalisables pendant la durée du projet.
- **S'assurer que les résultats prévus sont à la mesure de l'enjeu:** Un cadre logique ou de résultats doit exclusivement inclure les résultats les plus importants que les concepteurs des programmes souhaitent obtenir. Ils doivent ensemble établir clairement le lien logique entre les activités et le but du programme.

---

<sup>6</sup> Voir ProPack. pp. 76-83.



### *Lors de la rédaction des énoncés d'objectifs ou de résultats:*

- **Utiliser des verbes d'action forts:** Le verbe décrit-il clairement ce qui se déroulera dans le cadre de l'activité? Les missions de suivi et de supervision sauront-elles quel type d'activité ils recherchent et en conséquence si le projet est exécuté ou non suivant la planification?
- **Faire en sorte que chaque énoncé d'objectifs ou de résultats soit unidimensionnel:** L'énoncé prend-t-il en charge un seul résultat uniquement? L'énoncé de résultats contient-il uniquement un verbe et un nombre gérable de sujets et d'objets? Il est compliqué de mesurer plus d'un changement dans un énoncé d'objectifs ou de résultats. Si l'un des multiples changements n'a pas lieu comme prévu, même si les autres ont lieu, le programme n'a pas atteint l'objectif. Par exemple:
  - Deux verbes: Les cultivatrices de riz utilisent des techniques de culture modernes et identifient les marchés potentiels.
    - Deux verbes ! Il faut donc évaluer deux actions: si une ne réussit pas, l'objectif n'est pas atteint.
    - Pour améliorer cette déclaration, séparer « utilisent des techniques de culture modernes » de « identifient les marchés potentiels » en les mettant dans deux énoncés d'objectifs.
  - Deux sujets: Les cultivatrices de riz et les cultivatrices de soja utilisent des techniques de culture modernes.
    - Plusieurs sujets à évaluer: si un sujet ne réussit pas, l'objectif n'est pas atteint.
    - Cette énoncé peut être utilisé en l'état si, en effet, il existe une différence significative entre les deux groupes qui garantit la distinction et aussi longtemps qu'il existe des indicateurs distincts pour les productrices de riz et les productrices de soja. Alternativement, nous pouvons séparer « les cultivatrices de riz » et « les cultivatrices de soja » en les mettant dans deux énoncés d'objectifs distincts. Ou, en particulier s'il n'existe pas une différence considérable entre les deux groupes, nous pourrions dire « les cultivatrices », en considérant qu'il s'agit d'un terme générique qui inclut les deux groupes.
  - **Un sujet, un verbe, un objet:** Les cultivatrices de riz (un sujet) utilisent (un verbe) des techniques de culture modernes (un objet).
    - *Avec un sujet, un verbe et un objet, les gestionnaires de programmes et les participants aux projets savent exactement ce qu'ils sont appelés à réaliser et comment évaluer s'ils sont en train ou non d'atteindre cet objectif.*

Finalement, comme nous l'avons suggéré plus haut, il faut être flexible et disposé à modifier ou reformuler les énoncés jusqu'à ce qu'ils reflètent effectivement le changement que le programme ou le projet peut, de manière réaliste, apporter en fonction des capacités et du temps disponibles, ainsi que du contexte local.

### **Enoncés aux niveaux des objectifs ou de résultats**

La présente section contient les énoncés les plus envisageables aux niveaux d'objectifs ou de résultats, même si leur dénomination peut varier en fonction du cadre logique ou de résultats utilisés. Les exemples des trois types de cadres les plus souvent rencontrés par le personnel du CRS (cadre de projets du CRS, cadre de résultats de l'USAID et cadre logique du DFID) figurent en annexe à la fin de ce document.

Dans la section suivante, chaque terme du cadre est défini avec des exemples. Afin de comprendre comment chaque élément du cadre est lié au suivant, il est utile de retenir que pour la majeure partie:

- **L’impact** qui a été défini en tant que changements de circonstances « dont il est prouvé qu’ils sont provoqués par un programme », est cerné au niveau des buts (long terme) et des **objectifs stratégiques** (court terme).
- **Le résultat** est défini comme « changement chez les individus, les organisations, les communautés, les politiques ou les gouvernements »; il figure essentiellement sous les **résultats intermédiaires**, même s’il peut également figurer sous les **objectifs stratégiques**.
- **L’extrait** qui a été défini comme les « produits tangibles issus des activités d’un programme »<sup>7</sup> est cerné dans la section intitulée « **Extrants** » et
- **Le processus** est cerné au niveau des **activités** et les **intrants** (les ressources - humaines, physiques et financières – investies dans le projet).

Le tableau ci-après est une version abrégée du tableau de comparaison des terminologies qui figure en annexe à la fin de ce document.

|  | Impact (Long terme) | Impact (court terme) ou parfois Résultat | Résultat                 | Extrait    | Processus   |            |
|--|---------------------|--|--------------------------|------------|-------------|------------|
| Proframe de CRS                            | But                 | Objectif stratégique                     | Résultats intermédiaires | Extrants   | Activités   | Intrants   |
| Cadre de résultats de l’USAID <sup>8</sup> | But                 | Objectif stratégique                     | Résultats intermédiaires | (Extrants) | (Activités) | (Intrants) |
| Cadre logique du DFID                      | Objectif Général    | Finalité                                 |                          | Extrants   | Activités   |            |

**Le But** décrit le changement majeur auquel le projet contribue à long terme. Le proframe de CRS, le cadre de résultats de l’USAID et le cadre logique du DFID contiennent tous des buts.

### Exemple type de but

|  |   |
|--|---|
| <p><b>...pour une intervention dans le secteur agricole</b><br/> <i>Les familles des cultivatrices de riz des régions les plus vulnérables du pays sont moins exposées à l’insécurité alimentaire.</i></p> | <p><b>...pour une intervention de consolidation de la paix</b><br/> <i>Les habitants de la région vivent des niveaux de sécurité plus élevés.</i></p> |
|--|---|

**Les objectifs stratégiques (OS)** décrivent les bénéfices partiels qui sont obtenus par les participants à une date précise, par exemple à la fin du projet. Les OS résultent des changements qui ont eu lieu au niveau des résultats intermédiaires (RI) consécutifs à de nouvelles attitudes, aptitudes ou connaissances acquises, ainsi qu’à des biens/services issus (extrants) d’activités bien menées. Un OS énonce le principal but du projet d’une manière réaliste, spécifique au projet et mesurable.

<sup>7</sup> Alana Conner Snibbe, “Drowning in Data,” *Stanford Social Innovation Review*, fin 2006, p. 41.

<sup>8</sup> Résultats, les activités et les intrants sont décrits dans le plan de suivi évaluation détaillé des performances.

Le proframe de CRS, le cadre de résultats de l'USAID et le cadre logique du DFID contiennent tous des objectifs stratégiques, même si le DFID utilise le terme « finalité ».

### Exemple type d'Objectif Stratégique

|   |  |
|---|--|
| <p><b>...pour une intervention dans le secteur agricole</b><br/> <i>Les cultivatrices de riz ont accru la productivité de leur culture.</i></p> | <p><b>...pour une intervention de consolidation de la paix</b><br/> <i>Deux groupes ethniques ont réduit les tensions entre eux par des moyens pacifiques.</i></p> |
|---|--|

**Les résultats intermédiaires (RI)** énoncent le (s) changement (s) prévu (s) de comportements identifiables chez les participants ou d'approches identifiables dans les interventions, les systèmes, les politiques ou les institutions à cause de ce qui est obtenu (extrants) à travers les actions menées dans le cadre d'un projet (activités). Le progrès est une condition préalable indispensable à ce niveau pour réaliser les OS. Les RI peuvent être exprimés en tant que:

- Changements du taux d'adoption de nouveaux comportements par les participants au projet ou de nouvelles aptitudes promus dans le cadre du projet;
- Extension de la portée ou de la couverture du projet;
- Nouveaux manières pour organiser ou gérer les systèmes;
- Altérations des politiques; ou
- Autre preuve que les extrants du projet sont utilisés normalement et correctement par les participants.

Les résultats intermédiaires figurent dans le cadre de résultats de l'USAID et dans le proframe de CRS, mais pas dans le cadre logique du DFID.

### Exemple type de RI

|   |  |
|---|--|
| <p><b>...pour une intervention dans le secteur agricole</b><br/> <i>Les cultivatrices de riz utilisent correctement des techniques de culture modernes.</i></p> | <p><b>...pour une intervention de consolidation de la paix</b><br/> <i>Deux groupes ethniques mènent effectivement leur activité consensuelle.</i></p> |
|---|--|

**Les extrants** désignent les biens, services, connaissances, aptitudes, attitudes et l'environnement favorable qui sont fournis ou créés dans le cadre du projet en tant que résultat des activités menées.

Les extrants figurent dans le proframe de CRS et dans le cadre logique du DFID, mais pas dans le cadre de résultats de l'USAID.

### Exemple type d'Extrant

|   |  |
|---|--|
| <p><b>...pour une intervention dans le secteur agricole</b><br/> <i>Les cultivatrices de riz ont sensiblement amélioré leur connaissance en matière de techniques modernes de culture du riz.</i></p> | <p><b>...pour une intervention de consolidation de la paix</b><br/> <i>Deux groupes ethniques disposent d'un plan pour mener une activité concrète d'intérêt commun.</i></p> |
|---|--|

**Les activités** décrivent les interventions à mener pour améliorer le bien être immédiat en ce qui concerne l’approvisionnement en biens et services ou les connaissances, aptitudes et/ou attitudes des participants au projet.

Les activités figurent dans le proframe de CRS et dans le cadre logique du DFID, mais pas dans le cadre de résultats de l’USAID.

Le proframe de CRS et le cadre logique du DFID ne doivent contenir que les activités importantes qui sont **à la mesure de l’enjeu**. Les étapes nécessaires à la réalisation de ces activités doivent figurer dans le plan d’exécution détaillé du projet.

### Exemple type d’Activité

|   |   |
|---|---|
| <b>...pour une intervention dans le secteur agricole</b><br><i>Le personnel du CRS et du partenaire assurent la formation des cultivatrices de riz en diverses techniques de culture du riz plus productives et en harmonie avec l’environnement.</i> | <b>...pour une intervention de consolidation de la paix</b><br><i>Le personnel du CRS et du partenaire organise un atelier qui regroupe deux groupes ethniques en conflit afin de planifier une activité concrète d’intérêt commun.</i> |
|---|---|

Il est à noter que les **énoncés d’objectifs** doivent **refléter les conditions spécifiques** là où le projet sera exécuté. **Les énoncés d’objectifs peuvent changer de niveau en fonction de l’envergure du projet et du contexte.** Par exemple:

...ce qui peut être considéré comme un **objectif stratégique dans le cadre d’un projet à faible envergure, à court terme ou qui est exécuté dans un contexte difficile ou au début d’un processus de développement**

...pourrait être considéré comme un **extrant dans le cadre d’un projet de grande envergure, à long terme, qui est exécuté dans un contexte plus permissif ou tardivement dans un processus de développement.**

### Section 3: Hypothèses clés<sup>9</sup>

Les hypothèses clés sont des facteurs ou des conditions que les concepteurs de projets ne peuvent pas (ou décident de ne pas) contrôler; mais dont, leur existence est nécessaire pour que le programme ou le projet puisse réaliser le prochain objectif ou résultat de niveau supérieur. **Les hypothèses clés sont inhérentes aux théories du changement des concepteurs des programmes.** Par exemple:

- Un concepteur de programmes peut supposer que la formation en tant que méthodologie est suffisante pour provoquer un changement de comportement; ou
- Un concepteur de programme peut supposer que les autorités réagiront face à la contribution des citoyens.

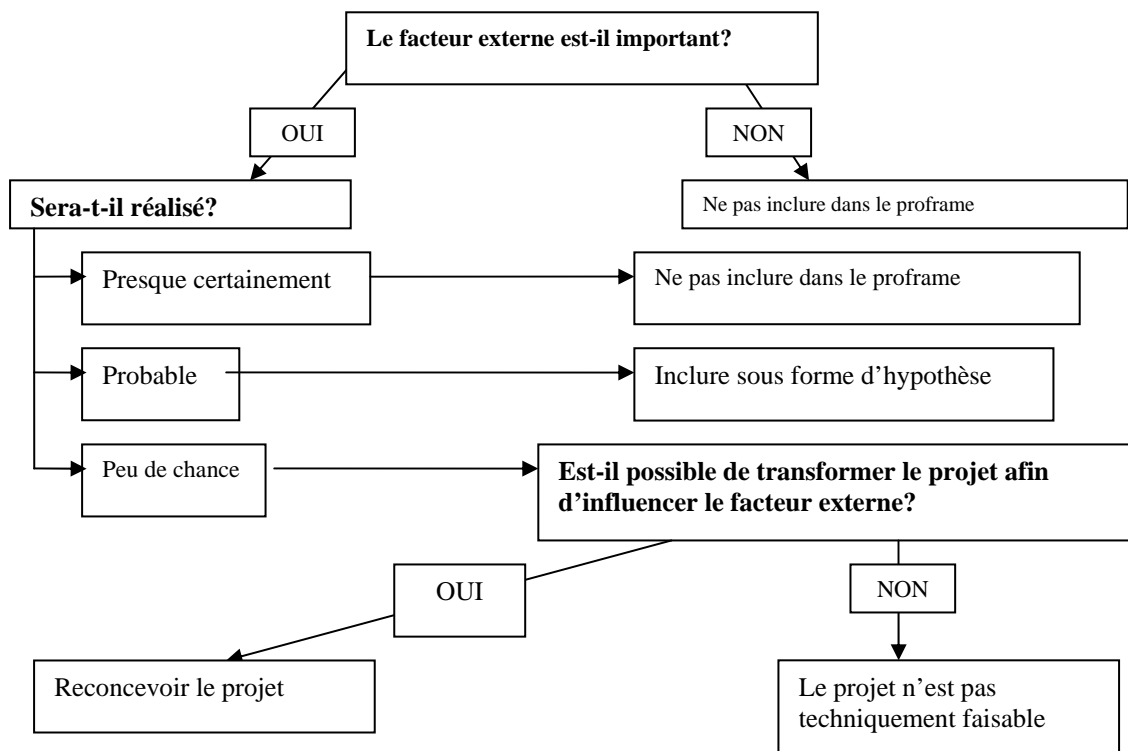
<sup>9</sup> CRS, *ProPack*, pp. 119-123, 130; USAID, *The Performance Management Toolkit*, pp. 27-28.

L'hypothèse doit être confirmée pour une activité afin d'obtenir à un extrant; être confirmée au niveau d'un extrant pour obtenir un résultat intermédiaire et ainsi de suite à travers la chaîne des résultats.

Lorsque les concepteurs identifient des hypothèses clés potentielles, ils ont besoin de déterminer s'ils doivent ...

- Ajuster les interventions pour minimiser le risque;
- Reconcevoir le programme ou le projet parce que le risqué est trop élevé; ou
- Conserver le modèle en l'état,
  - En admettant que le risque existe, mais qu'il n'est pas susceptible d'affecter le programme ou le projet, et
  - En s'engageant à surveiller le risque au fur et à mesure que le programme ou le projet progresse.

L'arbre de décision qui figure dans le *ProPack* peut aider les concepteurs à déterminer la manière la plus adaptée pour faire face à un facteur externe qui constitue une hypothèse clé potentielle. Certes, cet arbre de décision est spécifique au proframe de CRS, mais il peut servir lors de l'élaboration de tout cadre logique ou des résultats.<sup>10</sup>



À l'aide de cet arbre de décisions, les concepteurs des projets peuvent déterminer quels facteurs externes peuvent être intégrés à leur modèle de projets et lesquelles doivent devenir des hypothèses clés à inclure dans leurs cadres de résultats ou logiques. Les concepteurs des projets doivent maximiser les facteurs externes intégrés à leur modèle de projets et minimiser ceux qui y figurent en tant qu'hypothèses clés. Moins l'on a besoin d'hypothèses clés, mieux cela est car elles doivent être suivies. Les concepteurs des projets ont plus de contrôle sur les activités et sont capables d'intégrer un très grand nombre de facteurs externes au niveau des activités du projet. Par exemple, la disponibilité des ressources ne constituerait pas une hypothèse clé, étant donné que ce facteur externe doit être pris en compte dans la conception des activités. Plus les niveaux d'un cadre de résultats ou

<sup>10</sup> *ProPack*, p. 130.

logique sont élevés, moins les concepteurs des projets ont de contrôle sur la réalisation des résultats et plus grand est le besoin d'intégrer les facteurs externes sous forme d'hypothèses clés.

**Pour qu'un énoncé d'objectif aboutisse au prochain énoncé d'objectifs de niveau supérieur, les hypothèses clés qui leur sont associées doivent être vérifiées.** Par exemple:

- Si un extrant est réel - *Les cultivatrices de riz ont sensiblement amélioré leur connaissance en matière de techniques modernes de culture du riz,*
- Et son(ses) hypothèse(s) clé (s) associée(s) sont vraies - *La formation en tant que méthodologie est suffisante pour provoquer un changement de comportement,*
- Alors, l'on pourrait logiquement s'attendre à aboutir au résultat intermédiaire du niveau supérieur - *Les cultivatrices de riz utilisent correctement des techniques de culture modernes.*

**Hypothèses clés types tirées d'un proframe du CRS pour un projet agricole**

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   |   | <i>Hypothèses clés</i>  |
|--|---|---|
| <b>But:</b> <i>Les familles des cultivatrices de riz des régions les plus vulnérables du pays sont moins exposées à l'insécurité alimentaire.</i>  |   |   |
| <b>OS:</b> <i>Les cultivatrices de riz ont accru la productivité de leur culture.</i>  | ↙ | <b>Les cultivatrices sont capables d'économiser les recettes issues des ventes de riz.</b>  |
| <b>RI:</b> <i>Les cultivatrices de riz utilisent correctement des techniques de culture modernes.</i>  | ↘ | <b>Aucune maladie ou éléments dévastateur ne détruit les semences.</b>  |
| <b>Extrant:</b> <i>Les cultivatrices de riz ont sensiblement amélioré leur connaissance en matière de techniques modernes de culture du riz.</i>   | ↙ | <b>La formation en tant que méthodologie est suffisante pour provoquer un changement de comportement.</b>   |
| <b>Activité:</b> <i>Le personnel du CRS et du partenaire assure la formation des cultivatrices de riz en diverses techniques de culture du riz plus productives et en harmonie avec l'environnement.</i> | ↘ | <b>(Dans ce cas, aucune hypothèse clé n'est incluse, étant donné que les concepteurs des projets ont pris en compte tous les risques potentiels prévus dans la conception du projet.)</b> |

## Hypothèses clés types tirées d'un proframe du CRS pour un projet de consolidation de la paix

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   |  | <i>Hypothèses clés</i>   |
|--|--|--|
| <b>But:</b> Les habitants de la région vivent des niveaux de sécurité plus élevés.   |  |  |
| <b>OS:</b> Deux groupes ethniques ont réduit les tensions entre eux par des moyens pacifiques.   |  | <b>La réduction de la tension contribuera à améliorer la mobilité et à renforcer le sentiment de sécurité individuelle.</b>  |
| <b>RI:</b> Deux groupes ethniques mènent effectivement leur activité consensuelle.   |  | <b>L'application d'un plan de consensuel fournit des moyens pacifiques supplémentaires permettant des interactions.</b><br><br><b>Le plan sera plus important que l'influence des facteurs de division ou d'autres qui cherchent à fomenter la violence.</b><br><br><b>L'expérience de collaboration pousse à reconsidérer les expériences qui aboutissent à l'aggravation des tensions.</b> |
| <b>Extrant:</b> Deux groupes ethniques disposent d'un plan pour mener une activité concrète d'intérêt commun.  |  | <b>(Dans ce cas, aucune hypothèse clé n'est incluse, étant donné que les concepteurs des projets ont pris en compte tous les risques potentiels prévus dans la conception du projet.)</b>  |
| <b>Activité:</b> Le personnel du CRS et du partenaire organisent un atelier qui regroupe deux groupes ethniques en conflit afin de planifier une activité concrète d'intérêt commun. |  | <b>(Dans ce cas, aucune hypothèse clé n'est incluse, étant donné que les concepteurs des projets ont pris en compte tous les risques potentiels prévus dans la conception du projet.)</b>  |

### Section 4: Énoncés d'indicateurs de performance

Les énoncés d'indicateurs de performance s'intéressent aux preuves qui montrent que les objectifs sont atteints ou pas, permettant ainsi aux gestionnaires de prendre des décisions plus avisées et opportunes.

**N.B.:** La présente section fournit des orientations relatives à la conceptualisation et à la rédaction des énoncés d'indicateurs de performance, ainsi qu'au choix des indicateurs de performance pour une intervention particulière. Toutefois, le travail individuel avec des indicateurs ne commence qu'à ce niveau!

La section suivante, la Section 5: Méthodes de mesures et/ou sources de données, fournit des orientations relatives à l'utilisation des indicateurs de performance comme partie intégrante du système de suivi et d'évaluation pour évaluer le progrès de l'intervention par rapport à ses objectifs. Pour utiliser efficacement les indicateurs de performance, outre le choix des indicateurs appropriés, l'on doit également s'assurer que tous les termes qui figurent dans l'indicateur sont clairement

définis, que les sources d'informations et les protocoles relatifs à la collecte et à l'analyse des données sont établis.

## **Directives générales relatives à la conceptualisation et à la rédaction des énoncés d'indicateurs de performances**

### ***Lors de la conceptualisation des énoncés d'indicateurs de performance***

De bons indicateurs de performance sont clairs sur ce qui est mesuré et sur le lien avec les énoncés d'objectifs ou des résultats auxquels ils sont associés.

Les indicateurs de performance peuvent être:

- **Quantitatifs: une valeur numérique leur est attribuée et ils sont mesurés**, comme par exemple: nombre, ratio, classement, pourcentage, effectifs, taux de croissance ou de productivité; ou
- **Qualitatifs: descriptifs et basés sur le jugement ou la perception, comme par exemple:** le niveau de participation, la cohésion ou la satisfaction du groupe, l'aptitude à la prise de décision ou au leadership, le changement d'attitude ou de comportement.<sup>11</sup>
  - **Les indicateurs qualitatifs peuvent être quantifiés.**

Par exemple:

- Nombre de (mesure quantitative) participants très satisfaits (jugement qualitatif) du contenu de la formation; ou
- Pourcentage des (mesure quantitative) membres de la communauté qui signalent une baisse des tensions (jugement qualitatif) entre les membres des différents groupes ethniques.<sup>12</sup>

La conceptualisation des indicateurs de performance est également facilitée par le recours aux critères **SMART** d'une utilisation très répandue dans le monde du développement:

- **Spécifique** – Qu'est-ce que le projet à l'intention de changer?
- **Mesurable** – L'indicateur peut-il être évalué de manière objective et indépendante?
- **Atteignable** – Est-il possible que le projet réalise l'indicateur?
- **en Rapport** – L'indicateur est-il applicable au contexte et au projet, pratique ou d'un coût raisonnable?
- **limité dans le Temps** – L'indicateur peut-il être réalisé pendant la durée du projet? À quelle échéance l'indicateur sera-t-il réalisé?

---

<sup>11</sup> Performance and effectiveness Department U.K, Department International Development (DFID), *Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity*, Version du 15 septembre 2002, pp. 5.3-5.4.

<sup>12</sup> Voir également *ProPack II*, pp. 107-108.



L'USAID propose des critères similaires pour guider la conceptualisation des indicateurs de performance. Ils identifient les caractéristiques ci-après pour des bons indicateurs de performance.<sup>13</sup>

- **Direct.** Un indicateur de performance doit mesurer le plus près possible le résultat qu'il est appelé à mesurer. Si un indicateur direct ne peut pas être utilisé en raison du coût ou d'autres facteurs, un indicateur de remplacement (proxy) peut être utilisé pour mesurer le résultat. Les mesures de remplacement (proxy) sont des mesures indirectes qui sont liées au résultat par une ou plusieurs hypothèses documentées et régulièrement testées. Un indicateur de remplacement peut être adéquat, même s'il s'agit d'un second choix par rapport à une mesure directe.
- **Objectif.** Un indicateur objectif est sans ambiguïté sur ce qui doit être mesuré. C'est-à-dire qu'il existe une opinion consensuelle sur l'interprétation des résultats. Il est à la fois unidimensionnel (mesure un seul phénomène à la fois) et opérationnellement précis (sans ambiguïté quand au type de donnée à collecter).
- **Utile pour la gestion du projet.** Une sélection d'indicateurs de performance doit être utile à l'instance de prise de décision en question.
- **Pratique.** Un indicateur est pratique lorsque les données peuvent être obtenues dans les délais requis et à un coût raisonnable. Des données pratiques peuvent être collectées assez régulièrement pour soutenir le progrès et influencer les décisions. L'USAID recommande l'allocation de trois à dix pourcent des ressources totales du programme au suivi et à l'évaluation de la performance.
- **Attribuable.** Les indicateurs de performance doivent mesurer un changement qui est clairement et raisonnablement attribuable, au moins en partie, aux efforts du projet. C'est-à-dire que les indicateurs doivent de manière crédible refléter la performance réelle.
- **Opportun.** Les données relatives à la performance doivent être disponibles en temps voulu pour prendre des décisions.
- **Adéquat.** En groupe, les indicateurs de performance doivent être en nombre minimal nécessaire (de préférence un et généralement pas plus de deux ou trois par résultat) pour garantir que l'avancée vers les résultats prévus est suffisamment représentée. Trop d'indicateurs peuvent être pire qu'un nombre très réduit, étant donné que tous les indicateurs de performance nécessitent des ressources et des efforts pour la collecte, l'analyse, la publication et l'utilisation.

Aux caractéristiques précédentes, l'on peut ajouter fiable:

- **Fiable.** Un indicateur est fiable si l'évaluation aboutit au même résultat indépendamment de la personne qui l'effectue.

---

<sup>13</sup> USAID Automated Directives System (ADS), ADS203.3.4.2, [<http://www.usaid.gov/policy/ads/200/203.pdf>], consulté le 17 octobre 2006. (adaptation)

## *Lors de la rédaction des énoncés d'indicateurs de performance*

*ProPack* complète les directives ci-dessus relatives à la conceptualisation des énoncés d'indicateurs de performance avec les directives ci-après relatives à la rédaction des énoncés d'indicateurs de performance. D'après *ProPack*, l'idéal serait qu'un énoncé d'indicateurs de performance comporte sept éléments de changement, même s'il souligne qu'il peut ne pas être possible ou approprié d'articuler tous les éléments dans un seul indicateur.

- **Temps** – Quel est le délai prévu pour réaliser la cible? *Exemple: D'ici octobre 2007.*
- **Cible** – Au cours d'une période précise, combien de participants en bénéficieront? La définition des valeurs cibles nécessite la disponibilité de données de base. *Exemple: 10 000 ménages ruraux.*
- **Données de base** – Il est important de mentionner la comparaison avec les données de base dans les énoncés d'indicateurs lorsque, en fait, il est prévu la collecte des données de référence. Souvent, les mesures de référence ne sont pas connues lors de la soumission des propositions et sont à collecter au cours de la première année du projet. Dans certains cas, une mesure de référence peut être estimée à partir d'une données secondaire disponible ou de l'expérience d'un précédent travail similaire. *Exemple: En plus de ce qui existe au moment de l'étude de base ou au démarrage du projet.*
- **Sous-groupe de participants** – Quels sous-groupes tireront profit du changement? Les sous-groupes peuvent inclure des ménages (dirigés par une femme célibataire, pauvres, sans terre, d'éleveurs, vivant avec le VIH/SIDA, etc.) et des individus (femmes, hommes, jeunes, enfants d'un certain âge, etc.). De même, le CRS, le partenaire, les groupes sociaux et les agents des institutions gouvernementales peuvent être bénéficiaires de formation et des ressources. *Exemple: Ménages ruraux dans le District de l'Est.*
  - *Étant donné qu'une programmation réussie est soucieuse de l'équité entre les sexes, il est important de distinguer les participants au programme par sexe, le cas échéant.*
- **Quantité** – Quelle est la quantité ou niveau de changement souhaitée? *Exemple: Utilisation accrue de l'eau.*
- **Nature** – Quelle est la nature du changement fondamental prévu? *Exemple: Utilisation de l'eau.*
- **Qualité** – Comment décririez-vous la qualité du changement souhaité? *Exemple: Eau potable, peut-être telle que définie par les normes de l'Organisation mondiale de la santé.*

**Par exemple:** *D'ici octobre 2007 (délai), 10 000 (cible) ménages ruraux supplémentaires ((référence) du District de l'est (sous-groupe de participants) bénéficient de l'utilisation (nature) accrue (quantité) de l'eau (nature) potable (qualité).*

Le CRS recommande également que les indicateurs de performance contiennent des **verbes qui facilitent l'évaluation**.<sup>14</sup> Un indicateur doit clairement expliquer comment les observateurs sauront à quel moment il a été réalisé.

*Verbes qui facilitent l'évaluation (exemples):*

- *construire,*
- *compléter,*
- *établir,*
- *accroître,*
- *installer,*
- *augmenter ou réduire à partir de*

*Verbes qui sont confus (exemples):*

- *assister,*
- *renforcer,*
- *faciliter,*
- *promouvoir,*
- *consolider*

### Niveaux d'indicateurs de performance: Impact, résultat, extrant, processus et intrant<sup>15</sup>

Les énoncés d'indicateurs de performance sont définies pour chaque niveau du cadre de résultats ou logique: impact, résultat et extrant, parfois processus et intrant. Dans le cadre de résultats de l'USAID, ces indicateurs figurent dans le plan de suivi des performances qui accompagne le cadre de résultats. Dans le proframe du CRS et dans le cadre logique du DFID, ces indicateurs figurent directement dans le cadre.

#### Indicateurs de performance types tirées d'un proframe du CRS pour un projet agricole

| <i>Énoncés d'objectifs</i>  | <i>Énoncés d'indicateurs de performance</i>  | <i>Hypothèses clés</i>   |
|---|--|--|
| <i><b>But:</b> Les familles des cultivatrices de riz des régions les plus vulnérables du pays sont moins exposées à l'insécurité alimentaire.</i> | <i><b>Indicateurs d'impact à long terme</b></i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pourcentage des ménages des régions les plus vulnérables du pays qui signalent le maintien ou l'amélioration de la consommation alimentaire</i></li> <li>• <i>Pourcentage des ménages des régions les plus vulnérables du pays qui signalent le maintien ou l'amélioration de l'état nutritionnel</i></li> </ul>   |  |
| <i><b>OS:</b> Les cultivatrices de riz ont accru la productivité de leur culture.</i>   | <i><b>Indicateurs d'impact à court terme</b></i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>D'ici la fin du programme, 80 pourcent des cultivatrices de riz des régions les plus vulnérables du pays ont accru la productivité de leur culture, par rapport aux niveaux de productivité de l'étude de base.</i></li> <li>• <i>D'ici la fin du programme, la productivité s'est accrue de 40 pourcent dans les régions les plus vulnérables du pays, par rapport aux données de base.</i></li> </ul> | <i>Les cultivatrices sont capables d'économiser les recettes issues des ventes de riz.</i> |
| <i><b>RI:</b> Les cultivatrices de riz utilisent correctement des techniques de culture modernes.</i>   | <i><b>Indicateurs de résultat</b></i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pourcentage des participants au projet qui utilisent correctement des techniques de culture modernes</i></li> </ul>  | <i>Aucune maladie ou dévastateur ne détruit les semences.</i>                              |

<sup>14</sup> *Guide des propositions de projets du CRS*, p. 149.

<sup>15</sup> *Guide des propositions de projets du CRS*, pp. 145-146. Description des indicateurs d'effet et exemples ajoutés. Description des indicateurs d'effet et exemples ajoutés. Voir également *ProPack II*, pp. 96-97.

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Extrant:</b> Les cultivatrices de riz ont sensiblement amélioré leur connaissance en matière de techniques modernes de culture du riz.</p>   | <p><b>Indicateurs d'extrant:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pourcentage des participantes à la formation avec une connaissance accrue des techniques modernes de culture du riz</b></li> </ul> | <p>La formation en tant que méthodologie est suffisante pour provoquer un changement de comportement.</p>   |
| <p><b>Activité:</b> Le personnel du CRS et du partenaire assurent la formation des cultivatrices de riz en diverses techniques de culture du riz plus productives et en harmonie avec l'environnement.</p> | <p><b>Indicateurs de processus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nombre de formations organisées</b></li> <li>• <b>Nombre de participantes aux formations</b></li> </ul>                          | <p>(Dans ce cas, aucune hypothèse clé n'est incluse, étant donné que les concepteurs des projets ont pris en compte tous les risques potentiels prévus dans la conception du projet.)</p> |

**Indicateurs de performance types tirés d'un proframe du CRS pour un projet de consolidation de la paix**

| <b>Énoncés d'objectifs</b>  | <b>Énoncés d'indicateurs de performance</b>  | <b>Hypothèses clés</b>  |
|---|--|---|
| <p><b>But:</b> Les habitants de la région vivent des niveaux sécurité plus élevés.</p>                | <p><b>Indicateurs d'impact à long terme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pourcentage de la population dans la région signalant une mobilité accrue en raison de la baisse des tensions entre les deux groupes ethniques</b></li> <li>• <b>Pourcentage de la population dans la région signalant une participation à la planification à long terme en raison de la baisse des tensions entre les deux groupes ethniques</b></li> </ul>   |   |
| <p><b>OS:</b> Deux groupes ethniques ont réduit les tensions entre eux par des moyens pacifiques.</p> | <p><b>Indicateurs d'impact à court terme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D'ici la fin du programme, 60 pourcent de la population dans la région signale une baisse des tensions avec les membres de l'autre groupe ethnique, séparés suivant l'appartenance ethnique, par rapport aux niveaux de tension de l'étude de base.</b></li> <li>• <b>D'ici la fin du programme, 60 pourcent de la population dans la région signale une diminution de la peur des éruptions de violence entre deux groupes ethniques, séparés suivant l'appartenance ethnique, par rapport aux niveaux de tension de l'étude de base.</b></li> </ul> | <p>La réduction de la tension contribuera à améliorer la mobilité et à renforcer le sentiment de sécurité individuelle.</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>RI:</b> Deux groupes ethniques mènent effectivement leur activité consensuelle.</p>   | <p><b>Indicateurs de résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pourcentage des participants menant l'activité consensuelle, séparés suivant l'appartenance ethnique</b></li> </ul> | <p><i>L'application d'un plan de consensuel fournit des moyens pacifiques supplémentaires permettant des interactions.</i></p> <p><i>Le plan sera plus important que l'influence des facteurs de division ou d'autres qui cherchent à fomenter la violence.</i></p> <p><i>L'expérience de collaboration pousse à reconsidérer les expériences qui aboutissent à l'aggravation des tensions.</i></p> |
| <p><b>Extrant:</b> Deux groupes ethniques disposent d'un plan pour mener une activité concrète d'intérêt commun.</p>  | <p><b>Indicateurs d'extrant:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Existence d'un plan consensuel pour mener une activité concrète d'intérêt commun.</b></li> </ul>                     | <p><i>(Aucune hypothèse principale n'est incluse, étant donné que les concepteurs des projets ont pris en compte tous les risques potentiels prévus dans la conception du projet.)</i></p>  |
| <p><b>Activité:</b> Le personnel du CRS et du partenaire organisent un atelier qui regroupe deux groupes ethniques en conflit afin de planifier une activité concrète d'intérêt commun.</p> | <p><b>Indicateurs de processus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nombre de participants à l'atelier, désagrégés suivant l'appartenance ethnique</b></li> </ul>                      | <p><i>(Aucune hypothèse principale n'est incluse, étant donné que les concepteurs des projets ont pris en compte tous les risques potentiels prévus dans la conception du projet.)</i></p>  |

Après l'explication de chaque niveau d'indicateur de performance, nous avons des exemples supplémentaires d'indicateurs de performance pour d'autres types de programmes. En parcourant les exemples du type de programme, d'un niveau au suivant, l'on peut noter la logique des différentes interventions sectorielles, notamment la similarité décrite ci-dessus entre un projet agricole et un projet de consolidation de la paix.

**N.B.:** Dans les exemples de cette section, les indicateurs, bien qu'ils s'agissent de mesures directes des objectifs auxquels ils sont associés, représentent uniquement un des moyens possibles pour déterminer que les objectifs sont en train d'être réalisés. Un plus grand nombre d'indicateurs peut être nécessaire pour déterminer que l'objectif a été entièrement atteint. De même, en fonction du contexte du projet, ces indicateurs peuvent être ou ne pas être appropriés.

**Les indicateurs d'impact (niveau du but ou d'OS, selon que les indicateurs représentent un impact à long ou à court terme)** désignent des bénéficiaires à long et à court terme auxquels les changements ont contribué ou qui en résultent en tant que résultats du projet. Par exemple:

### Indicateurs d'impact types pour un projet de santé

| <i>Énoncés d'objectifs</i>  | <i>Énoncés d'indicateurs de performance</i>   |
|---|---|
| Les populations de la région cible notent une amélioration de leur état de santé ( <i>But</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Baisse du taux de mortalité chez les enfants de moins de cinq ans dans la région ciblée (long terme)</i></li> <li>• <i>Baisse du taux de morbidité chez les mères dans la région ciblée (long terme)</i></li> </ul>   |
| Les établissements de santé fournissent des services sanitaires de qualité ( <i>OS</i> )        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>D'ici la fin du programme, 90 % des enfants sont traités dans les établissements de santé existant suivant les directives de la PCIME (court terme)</i></li> <li>• <i>D'ici la fin du programme, 90% des familles tutrices déclarent qu'elles sont satisfaites des services de prise en charge sanitaire des enfants (court terme)</i></li> </ul> |

### Indicateurs d'impact types pour un projet dans le secteur de l'éducation

| <i>Énoncés d'objectifs</i>  | <i>Énoncés d'indicateurs de performance</i>  |
|---|--|
| Les filles de la zone cible améliorent les résultats d'éducation ( <i>But</i> )               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pourcentage de filles dans dix provinces ciblées qui réussissent aux épreuves de fin de cycle primaire (long terme)</i></li> </ul>   |
| Les filles de la zone cible ont un accès durable et accru à l'éducation de base ( <i>OS</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>D'ici la fin du programme, le taux d'inscription des filles dans les dix provinces cibles a augmenté de trois points par rapport aux données de base (court terme)</i></li> <li>• <i>D'ici la fin du programme, le taux de fréquentation des filles dans les provinces cibles a augmenté à 85 % (court terme)</i></li> </ul> |

### Indicateurs d'impact types pour un projet de micro finance

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   | <i>Énoncés d'indicateurs de performance</i>  |
|--|--|
| Les communautés mal desservies de la région cible notent une amélioration de leur moyens de subsistance ( <i>But</i> )                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Augmentation des dépenses des ménages (long terme)</i></li> <li>• <i>Amélioration de l'acquisition des biens (long terme)</i></li> <li>• <i>Nombre de nouvelles entreprises lancées (long terme)</i></li> <li>• <i>Nombre de nouveaux employés recrutés par les micro-entreprises (long terme)</i></li> </ul>  |
| Les communautés mal desservies accèdent aux services de micro finance pour soutenir les activités génératrices de revenu ( <i>OS</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>D'ici la fin du programme, le pourcentage des ménages ciblés au sein des communautés qui accèdent avec succès aux services de micro finance pour améliorer leurs moyens de subsistance s'est accru de 10 points. (court terme)</i></li> <li>• <i>D'ici la fin du programme, 15% des postulants ont accédé avec succès aux services de micro finance pour soutenir de nouvelles entreprises. (court terme)</i></li> </ul> |

### Indicateurs d'impact types pour un projet de plaidoyer

| <i>Énoncés d'objectifs</i>                                 | <i>Énoncés d'indicateurs de performance</i>   |
|--|---|
| Pollution réduite dans la province cible ( <i>But</i> )    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Amélioration durable de la qualité de l'air (long terme)</i></li> <li>• <i>Amélioration durable de la qualité de l'eau (long terme)</i></li> </ul>  |
| Activités génératrices de pollution réduites ( <i>OS</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>D'ici la fin du programme, 75 % des entreprises dans les provinces cibles se débarrassent des déchets sans polluer les sources d'eau (court terme)</i></li> <li>• <i>D'ici la fin du programme, 30 % d'usines supplémentaires dans les provinces cibles utilisent des équipements réducteurs de pollution, par rapport aux données de base (court terme)</i></li> </ul> |

Les indicateurs de résultats (souvent niveau de RI) mesurent les changements de pratiques ou de comportements dus à l'acquisition de biens ou de services, de connaissances, d'aptitudes ou les changements d'attitudes à cause des activités du projet. Par exemple:

### Indicateurs de résultat types pour un projet de santé

| <i>Énoncés d'objectifs</i>  | <i>Énoncés d'indicateurs de performance</i>  |
|---|--|
| Le personnel des établissements de santé démontre une amélioration sensible des aptitudes techniques et managériales permettant de fournir des services de santé de qualité ( <i>RI</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pourcentage du personnel formé qui utilise le F/PCIME pour la prise en charge des enfants malades</i></li> <li>• <i>Pourcentage du personnel des centres de santé qui utilise des données de système pour la planification et l'amélioration de leurs activités au moins chaque trimestre</i></li> </ul> |

### Indicateurs de résultat types pour un projet dans le secteur de l'éducation

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   | <i>Énoncé d'indicateurs de performance</i>   |
|--|--|
| Les enseignants dans les écoles cibles utilisent des méthodes pédagogiques favorables aux filles ( <i>RI</i> ) | <i>Pourcentage des enseignants qui utilisent régulièrement des méthodes pédagogiques favorables aux filles</i> |

### Indicateurs de résultat types pour un projet de micro finance

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   | <i>Énoncé d'indicateurs de performance</i>  |
|--|---|
| Les groupes sociaux gèrent avec succès les services de micro finance ( <i>RI</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pourcentage des participants qui remboursent les prêts dans les délais</i></li> <li>• <i>Pourcentage des portefeuilles à risque qui ont plus de 30 jours</i></li> <li>• <i>Pourcentage des portefeuilles avec des arriérés</i></li> </ul> |

### Indicateurs de résultat types pour un projet de plaidoyer

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   | <i>Énoncé d'indicateurs de performance</i>   |
|--|--|
| Les agences de régulation intègrent des mesures anti-pollution dans les revues annuelles ( <i>RI</i> ) | <i>Nombre de revues annuelles qui mentionnent les mesures anti-pollution</i>       |
| Les autorités provinciales adoptent des mesures anti-pollution ( <i>RI</i> )                           | <i>Nombre de gouvernements provinciaux qui adoptent des mesures anti-pollution</i> |

**Les indicateurs d'extrant (niveau des extrants)** sont des produits (biens et services) obtenus à travers les activités du projet. Ils mesurent l'accès ou l'acquisition de biens ou services, de connaissances, d'aptitudes ou d'attitudes. Par exemple:

#### **Indicateurs d'extrant types pour un projet de santé**

| <i>Énoncés d'objectifs</i>  | <i>Énoncé d'indicateurs de performance</i>   |
|---|--|
| Planification sanitaire annuelle incluant une analyse trimestrielle | <i>Pourcentage des centres de santé qui élaborent des plans annuels incluant une analyse trimestrielle</i> |

#### **Indicateurs d'extrant types pour un projet dans le secteur de l'éducation**

| <i>Énoncés d'objectifs</i>  | <i>Énoncé d'indicateurs de performance</i>  |
|---|---|
| Les enseignants dans les écoles cibles ont renforcé leur connaissance des méthodes pédagogiques favorables aux filles | <i>Pourcentage des enseignants dans les écoles ciblées qui ont renforcé la connaissance des méthodes pédagogiques favorables aux filles</i> |

#### **Indicateurs d'extrant types pour un projet de micro finance**

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   | <i>Énoncé d'indicateurs de performance</i>  |
|--|---|
| Les groupes sociaux ont sensiblement amélioré leur connaissance en matière de techniques modernes de contrôle interne. | <i>Pourcentage des groupes de participants qui assistent régulièrement aux réunions hebdomadaires</i> |

#### **Indicateurs d'extrant types pour un projet de plaidoyer**

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   | <i>Énoncé d'indicateurs de performance</i>   |
|--|--|
| Les participants disposent de propositions de mesures pour de nouvelles mesures anti-pollution | <i>Existence de propositions de mesures qui réduiront effectivement la pollution</i> |

**Les indicateurs de processus (niveau d'activité)** montrent comment les intrants du programme sont utilisés aux fins des objectifs prévus dans le projet. Les indicateurs de processus montrent ce qui a été réalisé ou appliqué et dans quelle mesure cela a été bien fait. Par exemple:

#### **Indicateurs de processus types pour un projet de santé**

| <i>Énoncés d'objectifs</i>  | <i>Énoncés d'indicateurs de performance</i>   |
|---|---|
| Le personnel des centres de santé participe à des ateliers sur la planification annuelle et l'analyse trimestrielle | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nombre d'employés des centres de santé qui participent aux ateliers</i></li> <li>• <i>Nombre de centres de santé représentés par les participants aux ateliers</i></li> </ul> |

#### **Indicateurs de processus types pour un projet dans le secteur de l'éducation**

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   | <i>Énoncés d'indicateurs de performance</i>  |
|--|--|
| Les enseignants bénéficient d'une formation axée sur les méthodes pédagogiques favorables aux filles | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nombre de formations organisées sur les méthodes pédagogiques favorables aux filles</i></li> <li>• <i>Nombre d'enseignants suivant avec succès les formations sur les méthodes pédagogiques favorables aux filles</i></li> </ul> |



### Indicateurs de processus types pour un projet de micro finance

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   | <i>Énoncé d'indicateurs de performance</i>   |
|--|--|
| Les IMF prodiguent aux groupes sociaux des formations axées sur la formation de groupes, les règlements administratifs et les contrôles internes | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nombre de participants actifs</i></li> <li>• <i>Durée de la formation proposée sur la dynamique de groupe</i></li> </ul> |

### Indicateurs de processus types pour un projet de plaidoyer

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   | <i>Énoncés d'indicateurs de performance</i>  |
|--|--|
| Les citoyens et les législateurs participent activement aux discussions pour élaborer des propositions de mesures anti-pollution | <i>Nombre de citoyens et de législateurs qui influencent le contenu des propositions de mesures anti-pollution</i> |

Les indicateurs d'intrants (niveau d'activité) sont un ensemble de ressources (humaines, physiques ou financières) qui constituent la matière première utilisée dans le projet. **Ils figurent dans les plans d'exécution détaillés, mais pas dans les cadres logiques ou de résultats.** Toutefois, ils figurent ici pour montrer dans quelle mesure les indicateurs d'intrants diffèrent des indicateurs de processus. Par exemple:

### Indicateurs d'intrants types

| <i>Énoncés d'objectifs</i>   | <i>Énoncés d'indicateurs de performance</i>                      |
|--|--|
| Les gestionnaires de programmes budgétisent les fonds pour l'activité  | <i>Montant des fonds budgétisés pour les activités du projet</i> |
| Les gestionnaires de programmes affectent le personnel pour l'activité | <i>Nombre d'employés affectés aux activités du projet</i>        |
| Le personnel consacre du temps aux activités du projet                 | <i>Nombre d'heures consacrées aux activités du projet</i>        |

### Sélection des indicateurs de performance

*Combien d'indicateurs sont nécessaires pour mesurer la progression vers un objectif ou un résultat?*

Les concepteurs des programmes **doivent choisir le nombre minimum d'indicateurs de performance** nécessaires pour bien signaler et rapporter la progression vers un objectif ou un résultat. **Ce nombre peut souvent se réduire à un et généralement ne dépasse pas deux ou trois par objectif ou par résultat.** La sélection d'un plus grand nombre d'indicateurs de performance peut alourdir la collecte des données, les systèmes d'analyse et de publication, et en dernier ressort diminuer la responsabilité et l'apprentissage du programme à cause des lourdeurs qu'ils présentent.

### *Choix d'un indicateur idéal ou d'un indicateur mesurable, compte tenu des contraintes liées aux ressources?*

Il convient de répéter qu'**un indicateur de performance n'est bon que dans la mesure où l'on est capable de le mesurer de manière précise et cohérente**. En choisissant des indicateurs de performance, l'on doit tenir compte de l'accès aux sources d'informations; aux capacités humaines, logistiques et financières; ainsi qu'au temps dont on dispose pour collecter, analyser et documenter les données. Cela est examiné de manière plus détaillée dans la section suivante.

### *Choix d'indicateurs de performance standardisés ou développés au niveau local*

**Certains secteurs de projet ont des indicateurs standardisés assortis des définitions correspondantes, des méthodes de mesure et des sources d'informations.** Ces éléments sont soutenus par la recherche et approuvés par les donateurs ou les réseaux de spécialistes. Cela est particulièrement vrai dans les domaines liés à l'aide au développement là où les preuves de réussite et la manière dont elle est mesurée peuvent s'appliquer d'un contexte à l'autre. La gestion des ressources agricoles et naturelle, l'éducation, la santé et la nutrition sont des exemples de ces domaines. Cela est moins vrai pour les domaines de programmes tels que le plaidoyer, la consolidation de la société civile et de la paix pour lesquels les indicateurs de réussite sont moins concrets et plus contextuels.

**Au cours de l'année fiscale 07, le CRS commença à développer des indicateurs couramment admis et essentiels pour les projets dans ses domaines d'intervention.** Ces indicateurs couramment admis et essentiels pour les projets comprendront des normes industrielles et d'autres indicateurs qui apparaissent habituellement dans les projets du CRS. Le CRS les développe pour faciliter la conception des propositions, renforcer la faisabilité et l'utilité des activités de suivi et d'évaluation, ainsi que la comparabilité des données, et partant l'apprentissage d'un projet à l'autre.

Au même moment, **le savoir-faire et les connaissances locaux peuvent de temps en temps fournir uniquement des indicateurs pertinents valables.** Les concepteurs des projets peuvent identifier des indicateurs valables au niveau local à travers des discussions ou des exercices participatifs avec des groupes de communautés. En impliquant les participants au projet et d'autres parties prenantes au processus de développement des indicateurs de performance, les concepteurs des projets peuvent prendre connaissance des résultats probables du projet qu'ils n'ont pas prévus. Ce processus participatif sert également à vérifier sur le terrain les théories du changement des concepteurs des projets, s'ils ne l'ont pas encore fait.

**Néanmoins, l'utilisation de méthodes participatives pour définir les indicateurs et l'utilisation d'indicateurs définis au niveau local pose plus généralement des problèmes supplémentaires.**

- Les méthodes participatives imposent des exigences supplémentaires aux participants au projet.
- Avec les méthodes participatives, l'on doit veiller à ce qu'un échantillon représentatif de participants au projet participent à la définition des indicateurs pour garantir que les indicateurs seront perçus comme étant crédibles et justes par tous les participants au projet et toutes les parties prenantes.
- Avec les indicateurs définis au niveau local, les concepteurs doivent **soigneusement définir les termes qu'ils utilisent dans leurs indicateurs de performance, les méthodes de mesure et les sources d'informations** qu'ils utiliseront **pour garantir la fiabilité de l'évaluation.**

- Les indicateurs de performance définis au niveau local sont plus difficiles à agréger ou comparer avec des indicateurs de performance semblables définis au niveau local pour des projets similaires dans des contextes différents.

En fait, les indicateurs définis au niveau local, même s'ils ne sont pas eux-mêmes comparables d'un projet à l'autre, peuvent appartenir aux catégories courantes d'indicateurs susceptibles de se prêter à la comparaison. Par exemple, un indicateur défini au niveau local dont la fiabilité est accrue peut être « l'utilisation commune d'une route par les deux communautés participantes se renforce ». Cet indicateur pourrait ne pas être comparable d'un projet à l'autre. Toutefois, s'il est classé dans une catégorie courante d'indicateurs relatifs à la consolidation de la paix tels que la « mobilité accrue », alors, les résultats qu'il décrit peuvent être à la fois comparables et capables d'être valablement agrégés pour caractériser les résultats au niveau d'un programme de pays, au niveau régional ou au niveau de l'agence CRS.

### *Une note spéciale sur les indicateurs mesurés à l'aide d'un indice*

Pour mesurer certains indicateurs, les gestionnaires de programmes doivent mesurer le progrès à l'aide d'un indice ou une liste de vérification contenant divers indices.

Par exemple, mesurer les changements dans la capacité organisationnelle d'une Association de parents et Enseignants (APE) peut consister à trouver à quelle fréquence les élections du président de l'association ont lieu; évaluer les niveaux de participation des membres aux activités de l'association; déterminer si les diverses couches de la population (femmes/hommes, différents groupes ethniques, différents groupes religieux, personnes âgées/jeunes) sont représentés au sein de l'association, leur niveaux de participation aux réunions, à la prise de décision et au leadership; ainsi qu'à chercher à savoir si les procès verbaux des réunions sont publiés, entre autres mesures.

Ces indicateurs peuvent fournir un grand nombre d'informations. Toutefois, avant de choisir ce type d'indicateur, les gestionnaires de programmes doivent identifier tous les aspects qu'ils seront appelés à mesurer, déterminer si ces mesures sont faisables ou non et fourniront des preuves convaincantes qu'un objectif ou un résultat est en train d'être réalisé.

## **Section 5: Méthodes de mesures et Sources d'informations**

### **Types de méthodes de mesure couramment utilisées**

Les méthodes de mesures des indicateurs varient selon que les mesures sont quantitatives ou qualitatives. Les méthodes quantitatives fournissent des informations sur l'ampleur du résultat d'une intervention et permettent de généraliser les résultats à une couche plus étendue de la population. Étant donné que les expériences purement aléatoires sont très difficiles à mener dans un contexte de développement international, les gestionnaires de programmes utilisent souvent des modèles d'enquête quasi-expérimentale pour recueillir des données quantitatives. Avec les modèles quasi-expérimentaux, les gestionnaires de programmes utilisent des méthodes d'échantillonnage probabilistes telles que l'échantillonnage en grappes ou le contrôle par échantillonnage de la qualité des lots (lot quality sampling) et utilisent souvent des groupes de comparaison au lieu des groupes témoin.

Les méthodes qualitatives quant à elles, fournissent des informations sur la profondeur du résultat d'une intervention et ne permettent pas aux analystes des données de tirer des conclusions pour la population au-delà du groupe ciblé. Les méthodes qualitatives couramment utilisées incluent les techniques de diagnostics participatives en milieu rural, les groupes focaux de discussions, les entretiens avec les communautés ou les personnes ressources clés, l'observation, la photographie ou l'enregistrement sur bande vidéo.<sup>16</sup>

### **Choix des méthode de mesure des indicateurs<sup>17</sup>**

Au moment de **choisir la méthode de mesure des indicateurs**, les gestionnaires de projets doivent **maximiser la fiabilité, la validité et la crédibilité** en tenant compte des contraintes liées à la collecte, l'analyse et la publication des données. Le choix des méthodes de collecte des données dépend de la manière dont les données recueillies permettront de procéder à des interprétations valide et fiable dans le cadre du programme; l'existence et la disponibilité des données et des sources d'informations; l'expertise et les aptitudes professionnelles de l'équipe d'évaluation; les ressources et le temps disponibles pour la collecte, l'analyse et la publication des données ainsi que la sensibilité aux problèmes éthiques et à la culture, entre autres considérations.

*N.B.: Les indicateurs de performance ne sont utiles que si les gestionnaires de projets disposent des ressources (humaines, financières, logistiques, temps) et ont l'accès requis pour collecter et analyser les données dont ils ont besoin pour les mesurer!*

**La fiabilité** désigne la capacité d'une méthode de mesure à produire de manière répétitive les mêmes résultats sous certaines conditions de mesure.

**La validité interne** désigne la précision et la conformité des données recueillies en utilisant les méthodes de mesure des indicateurs sachant que les utilisateurs ont foi que les données recueillies de manière précise et fidèle montrent que les changements ont eu lieu grâce au projet ou à une activité.

**La validité externe** indique dans quelle mesure les résultats de l'évaluation peuvent être généralisés à d'autres contextes, époques et populations. (Cela est valable uniquement pour ce qui est des méthodes quantitatives, étant donné que les résultats qui utilisent les méthodes qualitatives ne peuvent pas être généralisés.)

**La crédibilité** indique dans quelle mesure les données et les interprétations sont perçues par le public comme étant précises, justes et crédibles.

Dans des circonstances idéales, **le choix d'une base de sondage** (le contexte ou la population au sein de laquelle l'échantillon sera tiré) **et la taille d'échantillon correspondant à un échantillonnage aléatoire peuvent minimiser les menaces qui pèsent sur la validité des méthodes quantitatives de collecte des données.**

---

<sup>16</sup> Pour plus d'informations sur les méthodes quantitatives et qualitatives décrites dans ces deux paragraphes, voir Michael Quinn Patton, *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*, édition 3 (Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1997); Michael Bamberger, Jim Rugh and Linda Mabry, *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2006); Eric Sarriot et alia, "Methodology and Sampling Issues for KPC Surveys," Johns Hopkins University, School of Public Health, Department of International Health, November 30, 1999; Stacy Hoshaw-Woodard, "Description and Comparison of the Methods of Cluster Sampling and Lot Quality Assurance Sampling to Assess Immunization Coverage," World Health Organization, Geneva, 2001; et Karen Schoonmaker Freudenberg, *Évaluation Rurale Rapide (RRA) et Diagnostic Rural Participatif (PRA): Un manuel destiné aux partenaires et aux travailleurs extérieurs de CRS*, CRS, 1999.

<sup>17</sup> Voir également *ProPack II*, pp. 99-103, 107-116.

Toutefois, **à cause des contraintes budgétaires, des contraintes liées au temps et aux ressources humaines, ainsi qu'aux limites liées à l'existence et à la disponibilité des données, cela n'est pas souvent possible.** Les évaluateurs admettent également que les menaces qui pèsent sur la validité et la crédibilité des techniques qualitatives sont presque inévitables, compte tenu des biais **potentiels à la fois des évaluateurs et des enquêtés.** Pour **faire face à ces menaces,** les évaluateurs utilisent la **triangulation** ou **diverses techniques de collecte et d'analyse des données.**

- Pour surmonter les écarts ou les erreurs commises par les personnes chargées de collecte de données, on peut augmenter le nombre d'enquêteurs.
- Pour s'assurer que les données recueillies sont représentatives d'une population, on peut utiliser **plusieurs sources d'informations** et impliquer **plusieurs enquêtés.**
- Pour surmonter les limites des méthodes de collecte des données, on peut utiliser **plusieurs techniques de collecte des données,** y compris à la fois les techniques quantitatives et qualitatives.
- Pour s'assurer que les données recueillies demeurent valables au-delà du moment et du lieu de collecte, les collecteurs de données doivent se rendre à **plusieurs endroits dans la région cible à différentes périodes de la journée, de la semaine et de l'année.** À chacun de ces différents endroits et moments, les collecteurs de données sont susceptibles de rencontrer divers enquêtés et conditions. Pour que les données recueillies demeurent valables pour une intervention, elles doivent demeurer valables sous toutes ces circonstances.
- Pour s'assurer que les conclusions tirées se fondent fermement sur les données collectées, **plusieurs évaluateurs doivent participer à l'analyse des données collectées.** Plusieurs personnes peuvent participer à l'analyse initiale des données ou alors, un évaluateur peut demander à ses pairs d'examiner les résultats et l'analyse.

Les évaluateurs, en confrontant la validité de l'évaluation aux contraintes pratiques, doivent déterminer quelles menaces sont plus importantes et, en conséquence, adopter les méthodes de triangulation appropriées parmi celles citées ci-dessus. Cela pourrait signifier que les collecteurs de données visitent des communautés à divers moments de la journée pour enquêter sur des participants représentatifs des différents sous-groupes de la population. De même, les enquêteurs peuvent compléter les données de l'enquête en recourant à des entretiens et des observations pour s'assurer que les résultats issus d'une méthode de collecte des données correspondent à ceux obtenus à l'aide d'une autre méthode.

Les agents de suivi, qui vérifient plus fréquemment le progrès du projet vers les résultats, nécessitent des informations suffisantes pour soutenir de manière précise et adéquate la prise des décisions dans le cadre du projet. Des mini-enquêtes, des entretiens et l'observation peuvent souvent, de manière indépendante, fournir les informations dont les gestionnaires de projets ont besoin pour soulever les questions qui alimentent les discussions qui aboutissent aux décisions. Les contrôleurs se servent de leur propre jugement pour déterminer que leurs données et analyse sont précises, adéquates et équilibrées. Consentir un effort particulier pour rechercher des informations qui vont au-delà de la simple confirmation de ses propres insuffisances, pour tester ces insuffisances est un moyen de s'assurer qu'on a recueilli une quantité suffisante d'informations et qu'on a présenté une analyse équilibrée.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Voir également *ProPack II*, pp. 84-87, 178-206, 215-248.

## **Identification et choix des sources d'informations**

Les sources d'informations peuvent être des individus, des ménages, le personnel du CRS et des partenaires, les entités gouvernementales, les organisations internationales, d'autres ONG ou d'autres entités impliquées à la mise en œuvre du projet. Il peut également s'agir de données du recensement démographique et d'enquêtes menées par le gouvernement ou une organisation internationale.

**L'indication des sources d'informations permet de garantir la fidélité des méthodes de collecte des données et partant la probabilité que les changements des résultats ne soient pas liés aux modifications dans la manière de collecter les données.**

## **Établissement des valeurs cibles des indicateurs**

Dès la fin de l'étude de base d'un projet, les décideurs du projet établissent les valeurs cibles des indicateurs. Ces cibles doivent être établies sur la base des données de base, de la durée du projet, des ressources humaines et financières affectées au projet et de la permissivité ou la difficulté du contexte, y compris les niveaux d'incertitude. Il est parfois utile de fixer des cibles plus faciles au cours de la première année d'un projet lorsque les activités de lancement doivent occuper une partie des ressources et du temps alloués au projet. L'on peut ensuite augmenter les valeurs cibles au cours des années suivantes du projet. Lorsqu'une évaluation à mi-parcours du projet est prévue, l'on a l'opportunité d'évaluer et d'ajuster les cibles, aux besoins.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Voir également *ProPack II*, pp. 103-107.

**ANNEXE 1: COMPARAISON DE LA TERMINOLOGIE DES DIFFERENTS ORGANISMES DONATEURS relative AUX CADRES DE RESULTATS/LOGIQUES<sup>20</sup>**

|  | Impact final              | Résultats finaux                  | Résultats intermédiaires              | Extrants            | Interventions    |                     |
|--|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Fondé sur les besoins  | Conséquence élevée        | Problème spécifique               | Cause                                 | Solution            | Processus        | Intrants            |
| Terminologie de CARE <sup>21</sup>                           | Impact du programme       | Impact du projet                  | Effets                                | Extrants            | Activités        | Intrants            |
| Cadre logique de CARE  | But du programme          | Objectif final du projet          | Objectifs intermédiaires              | Extrants            | Activités        | Intrants            |
| <b>Proframe de CRS</b>                                       | <b>But</b>                | <b>Objectif stratégique</b>       | <b>Résultats intermédiaires</b>       | <b>Extrants</b>     | <b>Activités</b> | <b>Intrants</b>     |
| PC/Cadre logique <sup>22</sup>                               |                           | Objectif                          | Finalité                              | Extrants            | Activités        |                     |
| Cadre de résultats de l'USAID <sup>23</sup>                  | But                       | Objectif stratégique              | Résultats intermédiaires              | (Extrants)          | (Activités)      | (Intrants)          |
| Cadre logique de l'USAID <sup>24</sup>                       | But                       | Objectif stratégique/<br>Objectif | Résultats intermédiaires              |                     | Activités        | Intrants            |
| DANIDA + Dfid <sup>25</sup>                                  | But                       |                                   | Finalité                              | Extrants            | Activités        |                     |
| ACDI <sup>26</sup> + GTZ <sup>27</sup>                       | Objectif général          |                                   | Finalité du projet                    | Résultats/ Extrants | Activités        | Intrants            |
| Union européenne <sup>28</sup>                               | Objectif général          | Finalité du projet                | Résultats                             | Activités           |                  |                     |
| FAO <sup>29</sup> + PNUD <sup>30</sup> + NORAD <sup>31</sup> | Objectif de développement |                                   | Objectifs immédiats                   | Extrants            | Activités        | Intrants            |
| UNHCR <sup>32</sup>  | Objectif sectoriel        | But                               | Objectif du projet                    | Extrants            | Activités        | Intrants/Ressources |
| Banque mondiale  | Objectifs à long terme    |                                   | Objectifs à court terme               | Extrants            |                  | Intrants            |
| AusAID <sup>33</sup>   | But du modèle             |                                   | Principaux objectifs de développement | Extrants            | Activités        | Intrants            |

<sup>20</sup> « The Rosetta Stone of Logical Frameworks » was compiled by Jim Rugh for CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group. Adapted here to include CRS.

<sup>21</sup> CARE Impact Guidelines, October 1999.

<sup>22</sup> PC/LogFrame (tm) 1988-1992 TEAM technologies, Inc.

<sup>23</sup> Results Oriented Assistance Sourcebook, USAID, 1998. Outputs, Activities and Inputs are described in the narrative.

<sup>24</sup> The Logical Framework Approach to portfolio Design, Review and Evaluation in A.I.D.: Genesis, Impact, Problems and Opportunities. CDIE, 1987.

<sup>25</sup> A Guide to Appraisal, Design, Monitoring Management and Impact Assessment of Health & Population Projects, ODA [now DFID], October 1995.

<sup>26</sup> Guide for the use of the Logical Framework Approach in the Management and Evaluation of CIDA's International Projects. Evaluation Division.

<sup>27</sup> ZOPP in Steps. 1989.

<sup>28</sup> Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework, Commission of the European Communities Evaluation United Methods and Instruments for Project Cycle Management N° 1, February 1993.

<sup>29</sup> Project Appraisal and the Use of Projects Documents Format for FAO Technical Cooperation Projects. Pre-Course Activities: Revision of Project Formulation and Assigned Reading. Staff Development Group, Personnel Division, August 1992.

<sup>30</sup> UNDP Policy and Program Manual.

<sup>31</sup> The Logical Framework Approach (LFA). Handbook for Objectives-oriented Project Planning.

<sup>32</sup> Project Planning in UNHCR: A Practical Guide on the Use of Objectives, Outputs and Indicators for UNHCR Staff and Implementing Partners Second Ver. March 2002.

<sup>33</sup> AusAID, NGO Package of Information 1998.

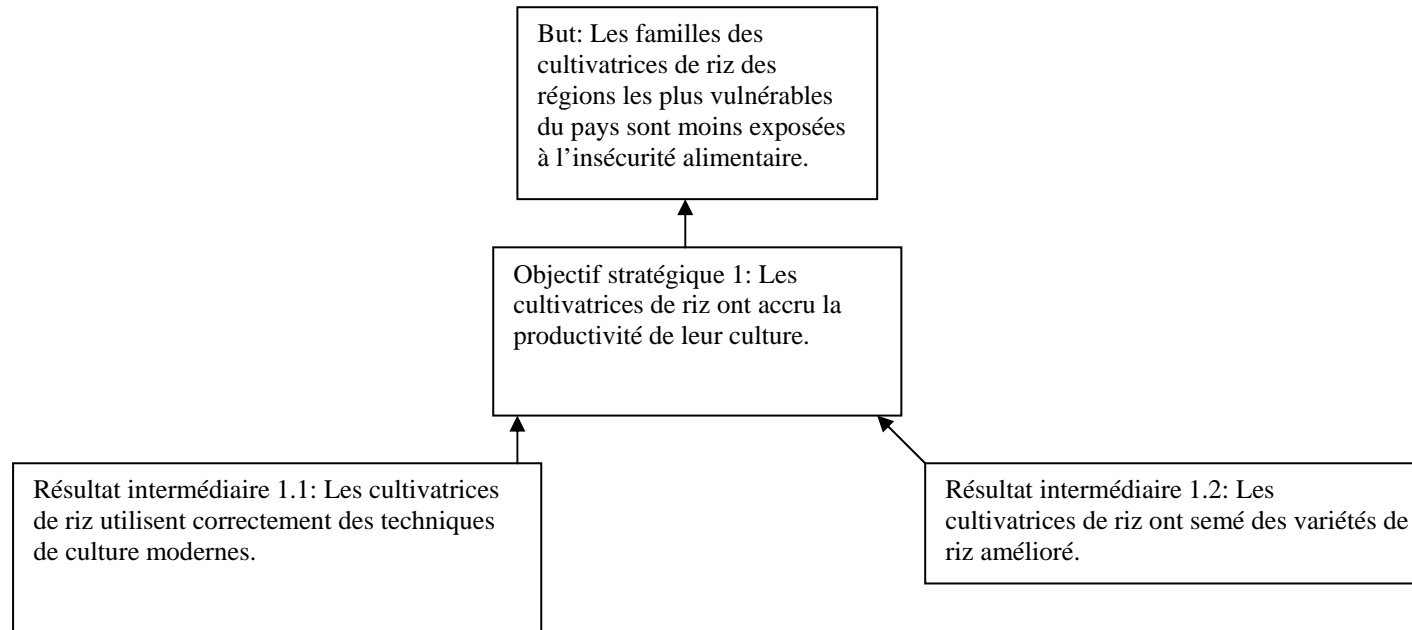
## **ANNEXE 2a: Exemple de Proframe du CRS**

| <b>Énoncés d'objectifs</b>  | <b>Énoncés d'indicateurs de performance</b>   | <b>Méthodes de mesures et /ou Sources d'informations</b>  | <b>Hypothèses clés</b>  |
|---|---|---|---|
| But: Les familles des cultivatrices de riz des régions les plus vulnérables du pays sont moins exposées à l'insécurité alimentaire.                                   | Pourcentage des ménages qui signalent le maintien ou l'amélioration de la consommation alimentaire du ménage évaluée en termes de mois de bon approvisionnement du ménage en aliments | Enquête menée auprès des ménages dans la zone du projet pour évaluer les mois de bon approvisionnement du ménage en aliments<br><br>Source d'informations: Évaluateurs externes |   |
| Objectif stratégique: Les cultivatrices de riz ont accru la productivité de leur culture.   | D'ici la fin du projet, 75 % des cultivatrices participantes ont accru leur production de riz d'au moins 20 %.  | Observation de la production des champs de riz des participantes au projet<br><br>Sources d'informations: Personnel du CRS  | Les cultivatrices sont capables d'économiser les recettes issues des ventes de riz. |
| Résultat intermédiaire 1: Les cultivatrices de riz utilisent correctement des techniques de culture modernes.   | Pendant la première récolte suivant la formation, pourcentage des participantes qui utilisent correctement des techniques de culture modernes.  | Observation des techniques de production de riz des participantes au projet.<br><br>Source d'informations: Personnel du CRS   | Aucun changement indésirable de la politique de fixation de prix du riz.            |
| Résultat intermédiaire 2: Les cultivatrices de riz ont semé des variétés de riz amélioré.   | Pendant la première période de semis suivant les foires de semences, les participantes aux foires qui ont choisi les variétés de riz amélioré sont en train de les semer.             | Observation des champs de riz des participantes au projet.<br><br>Source d'informations: Personnel du CRS   | Aucune maladie ou dévastateur ne détruit les semences.                              |
| Extrant 1.1: Les cultivatrices de riz ont sensiblement amélioré leur connaissance en matière de techniques modernes de culture du riz.                                | Pourcentage des participantes à la formation avec une connaissance accrue des techniques modernes de culture du riz.  | Pré Test et post-test de connaissance des participantes au projet.<br><br>Source d'informations: Partenaires du CRS   | Les femmes formées ont transmettent leur connaissances aux autres cultivateurs.     |
| Extrant 2.1: Les cultivatrices ont des semences de variétés de riz amélioré.  | Pourcentage des participantes aux foires de semences qui choisissent les variétés de riz amélioré.  | Évaluation des participantes après les foires de semences<br><br>Source d'informations: Partenaires du CRS  |   |
| Activité 1.1.1: Les cultivatrices participent à la formation sur les techniques de production du riz plus productives, rentables et respectueuses de l'environnement. | Formation organisée à l'intention des cultivatrices.<br><br>Nombre de participantes.  | Informations sur la participation aux formations.<br><br>Source d'informations: Partenaires du CRS  |   |
| Activité 2.1.1: Les cultivatrices participent aux foires de semences.   | Foires de semences organisées à l'intention des cultivatrices.<br><br>Nombre de participantes.  | Observation des foires de semences<br><br>Source d'informations: Personnel et partenaires du CRS  |   |



**ANNEXE 2b:**

**Exemple de Cadre de résultats de l'USAID**



**Activités:**

1. Les cultivatrices ont participé à la formation sur les techniques de production du riz plus productives, rentables et respectueuses de l'environnement.
2. Les cultivatrices ont participé aux foires aux semences.

**Hypothèses clés:**

1. Les cultivatrices sont capables d'économiser les recettes issues des ventes de riz
2. Aucun changement indésirable de la politique de fixation de prix du riz
3. Aucune maladie ou dévastateur ne détruit les semences
4. Les femmes formées transmettent leurs connaissances aux autres cultivateurs

## **ANNEXE 2c: Exemple de Cadre logique du DFID**

| <b>Hiérarchie logique</b>   | <b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>  | <b>Moyens de vérification</b>   | <b>Hypothèses clés importantes</b>   |
|---|---|---|--|
| But: Pour réduire l'insécurité alimentaire pour les familles des cultivatrices de riz des régions les plus vulnérables du pays.                                     | Pourcentage des ménages qui signalent le maintien ou l'amélioration de la consommation alimentaire du ménage évaluée en termes de mois de bon approvisionnement du ménage en aliments | Enquête menée auprès des ménages dans la zone du projet pour évaluer les mois affichant de bon approvisionnement du ménage en aliments<br><br>Source d'informations: Évaluateurs externes |  |
| Finalité: Les cultivatrices de riz augmentent la productivité de leur culture.  | D'ici la fin du projet, 75 % des cultivatrices participantes ont accru leur production de riz d'au moins 20 %.  | Observation de la production des champs de riz des participantes au projet<br><br>Source d'informations: Personnel du CRS   | Les femmes sont capables d'économiser les recettes issues des ventes de riz. |
| Extrant 1: Les cultivatrices de riz améliorent sensiblement leur connaissance en matière de techniques modernes de culture du riz.                                  | Pourcentage des participantes à la formation avec une connaissance accrue des techniques modernes de culture du riz.  | Pré Test et post-test de connaissance des participantes au projet.<br><br>Source d'informations: Partenaires du CRS   | Les femmes formées transmettent leurs connaissances aux autres cultivateurs. |
| Extrant 2: Les cultivatrices ont des semences de variétés de riz amélioré.  | Pourcentage des participantes à la foire de semences qui choisissent les variétés de riz amélioré.  | Évaluation des participantes après à la foire de semences<br><br>Source d'informations: Partenaires du CRS  |  |
| Activité 1.1: Les cultivatrices participent à la formation sur les techniques de production du riz plus productives, rentables et respectueuses de l'environnement. | Formation organisée à l'intention des cultivatrices.<br><br>Nombre de participantes.  | Informations sur la participation aux formations.<br><br>Source d'informations: Partenaires du CRS  |  |
| Activité 2.1: Les cultivatrices participent aux foires de semences.   | Foires de semences organisées à l'intention des cultivatrices.<br><br>Nombre de participantes.  | Observation des foires de semences<br><br>Source d'informations: Personnel et partenaires du CRS  |  |