



GUIDE DE MONTAGE D'UN PRD-PFS

À DESTINATION DES PERSONNES CANDIDATES

SOMMAIRE

01. Introduction	3
01.1 / Contexte général des appels à projets de l'ARES.....	3
01. 1.1 / À qui s'adresse ce guide ?.....	3
01. 1.2 / Quels outils ?.....	3
01.2 / Objectifs de ce guide	4
01.3 / Défis des projets de coopération.....	4
02. La gestion du cycle d'un projet PRD/PFS : bases théoriques	6
02.1 / Qu'est-ce qu'un projet ?	6
02.2 / Le cycle d'un PRD/PFS	7
02. 2.1 / Phase de programmation stratégique	7
02. 2.2 / Phase de montage d'un préprojet	8
02. 2.3 / Phase de financement - Sélection des préprojets	8
02. 2.4 / Phase de formulation détaillée.....	9
02. 2.5 / Phase de mise en œuvre et suivi, et phase d'évaluation et de capitalisation	10
03. Montage d'un préprojet.....	11
03.1 / À propos du partenariat.....	11
03.2 / Les étapes et outils du montage d'un préprojet.....	12
03. 2.1 / La publication de l'appel et l'étape Go/No Go	12
03. 2.2 / L'analyse du contexte et des parties prenantes	13
03. 2.3 / Analyse des besoins, formulation d'objectifs et état de l'art	16
03. 2.4 / Définition de la stratégie d'intervention	20
04. Phase de montage du projet complet (formulation et cadre logique)	23
04.1 / La logique d'intervention/chaîne des résultats	24
04.2 / Les indicateurs et sources de vérification	25
04.3 / Les facteurs externes.....	28
04.4 / Les sous-activités et le chronogramme	31
04.5 / Le budget	32
05. Annexes et modèles	33
05.1 / Dimensions à analyser dans l'analyse du contexte	33
05.2 / Exemple de matrice des parties prenantes.....	34
05.3 / Arbre à problèmes générique pour les projets PFS.....	35
05.4 / Arbre à objectifs générique pour les projets PFS	36
05.5 / Arbre à objectifs générique pour les projets PFS	37

01. INTRODUCTION

01.1 / CONTEXTE GÉNÉRAL DES APPELS À PROJETS DE L'ARES

Chaque année, la Commission de la coopération internationale (CCI) de l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES) lance un appel à projets visant à financer des Projets de recherche pour le développement (PRD) et des Projets de formation Sud (PFS). Bien que ces deux types de projets aient des objectifs distincts, ils partagent un principe commun : renforcer les capacités des institutions partenaires dans les pays du Sud par le biais de partenariats solides et durables.

Les projets PRD visent à renforcer durablement les capacités de recherche d'un établissement d'enseignement supérieur (EES) partenaire ainsi que ses capacités de relais pour assurer la diffusion et, le cas échéant, favoriser la valorisation des résultats de la recherche et l'émergence de solutions innovantes, en vue de contribuer aux Objectifs du développement durable (ODD) des Nations Unies.

Les projets PFS, quant à eux, cherchent à renforcer les capacités et l'offre de formation (initiale ou continue) d'un EES partenaire, en validant de nouvelles approches pédagogiques et en adaptant les cursus aux besoins locaux, pour contribuer aux ODD.

01.1.1 / À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Ce guide s'adresse aux personnes candidates de projets désireuses de participer à un appel à PRD/PFS de l'ARES et vise à leur fournir les outils méthodologiques nécessaires pour concevoir et formuler des projets de coopération académique au développement efficaces et alignés sur les priorités locales.

01.1.2 / QUELS OUTILS ?

Les méthodes proposées par ce manuel s'inspirent de la gestion de cycle de projet (GCP) et du cadre logique qui sont les outils les plus courants dans le monde de la coopération au développement d'aujourd'hui. Ils partagent l'objectif de promouvoir un changement face à une problématique de développement, afin de générer des effets positifs et durables pour les personnes impliquées.

La gestion du cycle de projet est une méthode qui permet de planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer les projets de manière systématique, avec l'objectif de maximiser leur impact en assurant que les projets répondent à des besoins bien identifiés.

Le cadre logique est un outil central dans ce cycle car il permet de structurer un projet en définissant clairement ses objectifs, résultats attendus, activités, risques et indicateurs de succès. Cet outil, efficace pour organiser et communiquer les éléments essentiels d'un projet, vous est proposé comme base pour structurer le préprojet et sera ensuite davantage développé lors de l'élaboration du projet complet.

01.2 / OBJECTIFS DE CE GUIDE

Ce manuel est conçu pour les personnes candidates issues des EES de la Fédération Wallonie-Bruxelles et leurs partenaires afin de mieux appréhender les spécificités et le cadre de la coopération académique au développement. Il vise également à leur permettre de maîtriser les outils liés au cycle de projet PRD/PFS et au cadre logique. Concrètement, il aidera à :

- » approfondir la compréhension d'un montage de projet de coopération ;
- » définir clairement les changements attendus ainsi que les stratégies d'intervention ;
- » identifier et analyser les parties prenantes, y compris le groupe-cible, les bénéficiaires directs et finaux d'un projet ;
- » utiliser efficacement les outils d'analyse des problèmes ;
- » intégrer les dimensions transversales, comme le genre et l'environnement, dans la conception et la mise en œuvre de vos projets ;
- » disposer d'outils pratiques pour suivre l'évolution du projet, l'adapter, l'améliorer et en tirer des enseignements pertinents.

Ce guide s'inscrit dans une démarche d'accompagnement pour renforcer la qualité et l'impact de vos initiatives.

01.3 / DÉFIS DES PROJETS DE COOPÉRATION

Élaborer un projet de coopération internationale présente un certain nombre de défis qu'il faut être prêt à relever avec ses partenaires.

L'expérience montre que le premier défi – et probablement le plus important - concerne **la solidité du partenariat**. Ainsi, établir des liens avec un partenaire bien en amont de l'appel à projet peut s'avérer très pertinent. Cela peut se faire notamment en participant à un projet d'amorce de l'ARES – à savoir un projet moins ambitieux qu'un PRD/PFS, et qui permet de tester la collaboration à une plus petite échelle.

Dès l'identification, et dans toutes les phases de mise en œuvre, l'engagement et **l'implication de toutes les personnes concernées, tant en Belgique que dans les pays partenaires** sont essentiels pour mener à bien le projet. Cela participe à l'appropriation des résultats et favorise la pérennité du projet.

Et enfin, la troisième contrainte concerne **le temps et les moyens nécessaires** à l'élaboration du projet d'une part et à sa mise en œuvre d'autre part. Élaborer un projet demande d'y consacrer du temps et des moyens. Une fois le financement accordé, la mise en œuvre du projet va nécessiter de la coordination, un suivi et une appréciation des actions, du budget, du bon déroulement des opérations ainsi que l'évaluation de la répercussion des résultats sur le contexte global du projet.

L'idée d'un PRD/PFS naît d'une co-construction entre les partenaires belges et locaux, fondée sur des intérêts communs, tout en répondant aux besoins et priorités définis par les partenaires du Sud, en particulier les EES des pays partenaires.

Ces institutions locales sont les mieux placées pour identifier les problématiques contextuelles, les défis de développement spécifiques et les opportunités de renforcement des capacités. Ce positionnement garantit que le projet est ancré dans les réalités locales, qu'il répond aux attentes des communautés concernées et qu'il s'inscrit dans une perspective de durabilité et d'appropriation.

En outre, en impliquant les EES du Sud dès la phase d'identification, le projet renforce leur rôle d'acteurs clés dans la co-construction des savoirs, tout en assurant que les objectifs et les stratégies de mise en œuvre sont alignés sur les priorités locales et nationales.

*« La chance, c'est ce qui arrive
quand la préparation rencontre l'opportunité. »*

Sénèque

02. LA GESTION DU CYCLE D'UN PROJET PRD/PFS : BASES THÉORIQUES

02.1 / QU'EST-CE QU'UN PROJET ?

Dans le cadre de la coopération internationale, un projet est **un processus de changement** conçu en réponse à une problématique de développement locale, nationale, voire régionale.

Il s'agit d'une démarche structurée qui mobilise des ressources et un budget (input), organise des activités, et génère des résultats concrets – appelés axes d'intervention dans la terminologie ARES (output), pour atteindre un objectif spécifique (outcome), qui à son tour contribue à un objectif global (impact).

La stratégie d'intervention ou chaîne de résultats est le cœur du projet :



Ce processus de changement se déroule dans un cadre temporel défini, avec un budget spécifique et dans une zone géographique déterminée. **L'analyse des besoins** - qui permettra de définir le changement désiré et la stratégie d'intervention- **est menée de manière participative, en impliquant activement les acteurs, actrices et organisations concernées**, et ce, afin de garantir que le projet réponde de manière adaptée et efficace aux réalités locales. Cette approche permet de co-construire des solutions durables aux enjeux de développement identifiés.

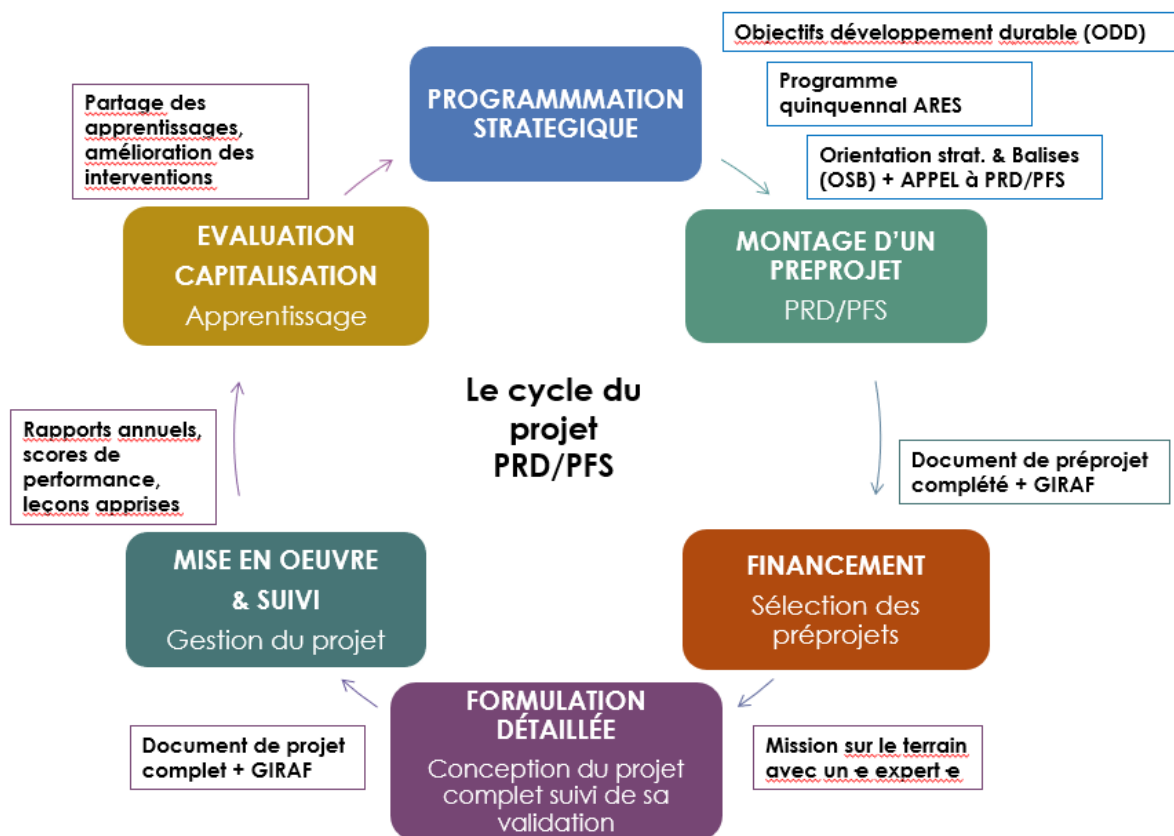
QUEL EST LE CHANGEMENT VISÉ PAR LES PRD/PFS ?

Les projets PRD/PFS sont des projets qui visent un changement au niveau sociétal et à contribuer au développement des pays partenaires :

- via l'amélioration de la qualité de la recherche des EES partenaires et la diffusion des résultats de la recherche (PRD),
- via l'amélioration de l'offre et de la qualité de l'enseignement (PFS).

02.2 / LE CYCLE D'UN PRD/PFS

Dans le cadre de la gestion d'un PRD/PFS, cette définition du projet se traduit par une série d'étapes interconnectées qui permettent de planifier, exécuter et évaluer un projet de manière rigoureuse. Ce cycle structure le projet en 6 phases principales :



02.2.1 / PHASE DE PROGRAMMATION STRATÉGIQUE

La phase de programmation stratégique concerne la **définition des grandes priorités stratégiques de développement en lien avec les enjeux globaux**, qui sont définies par des organisations internationales et nationales, comme l'ARES, par exemple. Elles tiennent compte des cadres de la coopération belge et des pays partenaires, d'objectifs globaux, comme les ODD et des thématiques transversales genre et environnement. Les priorités issues de cette phase servent à guider et structurer les appels à projets dans lesquels vous vous inscrivez.

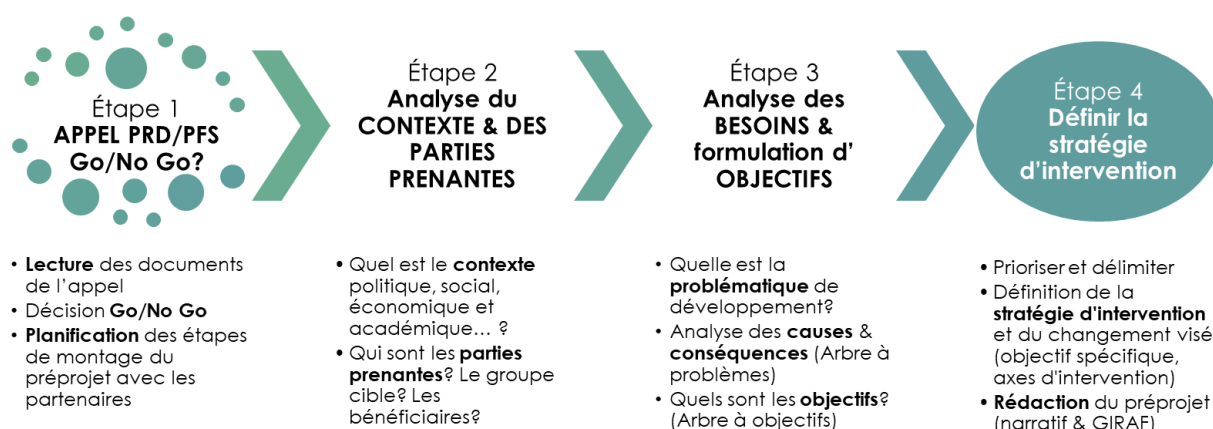
Cette phase concerne également la définition des cadres stratégiques des EES partenaires, tels que par exemple les documents stratégiques détaillant la mission et la vision de l'établissement ou encore ses priorités et axes de travail pour les 3 à 5 ans à venir.

02. 2.2 / PHASE DE MONTAGE D'UN PRÉPROJET

Afin de développer un préprojet, les coordinateurs et coordinatrices vont mener une **analyse participative des besoins et opportunités** avec les parties prenantes (institutions, populations bénéficiaires, autorités). Cette analyse permet de cerner les **problématiques prioritaires** auxquelles le projet doit répondre, en lien avec les stratégies définies dans la phase de programmation.

Cette étape inclut également une évaluation préliminaire des réponses possibles et de la faisabilité du projet. Bien que l'effort principal porte sur l'analyse des besoins et priorités dans le cadre de la problématique ciblée, les coordinateurs et coordinatrices seront également amenées à formuler une ébauche de stratégie d'intervention et de budget afin de rédiger le préprojet.

Les étapes du montage d'un préprojet PRD/PFS sont les suivantes :



Les **outils proposés** tels que l'analyse du contexte, analyse des parties prenantes, l'arbre à problèmes et à objectifs seront développés en détail dans la suite de ce guide.

02. 2.3 / PHASE DE FINANCEMENT - SÉLECTION DES PRÉPROJETS

Après la fin de la phase de montage, le préprojet est soumis à l'ARES afin d'être analysé par un comité d'expertes et d'experts. Ensuite, un entretien de sélection a lieu entre les expert-es et les candidat-es de projets à l'issue duquel une cote est attribuée au dossier.

Les préprojets présentés sont ensuite classés en fonction de la cote qui leur a été attribuée et une vingtaine d'entre eux sur la soixantaine présentés annuellement sont sélectionnés pour partir formuler le projet complet sur le terrain.

La validation finale du projet complet permettra de confirmer définitivement le financement octroyé par l'ARES.

02. 2.4 / PHASE DE FORMULATION DÉTAILLÉE

Lors de la phase de formulation détaillée, **les détails du projet sont élaborés** sur la base des résultats de l'analyse du contexte, des parties prenantes, des besoins et des potentielles opportunités. Cela inclut la révision de la stratégie d'intervention, également appelée la chaîne des résultats, la sélection et la définition des axes stratégiques (outputs), la sélection des **activités** à mettre en œuvre pour y arriver, l'identification des **ressources nécessaires (inputs)**, ainsi que la définition du **calendrier** et du **budget**. Cette phase comprend aussi la création du **cadre logique** pour résumer le projet. Cette phase sera menée en collaboration avec une experte ou un expert désigné par l'ARES et comprend une partie sur le terrain, avec les parties prenantes.

Les **étapes du montage d'un PRD/PFS complet** sont les suivantes :



Les **outils proposés** tels que le cadre logique comprenant la stratégie d'intervention, les indicateurs objectivement vérifiables (IOV), les sources de vérification, l'analyse des risques et des hypothèses, le chronogramme et le budget seront développés dans la suite de ce guide.

02. 2.5 / PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET SUIVI, ET PHASE D'ÉVALUATION ET DE CAPITALISATION

À l'issue de chaque période annuelle, les personnes coordinatrices du projet sont tenues de transmettre à l'ARES un rapport d'activités de l'année écoulée via des canevas établis par l'ARES et la saisie de données dans la plateforme GIRAF (application de gestion intégrée des interventions de la Direction de la coopération internationale de l'ARES).

Pourquoi ? Le suivi et l'évaluation de la coopération au développement sont fondés sur des principes de :

- » transparence (allocations des ressources) ;
- » redevabilité (envers les bailleurs, les parties prenantes, la population)
- » objectivité (gestion axée résultats, indicateurs IOV SMART¹, évaluations externes) ;
- » apprentissage continu (amélioration des interventions et partage de connaissances).

Ses instruments sont définis au niveau international (ONU², OCDE³, etc.) et appliqués à toutes les actrices et acteurs de la coopération des pays qui font partie de ces organisations internationales.

Qui effectue le suivi?

Les personnes coordinatrices de projet en Belgique et dans les pays partenaires apprécient l'état d'avancement des activités de leur projet. Elles rédigent les rapports annuels en concertation avec les autres parties prenantes éventuelles.

Comment ?

La communication des informations de suivi implique pour les personnes coordinatrices de projet de :

- » mesurer périodiquement l'évolution des interventions : suivi de la planification du cadre logique et mesure annuelle des indicateurs ;
- » évaluer les critères définis par l'OCDE (efficacité, efficience, pertinence, cohérence, durabilité) ainsi que la contribution des interventions aux thématiques prioritaires de la coopération internationale (genre et environnement) : auto-évaluation à travers les scores de performance ;
- » récupérer les apprentissages des parties prenantes de l'intervention (personnes coordinatrices de projet, gestionnaires, bénéficiaires, personnes et organisations impactées par le projet) : formulation des leçons apprises, pratiques et théoriques, qui pourraient être utiles à l'amélioration de nos propres interventions ou celles d'autres personnes et organisations.

Outils proposés : mesure des IOV du cadre logique, rédaction des scores de performance, rédaction du rapport narratif, rédaction des fiches d'apprentissage, appuis méthodologiques de l'ARES et facilitation d'ateliers sur demande, auto-évaluations approfondies.

¹ Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis

² Organisation des Nations unies

³ Organisation de coopération et de développement économiques

03. MONTAGE D'UN PRÉPROJET

La phase de montage d'un PRD/PFS commence par l'analyse approfondie d'une problématique de développement spécifique au secteur académique, qu'elle soit liée à la recherche, à la formation, ou les deux. Ce processus s'appuie sur une première esquisse de solution envisagée, un objectif de changement clairement défini auquel les EES aspirent à contribuer, ainsi que sur la mise en place ou le renforcement d'un partenariat solide et pertinent.

03.1 / À PROPOS DU PARTENARIAT

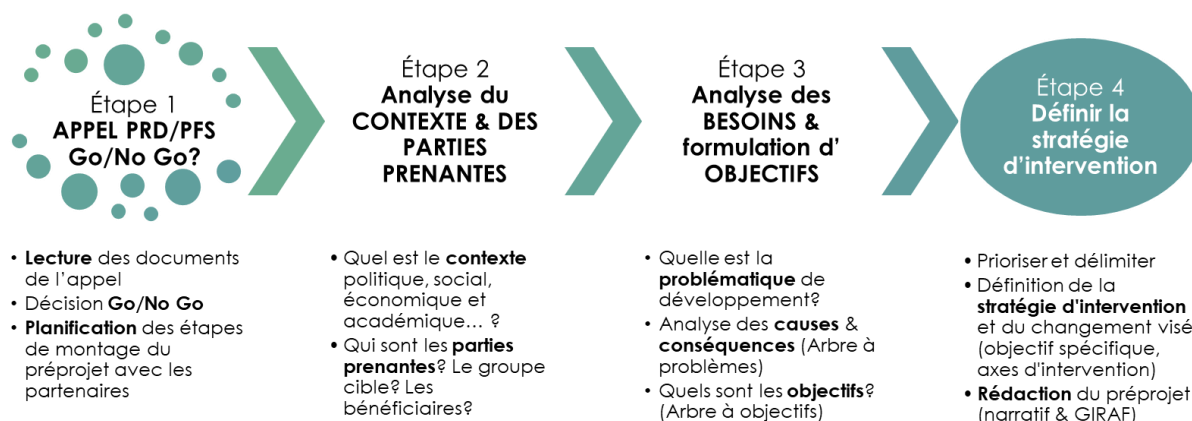
Dans le cadre d'un PRD/PFS, la **solidité du partenariat** est cruciale pour assurer la réussite du projet. Un partenariat doit au minimum inclure **deux EES en Fédération Wallonie Bruxelles et un EES dans un pays partenaire de la liste des 18 pays**. Pour évaluer la fiabilité et la solidité de ce partenariat, il est important de **se poser ensemble certaines questions** et de définir les bases d'une collaboration, qu'elle soit nouvelle ou déjà existante :

- » Avons-nous des **intérêts communs** ? Partageons-nous la **même compréhension des objectifs** et des priorités de l'appel à projets ? Sommes-nous animé-es par une **motivation similaire** pour y répondre ?
- » Notre **communication est-elle fluide et structurée** ? L'implication de chaque partenaire est-elle clairement définie ? Chaque personne est-elle prête à assumer son rôle dans le projet de manière active et engagée ?

La suite du processus d'identification et de montage du préprojet dépend directement des réponses à ces questions. Un projet sera d'autant plus pertinent et efficacement conçu s'il est **élaboré conjointement par tous les partenaires** dès les premières étapes. Le fait d'inclure les partenaires, et si possible d'autres parties prenantes de manière plus large dans la phase d'identification, permet également l'appropriation du projet par les différents acteurs et actrices et favorise la durabilité des résultats.

03.2 / LES ÉTAPES ET OUTILS DU MONTAGE D'UN PRÉPROJET

Comme présenté dans le flux ci-dessous, la phase de montage d'un préprojet compte 4 étapes principales :



03.2.1 / LA PUBLICATION DE L'APPEL ET L'ÉTAPE GO/NO GO

Avant de se lancer dans l'élaboration d'un préprojet, il convient de parcourir les documents de l'appel PRD/PFS en cours, et de répondre à des questions de fond :

- » Notre idée de PFS ou PRD est-elle pertinente et alignée aux objectifs de l'appel ?
- » Notre partenariat est-il suffisamment solide et éprouvé ?
- » Avons-nous les moyens humains et matériels pour écrire ce projet, et ensuite pour le gérer ?
- » Sommes-nous disposé·es à prendre en compte les spécificités des projets de coopération de l'ARES ?
- » Y a-t-il une dimension d'interdisciplinarité dans notre idée de projet ?

Quelles sont nos chances d'être sélectionné ? L'investissement en vaut-il la peine ?

À l'issue de cette réflexion conjointe, les coordinateurs ou coordinatrices détermineront s'il est opportun de se lancer dans le montage d'un préprojet ou s'il est préférable de reporter cette initiative. Il s'agit de l'étape de décision « Go/No Go », où se décide la poursuite ou non du processus de préparation du préprojet.

03. 2.2 / L'ANALYSE DU CONTEXTE ET DES PARTIES PRENANTES

03. 2.2.1 / L'analyse du contexte

L'analyse du contexte constitue la première étape de montage d'un préprojet et vise à fournir une vision claire de l'environnement autour de la problématique à résoudre, et ce à travers l'examen d'un ensemble de facteurs et de dimensions clés.

Dans le cas des PRD/PFS, il s'agit notamment de comprendre les enjeux de développement en lien avec les problématiques spécifiques auxquelles le projet devra répondre afin d'avoir une portée transformatrice. Ces aspects peuvent varier en fonction du secteur sur lequel va porter la recherche ou la formation, mais, de manière générale, il convient de prendre en compte dans l'analyse du contexte les aspects politiques, socioéconomiques, de genre, environnementaux, géographiques, scientifiques, académiques.

Seuls les **facteurs et défis clés pertinents** pour le projet doivent être pris en compte dans cette analyse. L'objectif est de focaliser l'attention sur les éléments qui sont les plus susceptibles d'influencer le bon déroulement du projet et sa pertinence vis-à-vis des besoins locaux.

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour mener cette analyse, parmi lesquels :

- » **Analyse documentaire** : revues des politiques nationales, rapports d'organisations internationales, études sectorielles, statistiques officielles, etc.
- » **Entretiens et consultations avec les parties prenantes** : rencontres avec les représentantes et représentants des autorités locales, les expertes et experts du secteur, les bénéficiaires potentiels, et les partenaires académiques.
- » **Analyse PESTEL** : outil d'analyse permettant d'examiner les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux dans le contexte du projet.

Une **bonne pratique** dans l'analyse du contexte est de **favoriser une approche participative**, en impliquant dès le départ les partenaires académiques et les parties prenantes locales.

Cette analyse du contexte permet de décrire les aspects suivants du formulaire de préprojet :

GENESE ET HISTORIQUE DU PROJET (0.2)

- Qui a pris l'initiative de proposer et de développer ce préprojet ? Avec quels acteurs ? Quelles interlocutrices ou partenaires ? Sur base de quel constat ?

PERTINENCE AU DEVELOPPEMENT - CONTEXTE (0.3.1)

- Comment le préprojet s'articule-t-il dans son contexte, d'un point de vue local, régional, national, académique ?
- À quel objectif de développement durable (ODD) se rapporte le préprojet concerné ?

03. 2.2.2 / L'analyse des parties prenantes, groupes cibles et bénéficiaires

Définir les parties prenantes d'un projet consiste à identifier les individus, groupes ou organisations qui ont un intérêt ou une influence sur le projet, qu'ils soient directement impliqués, affectés par ses résultats ou capables de contribuer à sa réussite. Il convient de distinguer les différentes catégories de parties prenantes, en fonction de leur rôle et de leur implication dans le projet.

Le(s) groupe(s) cible(s) : il s'agit du groupe ou de l'entité directement visée par le projet. *Cela peut inclure, par exemple, le personnel enseignant et scientifique, les facultés, les départements, les unités spécifiques des établissements d'enseignement supérieur, ainsi que les intervenant·es de la société civile.*

Les bénéficiaires : ce sont les personnes qui bénéficient de quelque manière que ce soit de la mise en œuvre du projet. On distingue deux sous-catégories de bénéficiaires :

- » **Bénéficiaires directs** : ce sont les individus ou groupes qui bénéficient directement de l'amélioration ou du changement mis en place par le projet. *Cela peut inclure la communauté académique dans son ensemble, le personnel enseignant et scientifique, la population étudiante, le personnel administratif, technique et de gestion, ainsi que les équipes dirigeantes des institutions partenaires. On peut aussi inclure les institutions publiques, le secteur privé, les organisations de la société civile et les organisations professionnelles, qui peuvent bénéficier directement des résultats du projet.*
- » **Bénéficiaires finaux** : ce sont les personnes qui bénéficient des améliorations ou du changement sur un plus long terme. *Typiquement, il s'agit de la population locale du pays ou de la région concernée, qui profitera des effets indirects du projet, tels que l'amélioration des compétences locales ou des capacités institutionnelles renforcées.*

Importance, influence, motivation et intérêt

L'analyse des parties prenantes se présente généralement sous la forme **d'une ou plusieurs matrices** qui permettent de visualiser et d'évaluer les différents acteurs impliqués dans un projet, en fonction de leur **importance** et de leur **niveau d'influence**, mais également en fonction de **leurs motivations et de leurs intérêts**.

En annexe se trouve un exemple de matrice des parties prenantes.
--

- | | |
|-------------------|---|
| Importance | Se mesure en relation avec le problème à résoudre. Les actrices et acteurs importants sont ceux qui sont directement concernés par la problématique et par le changement à venir. |
| Influence | Traite des actrices et acteurs qui ont la capacité de faire pencher les décisions en faveur ou en défaveur du projet. Cela peut inclure les décideurs et décideuses politiques, les bailleurs de fonds, ou encore les personnes influentes dans la communauté locale. |

Comprendre les **motivations** et **intérêts** des différentes parties prenantes permet de mieux cerner les dynamiques autour du projet. Par exemple, certains partenaires pourront être motivés par le renforcement de leurs capacités internes, tandis que d'autres seront plus intéressés par les bénéfices à court terme ou par l'amélioration de leur réputation.

L'analyse des parties prenantes intégrera **une perspective de genre** afin d'identifier et de comprendre les différences dans les manières dont les hommes et les femmes sont affectés différemment par la problématique abordée et par les interventions prévues dans le cadre du projet.

À QUOI SERT L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES DANS LE CADRE DU PREPROJET ?

Bien que l'analyse des parties prenantes ne figure pas explicitement parmi les exigences du document de soumission du préprojet, il est opportun de l'intégrer en amont comme un outil stratégique pour la planification et la conception du futur projet car cette analyse sera très utile en cas de poursuite vers un projet final. Cette analyse vise principalement à **cartographier les différents acteurs concernés ou affectés par les enjeux du projet**, qu'il s'agisse d'acteurs locaux, institutionnels ou internationaux, ainsi que de **mieux comprendre les rôles qu'ils pourraient être amenés à jouer dans les différentes phases du projet**.

En effet, une analyse rigoureuse des parties prenantes permettra de :

- **Identifier les parties prenantes clés** : les bénéficiaires directs et indirects, les groupes cibles, ainsi que les acteurs institutionnels et organisationnels ayant un impact potentiel (positif ou négatif) sur la mise en œuvre et les résultats du projet.
- **Mieux appréhender leurs intérêts, leurs attentes et leurs besoins** afin d'adapter les activités prévues pour maximiser l'adhésion et l'impact du projet.
- **Évaluer leur influence et leur importance** : certaines parties prenantes pourraient jouer un rôle de catalyseurs, tandis que d'autres pourraient représenter des défis qu'il conviendra d'anticiper.
- **Définir des stratégies d'engagement appropriées** pour chaque type de partie prenante, qu'il s'agisse d'information, de consultation, de participation active ou de collaboration, contribuant ainsi à renforcer l'appropriation et la pérennité des résultats du projet.

Cette démarche vise à respecter les principes de la coopération internationale, en mettant l'accent sur l'inclusion et la participation dans les projets de coopération académique. L'analyse des parties prenantes aidera à garantir une représentation équilibrée des acteurs et actrices et à concevoir un projet adapté aux besoins réels des populations et des établissements d'enseignement supérieur ciblés.

03. 2.3 / ANALYSE DES BESOINS, FORMULATION D'OBJECTIFS ET ÉTAT DE L'ART

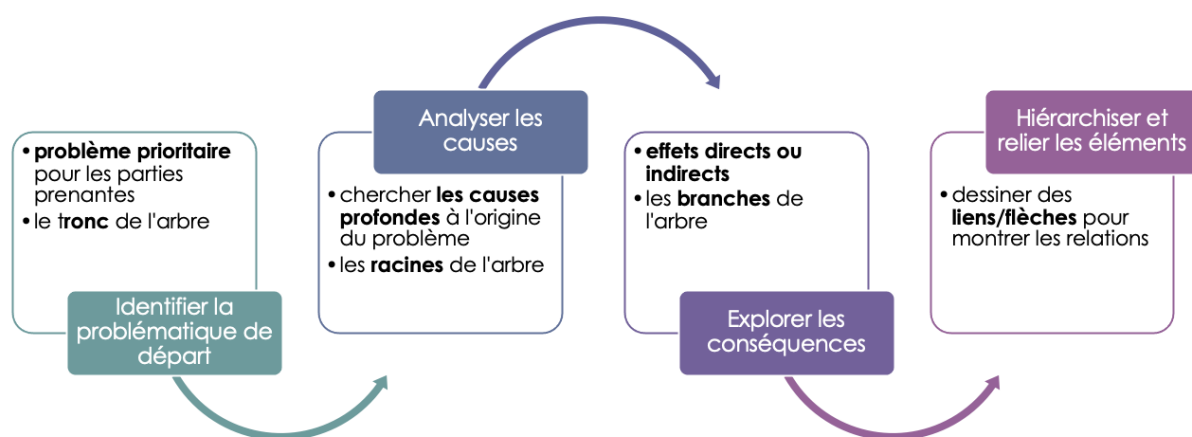
L'analyse approfondie vise à enrichir la compréhension de la situation problématique. Cette analyse se nourrit des informations collectées lors des phases précédentes (l'analyse du contexte et des parties prenantes), tout en concentrant l'attention sur les défis spécifiques, disciplinaires et transdisciplinaires liés à la problématique de développement retenue. Elle explore les causes profondes du problème, ses conséquences et son inscription dans un cadre académique mais également historique, social, politique, culturel, économique, écologique et géographique spécifique.

Ce processus collaboratif, mené avec les parties prenantes, requiert l'implication active des acteurs locaux, nationaux ou régionaux pour croiser les perspectives et **s'assurer que toutes les dimensions du problème sont prises en compte**. L'aspect collégial permet également **d'élaborer une vision commune** des enjeux et des priorités.

Cette collaboration est particulièrement importante pour s'assurer que les **dimensions transversales**, telles que le genre et l'environnement soient intégrées. En matière de genre, l'attention sera portée sur le fait que, les hommes et les femmes étant souvent affectés différemment par les problématiques identifiées, leur participation garantit une analyse plus équilibrée et inclusive de leurs visions respectives.

03. 2.3.1 / L'arbre à problèmes, qu'est-ce que c'est ?

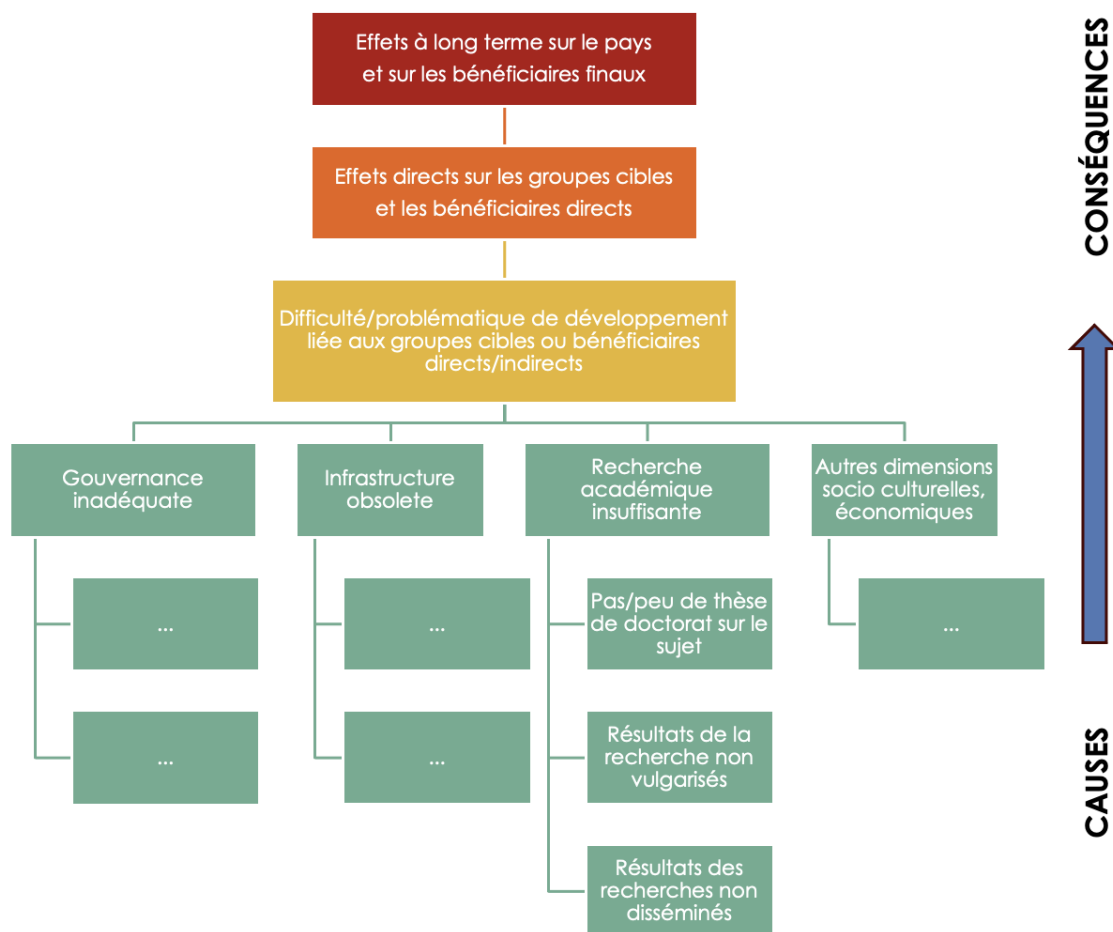
L'outil d'analyse approfondie généralement utilisé s'appelle l'**arbre à problèmes**. Il permet de représenter visuellement une problématique en distinguant ses causes fondamentales et ses conséquences, facilitant une compréhension globale du problème. Ainsi, l'arbre à problèmes permet de structurer et visualiser les tenants et aboutissants d'une situation problématique, de les hiérarchiser, d'engager les parties prenantes et de prioriser ensuite les stratégies d'intervention, à travers la réalisation d'un arbre à objectifs.



Dans un premier temps, sous forme d'un **brainstorming** participatif, les parties prenantes :

- 01.** Définissent ensemble le problème prioritaire, la situation problématique de base, le problème lié à la recherche ou à la formation dans le pays du Sud, le tronc de l'arbre.
- 02.** Cherchent les causes profondes à l'origine du problème, les racines de l'arbre.
- 03.** Explorent les conséquences de ce problème, les branches de l'arbre.
- 04.** Vérifient la logique hiérarchique en décrivant des liens entre les différents éléments identifiés.

Le schéma ci-dessous représente un arbre à problèmes simplifié pour un PRD (exemple pour un PFS en annexe)



Un arbre à problèmes simplifié concernant les PFS est disponible en annexe i. Ces exemples sont simplifiés et chaque analyse devra refléter les problèmes spécifiques au contexte.

Malgré son intérêt pour formuler un cadre logique, **cet outil présente certaines limites** qu'il est important de prendre en compte.

- » **La simplification excessive des problèmes** car il est nécessaire de traduire des situations complexes en relations linéaires de cause à effet. Or, les réalités sociales, économiques, et environnementales sont souvent interconnectées et non linéaires.
- » Il risque de ne pas capturer les interdépendances entre différents problèmes ou **les boucles de rétroaction**.
- » L'arbre à problèmes représente **un instantané de la situation**, mais il ne prend pas en compte l'évolution des problèmes dans le temps.
- » L'outil **ne prend pas en compte des perceptions divergentes** car l'arbre à problèmes va refléter un consensus, et non la complexité des intérêts, des perspectives et des tensions entre acteurs.
- » L'efficacité de l'arbre **dépend de la qualité des informations disponibles et de l'analyse initiale**. Une mauvaise compréhension du contexte ou des données incomplètes peut conduire à un diagnostic erroné.

Cette approche aide cependant à organiser les informations de manière logique et à établir les bases pour concevoir des solutions adaptées, ce qui va faciliter le passage à la formulation des objectifs.

Cette analyse de la problématique de développement permet de décrire les aspects suivants du préprojet :

LA PROBLEMATIQUE (03.2)

- Quelle est la problématique de développement avérée à laquelle le **PRD** se rapporte ? Quels sont les effets directs et indirects du projet sur le développement du/des pays concerné-s ? Quels sont les besoins des publics cibles et des bénéficiaires finaux auxquels ce projet répond ? En quoi est-ce pertinent pour le développement du pays ou de la région ?
- Quel est le domaine de formation porteur pour le développement de l'institution partenaire ou de la société locale, nationale ou régionale auquel le **PFS** se rapporte ? En quoi est-ce pertinent pour le développement de l'institution partenaire ou de la société locale, nationale ou régionale ?

CONTENU SCIENTIFIQUE ET PÉDAGOGIE – ÉTAT DE L'ART (04)

- Quelles sont les questions scientifiques traitées (PRD) ? Comment se déploie le caractère interdisciplinaire du projet ?
- Quel est le contenu de la formation et les thématiques abordées ? Comment se déploie le caractère interdisciplinaire du projet ?
- Quel est l'état de l'art des questions scientifiques traitées par le PRD ou des thématiques abordées au sein de la formation mise en place ?

03. 2.3.2 / L'analyse du changement désiré et des priorités

Suite à l'analyse approfondie, les coordinateurs ou coordinatrices et les parties prenantes ont acquis une vision approfondie des tenants et aboutissants de la situation problématique. À partir de cette analyse, il est à présent possible de décrire la situation future et désirée en transformant l'arbre à problèmes en un arbre à objectifs.

a) L'arbre à objectifs, qu'est-ce que c'est ?

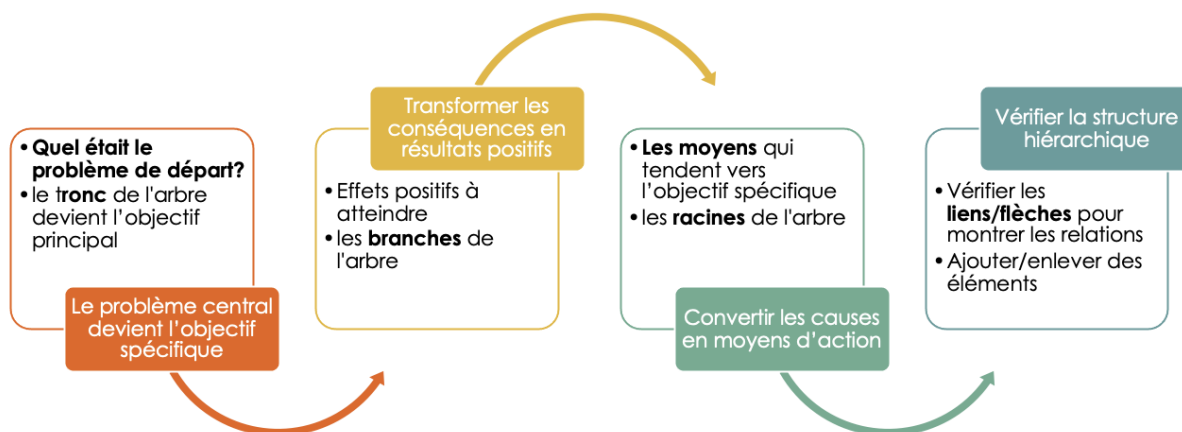
L'arbre à objectifs est un outil de planification qui découle directement de l'arbre à problèmes. Alors que l'arbre à problèmes se concentre sur l'identification et l'analyse des causes et des conséquences d'un problème central, l'arbre à objectifs transforme ces problèmes en **résultats positifs ou objectifs à atteindre**.

Dans un arbre à objectifs, les **problèmes** deviennent des **objectifs**, formulés en tant « **qu'état positif atteint** ». Par exemple, si le problème est « Les jeunes filles de la province X du pays Y n'ont pas accès à l'éducation », l'objectif sera « Les jeunes filles du Bangladesh ont accès à l'éducation ».

Les **causes** identifiées dans l'arbre à problèmes deviennent les **transformations** nécessaires pour atteindre les objectifs tandis que les **conséquences** deviennent les **effets positifs** escomptés.

b) Comment passer de l'arbre à problèmes à l'arbre à objectifs ?

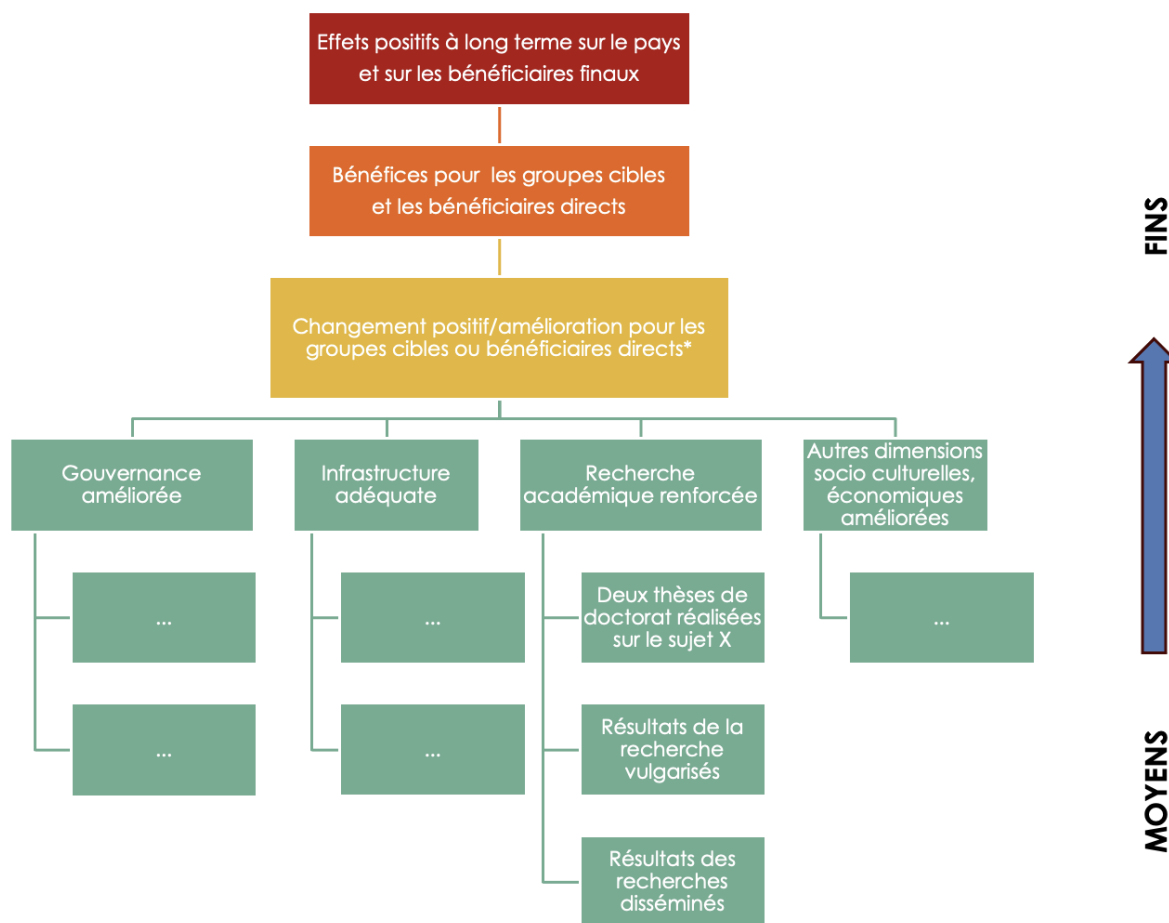
Pour passer de l'arbre à problèmes à l'arbre à objectifs, il convient de reformuler chaque problème comme une situation désirée ou un résultat à atteindre. **Voici la procédure étape par étape :**



Par exemple, dans un PFS, le problème central était : « L'offre et la qualité de la formation en cardiologie n'est pas en adéquation avec les normes récentes ni avec les besoins des patientes et patients » devient « La formation en cardiologie est en adéquation avec les normes récentes et répond aux besoins des patientes et patients ».

Ce problème principal devient l'**objectif spécifique**, ou **parfois l'objectif global** en fonction du niveau d'ambition de départ, dans l'arbre à objectifs.

Exemple : l'arbre à objectifs pour un PRD (exemple pour un PFS en annexe)



*Exemple de changement positif : « Capacités des producteurs et des productrices renforcées et rentabilité améliorée grâce à l'adoption des nouvelles pratiques ».

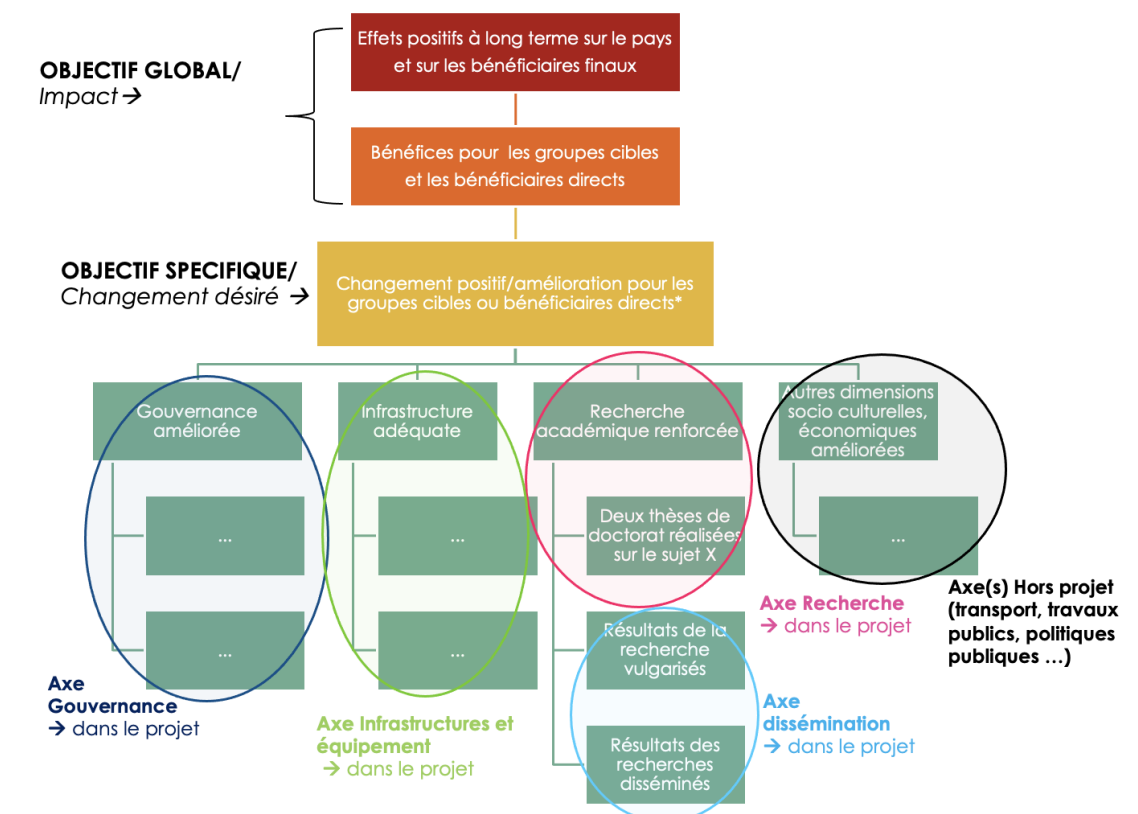
03. 2.4 / DÉFINITION DE LA STRATÉGIE D'INTERVENTION

La dernière étape pour structurer le projet consiste à :

- » regrouper les objectifs en catégories thématiques,
- » sélectionner les axes d'intervention en fonction des priorités et contraintes du projet.

Ces phases aident à définir le champ d'action du projet et à intégrer les parties prenantes dans le processus de validation des priorités. Elles garantissent ainsi la cohérence et la faisabilité du projet.

Exemple de choix de la stratégie d'intervention : regrouper et cadrer (exemple PFS en annexe)



Le cœur du projet repose sur l'**objectif spécifique (OS)**, qui doit refléter de manière concrète le **bénéfice attendu pour le groupe cible et/ou pour les bénéficiaires finaux**.

Le choix du niveau de l'objectif spécifique dépend des ambitions du projet, du temps et du budget disponible. En effet, l'objectif spécifique est sous la responsabilité des gestionnaires du projet et l'OS doit être atteint à la fin du projet. Généralement, la problématique initiale deviendra, sous forme d'objectif à atteindre, l'objectif spécifique tandis que les axes stratégiques deviendront les résultats attendus.

À l'issue de cette étape, il devient possible de **définir le changement désiré** et d'élaborer les contours du projet. Dans l'exemple ci-dessus, les équipes de projet ont choisi de laisser hors projet les axes liés aux dimensions socioculturelles et économiques, ainsi que les aspects travaux publics.

Les axes d'interventions choisis (gouvernance, infrastructure et équipement, recherche et dissémination) représentent les résultats concrets (output que le projet devra mettre en place afin d'atteindre le changement désiré, à savoir une amélioration pour les groupes cibles et/ou les bénéficiaires directs (outcome. Les bénéficiaires indirects, quant-à-eux, bénéficieront de l'amélioration grâce à l'impact du projet sur le long-terme.

Cette étape permet de décrire les sections suivantes :

STRATÉGIE D'INTERVENTION (05.1)

- Pour les PRD : définir l'objectif global et l'objectif spécifique du projet, et comment le projet contribuera à renforcer les capacités du partenaire local ou des partenaires locaux et l'effet direct ou indirect que les actions entreprises auront sur le développement du pays ou de la région.
- Pour les PFS : préciser l'objectif global et l'objectif spécifique du projet, et comment le projet contribuera à renforcer les capacités du partenaire local ou des partenaires locaux et l'effet direct ou indirect que la formation aura sur le développement de l'institution partenaire, du pays ou de la région. Il convient de décrire l'organisation globale de la formation en relation avec le public cible visé, et décrire les éventuels éléments complémentaires parallèlement mis en place dans le cadre de la stratégie d'intervention (doctorats et travaux de recherche, formation continue des professeurs.es etc.

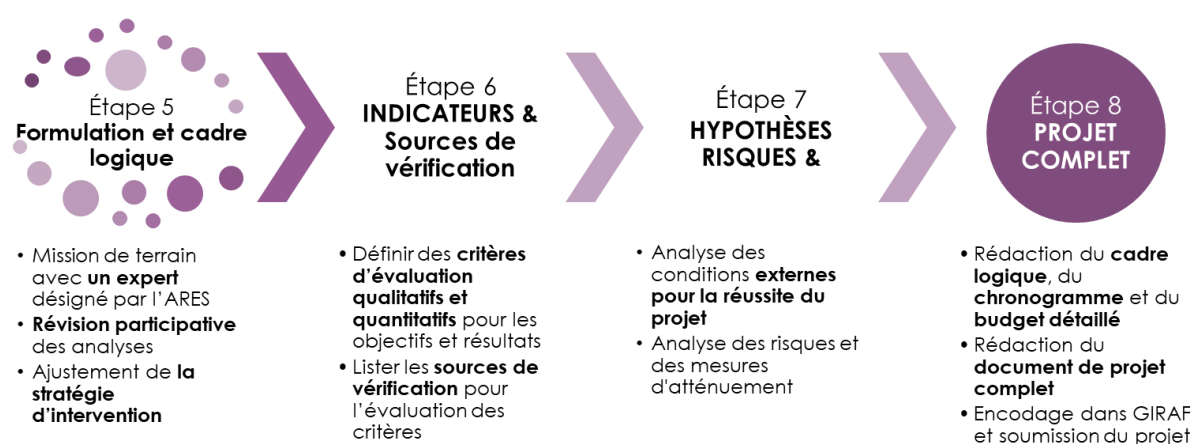
Cette définition de la stratégie d'intervention va également apporter davantage d'informations et amener les coordinateurs.trices à développer davantage les aspects concernant la section.

CONTENU SCIENTIFIQUE ET PÉDAGOGIQUE – ÉTAT DE L'ART du document de préprojet (04).

- Le document de préprojet ne demande pas de développer l'ensemble du cadre logique. Les aspects tels que les hypothèses et les risques, ainsi que les indicateurs, seront développés lors de la phase de formulation. Cependant, ce manuel couvre ces étapes et il peut s'avérer opportun de mentionner les activités principales, de même que quelques risques et hypothèses. Plus l'analyse sera rigoureuse et poussée au stade de l'identification, plus le projet apparaîtra comme solide et finançable. En outre, ces étapes seront cruciales pour la phase de formulation en cas de sélection du préprojet.

04. PHASE DE MONTAGE DU PROJET COMPLET (FORMULATION ET CADRE LOGIQUE)

La deuxième partie du guide porte sur la formulation du cadre logique pour le projet complet. La phase de formulation permet d'élaborer en détail le projet final, avec l'appui d'une experte ou d'un expert. Elle doit rester dans les lignes globales de l'identification mais c'est aussi l'occasion de revoir et d'affiner les éléments pris en compte pour le montage du préprojet afin d'assurer sa durabilité et sa pertinence.



À cette étape, la matrice du **cadre logique**, qui représente un résumé structuré du projet identifié commence à se dessiner. La **logique d'intervention** représente le cœur du projet. Cette logique d'intervention sera davantage précisée et concrétisée grâce à des **indicateurs objectivement vérifiables** qui vont permettre de quantifier les différents niveaux d'objectifs. Pour chaque indicateur, **une source de vérification** sera identifiée afin de permettre de suivre l'indicateur. La dernière colonne du cadre logique regroupe **les facteurs externes** (risques et hypothèses) qui influencent positivement ou négativement l'atteinte des résultats et des objectifs.

MATRICE DU CADRE LOGIQUE	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES DE VÉRIFICATION	RISQUES ET HYPOTHÈSES
OBJECTIF GLOBAL				
OBJECTIF SPÉCIFIQUE				
RÉSULTATS ATTENDUS				
ACTIVITÉS		Moyens	Coûts	
				Pré-conditions

04.1 / LA LOGIQUE D'INTERVENTION/CHAÎNE DES RÉSULTATS

L'axe central du projet est décrit dans la logique d'intervention. La **logique d'intervention d'un projet** est la structure hiérarchique qui explique comment les ressources mobilisées (inputs) sont transformées en activités, qui génèrent des résultats attendus (outputs) pour atteindre un objectif spécifique (outcome), qui à son tour contribue à un objectif global (impact).

OBJECTIF GLOBAL (OG) IMPACT	L'objectif global est le changement à long terme visé par le projet , dans un cadre plus large que celui du projet. Il peut par exemple faire référence aux stratégies sectorielles, à la stratégie pluriannuelle de l'organisation et/ou du partenaire et/ou à un ou plusieurs ODDs. Le projet ne vise pas à atteindre ce niveau d'impact, mais il vise à y contribuer.
OBJECTIF SPECIFIQUE (OS) OUTCOME	L'objectif spécifique correspond aux changements désirés à court ou moyen terme du projet et représente les bénéfices durables destinés aux groupes cibles et aux bénéficiaires. <i>Par exemple: les changements de comportements, les améliorations des conditions de vie – notamment via l'amélioration de la qualité de la recherche (PRD), ou l'amélioration des compétences (PFS), mais également les bénéfices sociaux, économiques, ou environnementaux pour les groupes cibles et bénéficiaires directs.</i>
RÉSULTATS ATTENDUS OUTPUT	Les résultats attendus sont les produits et services mis en place par le projet et qui découlent des activités. Il peut s'agir de services fournis (par exemple, des sessions de formation réalisées et du personnel formé, de manière plus large, les capacités du département renforcées), des équipements mis à disposition (laboratoire équipé et opérationnel), et/ou des systèmes, processus ou de politiques améliorés.
ACTIVITÉS	Les activités sont les actions concrètes entreprises pour produire les résultats . Ces activités commencent généralement par un verbe. Elles se retrouvent dans les racines de l'arbre à problème mais peuvent également faire l'objet d'un brainstorming. <i>Par exemple : former le personnel, construire les infrastructures, sensibiliser les communautés, distribuer les équipements ou les fournitures...</i>
INPUT Ressources & Coûts	Les inputs sont les ressources nécessaires pour initier et mettre en œuvre le projet, le personnel (compétences et expertise), les équipements nécessaires, le financement (budget), les infrastructures et les moyens logistiques.

04.2 / LES INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION

Un indicateur est une mesure utilisée pour détailler et ensuite suivre et évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs d'un projet. Il peut être **quantitatif** (exprimé sous forme de données chiffrées, comme des pourcentages ou des volumes) ou **qualitatif** (afin de capturer des aspects plus qualitatifs comme des perceptions ou des opinions).

Afin d'élaborer un indicateur complet, il faut répondre aux **cinq questions suivantes (Q, C, G, T, L)** :

Q : QUOI?	Quelle est la variable que l'on veut mesurer ? <i>Exemple : le score moyen à l'examen d'anatomie</i>
C : COMMENT/ COMBIEN ?	Quelle est la qualité ou la quantité attendue ? Ce qui demande de connaître la valeur actuelle ("Baseline") et de fixer la valeur cible . <i>Exemple : passe de 47% à 75% d'ici la fin du projet.</i>
G : QUI ? QUEL GROUPE ?	Qui est concerné par ce changement ? <i>Exemple : les étudiants et étudiantes de première année en médecine des universités partenaires</i>
T : QUAND ? TEMPS	À quel moment ou sur quelle période ce changement doit être mesuré <i>Exemple : à la fin du projet (durée du projet 3 ans).</i>
L : OÙ ? QUEL LIEU ?	Quelle est la localisation géographique où le changement doit être observé ? <i>Exemple : dans les facultés de sciences médicales de trois universités du Burkina Faso</i>

Donc l'indicateur complet pour cet exemple est:

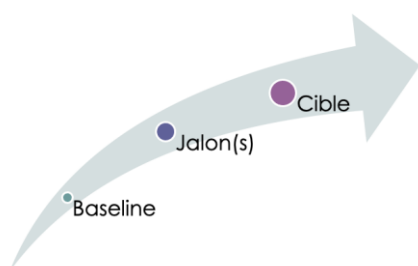
- » *Le score moyen à l'examen d'anatomie des étudiants et étudiantes de première année en médecine des trois universités du Burkina Faso passe de 47% à 75% entre le début et la fin du projet.*

Un indicateur est **objectivement vérifiable** lorsqu'il est conçu de manière à ce que son suivi repose sur des preuves tangibles, mesurables et impartiales. Il doit pouvoir être vérifié à travers des sources fiables (données, rapports, enquêtes, etc.) et ne pas dépendre d'interprétations subjectives.

Exemple :

- » *Objectivement vérifiable : « 30 % d'augmentation du nombre de publications scientifiques dans les revues indexées par les universités partenaires ».*
- » *Non vérifiable : « Les chercheurs et chercheuses publient davantage ».*

a) Baseline, cible et jalons



Il convient de différencier la **situation de référence (baseline)**, la **cible** et les **jalons**.

La **baseline** correspond à la **situation de départ** ou le **point de référence initial** avant la mise en œuvre du projet. Elle décrit les conditions ou le niveau actuel des indicateurs avant toute intervention. Elle sert de base de comparaison pour évaluer les progrès réalisés pendant et en fin de projet.

Exemple pour un projet qui vise à améliorer les compétences pédagogiques des enseignants :

- » **Baseline** : « 20 % des enseignants et enseignantes utilisent des techniques pédagogiques interactives au début du projet ».

La **cible** est le **résultat souhaité ou attendu** à la fin du projet ou à une étape donnée. Elle représente l'objectif quantifié ou qualitatif que le projet cherche à atteindre. Elle est définie en regard de l'objectif spécifique et des résultats attendus et doit être réaliste et alignée avec les ressources disponibles.

Exemple pour le même projet :

- » **Cible** : « 80 % des enseignants et enseignantes utilisent des techniques pédagogiques interactives d'ici trois ans ».

Les **jalons** sont des **étapes intermédiaires** qui permettent de suivre les progrès vers l'atteinte des cibles. Ils sont définis à des moments spécifiques dans la mise en œuvre du projet et servent à observer si le projet est sur la bonne voie. Ils sont particulièrement utiles pour des projets de longue durée ou des interventions complexes.

Exemple pour le même projet :

- » **Jalon après un an** : « 40 % des enseignants et enseignantes utilisent des techniques pédagogiques interactives ».
- » **Jalon après deux ans** : « 60 % des enseignants et enseignantes utilisent des techniques pédagogiques interactives ».

b) Indicateurs qualitatifs versus quantitatifs

- » **Les indicateurs quantitatifs** servent à apprécier des phénomènes objectifs, facile à exprimer sous forme de chiffres. *Exemple de variable : le nombre d'étudiants et d'étudiantes ayant participé à une formation ou le pourcentage d'étudiants et d'étudiantes ayant amélioré leurs compétences en gestion de projet.*
- » **Les indicateurs qualitatifs** reflètent des aspects non mesurables directement, comme les perceptions, ou les attitudes. *Exemple de variable : le niveau de satisfaction des participants et des participantes à une formation ou la perception de l'utilité des nouvelles connaissances acquises.*

Parfois, il n'est pas possible de mesurer directement un changement (indicateur direct), et on utilise alors des **indicateurs indirects** ou **proxy**. Ces indicateurs sont très utiles notamment pour mesurer les phénomènes qualitatifs.

Exemple : Il est difficile de mesurer directement le niveau de sensibilisation à une nouvelle politique éducative, il va donc être nécessaire d'identifier un indicateur indirect, qui va nous informer sur le phénomène que l'on veut mesurer. On peut par exemple suivre la proportion de participants et de participantes à des ateliers de sensibilisation sur cette politique ou encore suivre l'évolution du volume de questions posées dans les forums publics sur le sujet.

Un bon indicateur doit être **SMART**, c'est-à-dire :

- » **Spécifique** : précis et clair concernant ce qu'il mesure.
- » **Mesurable** : permettant une évaluation objective et quantifiable.
- » **Attainable (Atteignable)** : réaliste et réalisable dans les contraintes du projet.
- » **Relevant (Pertinent)** : aligné sur les objectifs du projet.
- » **Time-bound (Limité dans le temps)** : fixé dans un délai ou une période déterminée.

Lors de la formulation du projet, les indicateurs vont permettre de **définir concrètement et avec précision les différents niveaux de la logique d'intervention**, et plus particulièrement, les niveaux suivants:

Objectif spécifique (OUTCOME) Quels sont les changements concrets visés par le projet, quels sont les bénéfices attendus pour les groupes-cibles et/ou les bénéficiaires ?

- » *Objectif spécifique: « Les compétences des étudiants et des étudiantes en recherche scientifique sont améliorées ».*
- » *Indicateur : « 80 % des étudiants et des étudiantes des cycles supérieurs des universités du pays soumis à des formations méthodologiques publient au moins un article dans des revues indexées d'ici trois ans ».*

Résultats attendus (OUTPUT) Les résultats attendus sont les produits ou services fournis directement par le projet. Les indicateurs doivent définir de manière précise ces produits ou services afin que l'on puisse vérifier par la suite s'ils ont été réalisés avec succès.

- » *Résultat attendu : « Mise en place de formations en gestion de projet pour les enseignant-es-chercheur-euses ».*
- » *Indicateur : « 10 ateliers de formation réalisés au cours des deux premières années ».*

Il est également possible de déterminer **des indicateurs au niveau de l'objectif global**, on parle alors **d'indicateurs d'impact**. Ceux-ci seront en lien avec les politiques stratégiques ou sectorielles des organisations, des bailleurs de fonds ou des acteurs internationaux, tels que les ODDs.

c) Les sources de vérification

Les **sources de vérification** sont les documents, bases de données, rapports, ou autres preuves tangibles qui permettent de valider les progrès réalisés et de vérifier la progression des indicateurs. Le choix de ces sources doit être effectué dès la conception du projet pour assurer leur disponibilité et leur pertinence. En outre, ces sources de vérification vont faire partie intégrale du système de suivi.

Lors de l'élaboration des indicateurs, il est crucial de :

- 01. S'appuyer sur des données accessibles et pertinentes**, en veillant à ne pas multiplier les indicateurs au-delà du nécessaire, afin de se concentrer sur ceux qui sont les plus stratégiques et impactants.
- 02. Collaborer avec les partenaires** pour convenir des responsabilités en matière de collecte de données, y compris leur fréquence. Cela renforce l'appropriation du système de suivi par toutes les parties prenantes.
- 03. Impliquer les bénéficiaires finaux** dans le choix des indicateurs afin de garantir qu'ils reflètent leurs besoins et priorités.

Les indicateurs et les sources de vérification doivent également intégrer des **aspects transversaux**. Par exemple, il est souvent pertinent de désagréger les données par genre, tranche d'âge ou impact environnemental pour mieux comprendre les effets différenciés des interventions.

Enfin, la définition des sources de vérification doit tenir compte des **ressources humaines, financières et temporelles disponibles**. Ces sources, considérées comme les piliers du système de suivi, doivent permettre une documentation précise des progrès réalisés et une évaluation crédible des résultats.

04.3 / LES FACTEURS EXTERNES

Risques, hypothèses et préconditions

Les **facteurs externes** regroupent les événements, actions ou conditions extérieures au projet qui peuvent influencer son succès. Ils peuvent avoir un impact **positif** ou **négatif** sur la conduite des activités, l'atteinte des résultats, de l'objectif spécifique, et de l'impact global. Ces facteurs, bien qu'indépendants du contrôle direct des gestionnaires de projet, doivent être identifiés, suivis, et pris en compte lors de la formulation et de la mise en œuvre du projet. Ils se déclinent principalement en **risques**, **hypothèses**, et **préconditions**.

Une hypothèse est une **condition requise** pour le succès du projet. Les hypothèses concernent des événements et/ou actions et interventions d'autres acteurs, ces événements sont positifs ou favorables, mais ne sont pas sous le contrôle direct du projet. Elles doivent être surveillées, car leur non-réalisation pourrait compromettre l'atteinte des objectifs.

Exemples d'hypothèses :

- » Les actions d'autres parties prenantes (gouvernements, organisations partenaires) sont alignées avec le projet.
- » Les groupes cibles adoptent les comportements attendus suite à l'intervention.
- » La stabilité politique ou économique est maintenue dans la zone du projet.
- » Les fonds sont décaissés ponctuellement par les bailleurs.

Un risque est un **événement externe** susceptible d'avoir un impact négatif sur le projet. Contrairement aux hypothèses, un risque est une éventualité que l'on souhaite éviter. Si un risque se produit, il peut affecter la mise en œuvre du projet ou compromettre l'atteinte des résultats et de l'OS.

Exemples de risques :

- » Une instabilité politique ou un conflit dans la zone d'intervention.
- » Des mouvements de prix imprévus des biens nécessaires au projet.
- » Une mauvaise coordination entre bailleurs ou partenaires.
- » Des catastrophes naturelles ou des crises environnementales.

En résumé, **les risques** sont des événements indésirables que le projet cherche à prévenir ou atténuer tandis que **les hypothèses** sont des conditions favorables sur lesquelles repose le projet et qui doivent se produire pour garantir son succès.

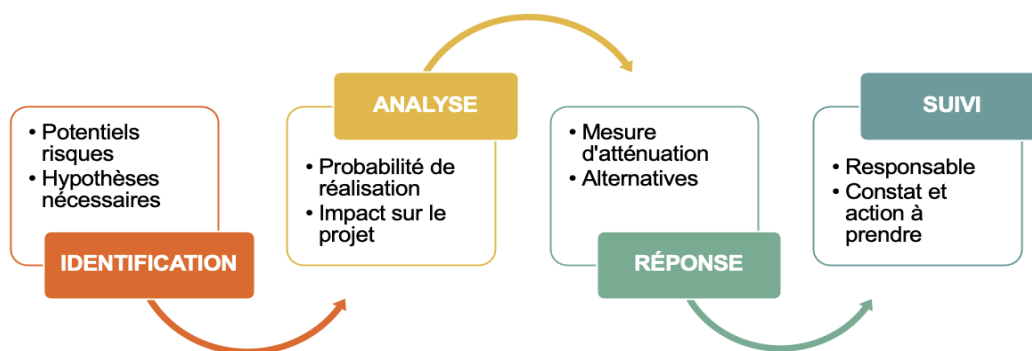
Les **préconditions** sont des **facteurs externes critiques** qui doivent être vérifiés **avant le démarrage** du projet. Ce sont des conditions initiales sans lesquelles la mise en œuvre du projet ne peut pas commencer. Elles sont souvent liées à des aspects légaux, techniques, sécuritaires, ou opérationnels.

Exemples de préconditions :

- » L'obtention de permis ou d'autorisations gouvernementales pour circuler dans la zone ou démarrer le projet (si nécessaire)
- » La garantie de la sécurité dans la zone d'intervention.
- » L'existence d'une infrastructure de base (routes, énergie) pour exécuter les activités.

La Gestion des Risques et Hypothèses

Lors de la formulation d'un projet selon l'approche du cadre logique, la gestion des risques et hypothèses implique plusieurs étapes clés :



La première étape consiste à **identifier les facteurs externes**, à savoir les événements ou conditions potentiels susceptibles d'influencer le projet. Ces facteurs externes peuvent être classifiés en plusieurs catégories, à savoir : technique, politique, économique, financier, social, environnemental, organisationnel.

Ensuite, il convient **d'analyser chaque facteur externe**, ce qui consiste à évaluer sa probabilité et son impact sur le projet selon **3 catégories : élevé, moyenne ou faible**.

Des mesures de mitigation sont envisagées afin de fournir **une réponse** adéquate au cas où le risque se matérialiserait et l'hypothèse ne se matérialiserait pas, ce qui permet de limiter l'impact du risque ou la conséquence de la non réalisation de l'hypothèse.

Ces informations sont résumées dans une **matrice de gestion des risques**. Ces risques et hypothèses doivent faire l'objet d'un **suivi régulier** pendant la mise en œuvre du projet. La matrice des risques sera mise à jour au fur et à mesure de l'évolution du projet.

RISQUE OU HYPOTHÈSE	CATÉGORIE	PROBABILITÉ*	IMPACT	MESURE D'ATTÉNUATION
Définition du risque ou de l'hypothèse	TYPE DE FACTEUR EXTERNE : technique, politique, économique, financier, social, environnemental, organisationnel	3 CATÉGORIES : élevé, moyen, faible	3 CATÉGORIES : élevé, moyen, faible	Réponse envisagée si le risque se matérialise ou si l'hypothèse ne se matérialise pas
Risque ou hypothèse 1				
Risque ou hypothèse 2				
Etc.				

*Probabilité que le risque se matérialise ou probabilité que l'hypothèse ne se matérialise pas

Une fois l'ensemble de ce processus achevé, le cadre logique peut être élaboré.

Bien que l'analyse des risques et des hypothèses fasse davantage partie de la phase de FORMULATION du projet et ne soit pas demandée au stade du préprojet, cette étape permet néanmoins de capturer des informations essentielles sur l'environnement direct du projet et le rôle d'autres acteurs et autres projets en lien avec le projet PRD/PFS envisagé.

Il est donc conseillé de mentionner les principaux risques et hypothèses dans le contexte de la STRATÉGIE D'INTERVENTION. Cette analyse peut également apporter des informations utiles pour décrire les sections 05.2.1 et 05.2.2 concernant l'articulation avec les stratégies locales et les activités de coopération menées dans le pays et le positionnement du projet par rapport aux autres projets des coordonnateurs.trices et partenaires.

04.4 / LES SOUS-ACTIVITÉS ET LE CHRONOGRAMME

Élaboration du chronogramme

Le **chronogramme** permet d'organiser et de visualiser la mise en œuvre des activités d'un projet dans le temps. Sa préparation commence par une décomposition claire des **activités principales** en **sous-activités détaillées**, permettant ainsi de définir précisément les étapes nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet. Cette étape garantit une meilleure compréhension des tâches à réaliser et facilite le suivi du projet.

Une fois les activités décomposées, il est essentiel de déterminer la **durée de chaque activité**. Cela implique d'estimer le temps requis pour accomplir chaque tâche, en tenant compte des dépendances entre elles, des périodes critiques, et des éventuelles contraintes liées aux ressources disponibles. Les activités et sous-activités doivent être placées dans un calendrier réaliste, en tenant compte des échéances et des jalons identifiés pour le projet.

Le chronogramme doit également clarifier les **responsabilités**. Chaque activité doit être associée à une ou plusieurs personnes ou organisations responsables, afin de garantir une répartition claire des rôles et une coordination efficace. L'implication des parties prenantes dans cette phase est cruciale pour renforcer l'appropriation et s'assurer que les délais et responsabilités sont bien compris et acceptés par tous.

En somme, le chronogramme est un outil dynamique qui sert de guide tout au long du projet. Bien conçu, il permet de suivre la progression des activités, d'identifier rapidement les retards ou problèmes éventuels, et d'adapter la planification si nécessaire pour assurer la réalisation des objectifs dans les délais impartis.

Ces informations sont alors **synthétisées et organisées** dans un diagramme de Gantt, un outil visuel qui permet de **représenter chronologiquement le déroulement des activités** dans le temps. Ce diagramme illustre les différentes phases du projet, leur durée respective, et les chevauchements éventuels entre les tâches, offrant ainsi une vue d'ensemble claire du calendrier du projet.

En assignant des couleurs ou des symboles spécifiques aux différentes étapes, le diagramme de Gantt aide également à **identifier les jalons clés** et à **anticiper les dépendances entre les activités**. Il constitue un **outil précieux pour la gestion de projet**, permettant de suivre l'avancement des activités, de détecter d'éventuels retards, et de coordonner efficacement les responsabilités des parties prenantes impliquées.

Chronogramme – Modèle

ACTIVITÉS PRINCIPALES SOUS-ACTIVITÉS	DURÉE MOIS/SEM	PÉRIODE	RESPONSABLE	JAN. 24	FÉV. 24	MARS 24	AVR. 24	MAI 24	JUIN 24	ETC.
1. Activité 1										
1.1. Sous-activité 1.1	Durée	Quand ?	Qui ?							
1.2. Sous-activité 1.2	Durée	Quand ?	Qui ?							
2. Activité 2										
2.1. Sous-activité 2.1	Durée	Quand ?	Qui ?							
2.2. Sous-activité 2.2	Durée	Quand ?	Qui ?							
3. Etc.										
3.1. Etc.										

04.5 / LE BUDGET

Le Budget et l'approche Activity-Based Costing (ABC)

Le budget estime les ressources financières nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique et produire les résultats attendus. Il sert également de base pour le suivi des dépenses et l'évaluation de l'efficacité financière du projet.

L'approche **Activity-Based Costing**, ou **comptabilité par activité**, est une méthode de budgétisation fréquemment utilisée dans l'approche de la gestion du cycle du projet car cette méthode consiste à estimer les coûts à partir des activités et des sous-activités.

Voici les étapes pour élaborer un budget selon l'approche ABC :

- 01. Décomposer les activités principales en sous-activités** : Par exemple, dans une activité de formation, inclure la préparation du contenu, la mobilisation des participants, et la tenue des sessions. Ces informations figurent dans le chronogramme.
- 02. Estimer les ressources nécessaires pour chaque activité** : Identifier les intrants, les matériaux, et le personnel nécessaires pour réaliser l'activité.
- 03. Attribuer des coûts à chaque ressource** : Déterminer le coût des salaires, des fournitures, des transports, ou des équipements.
- 04. Répartir les coûts indirects** : Calculer les frais administratifs
- 05. Compiler les coûts pour obtenir le budget total** : Agréger les coûts des différentes activités pour définir le budget global.

Exemple pour l'activité suivante : Organisation d'un atelier de formation.

01. Organiser un atelier de formation.

- 001.1. Préparation du matériel (coût des impressions, outils).
- 001.2. Formation des intervenants (salaires, temps consacré).
- 001.3. Mobilisation des participants (transports, communication).

02. Estimation des coûts :

- » Impressions : 500 €.
- » Salaires des intervenants : 2 000 €.
- » Transports : 1 000 €.

03. Coût total : 3 500 €.

Grâce à l'ABC, ces coûts sont liés directement à l'objectif de l'atelier, facilitant le suivi et la justification budgétaire. L'ABC est présenté ici à titre d'exemple.

05. ANNEXES ET MODÈLES

05.1 / DIMENSIONS À ANALYSER DANS L'ANALYSE DU CONTEXTE

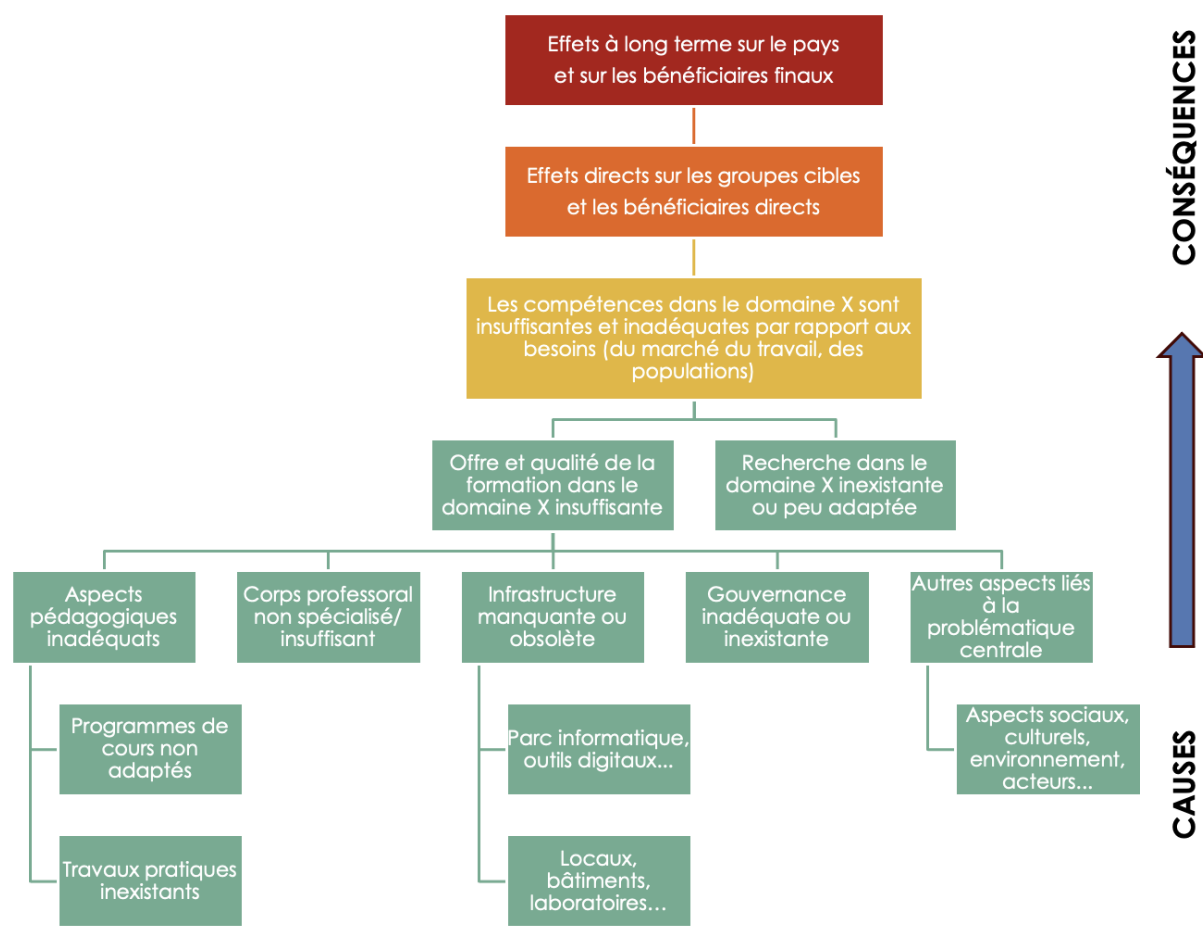
DIMENSIONS	ASPECTS À ANALYSER
POLITIQUE & LÉGALE	» Identifier les priorités nationales et locales, notamment dans les domaines d'investissement stratégique pour le gouvernement (capacités scientifiques, secteurs clés). » Analyser les règlements, lois et politiques éducatives et de recherche, ainsi que celles couvrant les aspects techniques pertinents pour le projet. » Évaluer les types de gouvernance, la place accordée à l'engagement de la société civile, des chercheurs et du secteur académique. » Examiner les éventuelles restrictions ou appuis spécifiques relatifs au secteur ou projet envisagé.
ACADEMIQUE & INSTITUTIONNELLE	» Évaluer les capacités des établissements d'enseignement supérieur au Nord et au Sud, notamment en infrastructures, équipements, et compétences des enseignant-es et chercheur-euses, ainsi que les besoins en renforcement. » Analyser les possibilités d'échange et de coopération entre les institutions partenaires. » Identifier les projets académiques ou de recherche actifs dans la région, susceptibles d'être liés ou complétés par le projet.
SOCIOCULTURELLE & DÉMOGRAPHIQUE	» Étudier la structure démographique, la répartition par genre et l'accès à l'éducation » Appréhender les traditions, normes, valeurs, et attitudes sociales qui influencent les comportements, y compris pour soi » Évaluer les aspects liés aux migrations, ainsi que la diversité ethnique et culturelle au sein des populations concernées.
ÉCONOMIQUE	» Conditions socioéconomiques : niveau de vie, inégalités sociales et taux de pauvreté. » Structure économique : importance du secteur privé, rôle des économies formelles et informelles, et influence des marchés locaux, régionaux, ou internationaux. » Données macroéconomiques : recettes fiscales, taux de change, taux d'inflation et performances des systèmes bancaires
TECHNOLOGIQUE	» Disponibilité et accès : état des infrastructures technologiques, contraintes d'accès et technologies disponibles. » Capacités humaines : niveau d'éducation et compétences dans le domaine technologique des populations concernées.
ENVIRONNEMENT	» Contexte géographique : localisation du projet (zones rurales, urbaines ou isolées) et accès aux infrastructures. » Risques environnementaux : catastrophes naturelles (inondations, sécheresses, changement climatique) et conditions climatiques spécifiques. » Ressources naturelles et infrastructures : état des infrastructures sensibles à l'environnement et disponibilité des ressources naturelles. » Politiques environnementales : gestion des ressources, protection de l'environnement et cadres réglementaires.

DIMENSIONS	ASPECTS À ANALYSER
GENRE	» Participation inclusive : taux d'implication des hommes et des femmes dans les domaines visés par le projet et niveau de prise en compte des voix féminines dans les décisions au sein des organes concernés. » Accès égal aux ressources : identifier les obstacles potentiels limitant l'accès des femmes aux ressources, formations et opportunités. » Adaptation aux besoins spécifiques : analyser les rôles sociaux et besoins différenciés des hommes et des femmes

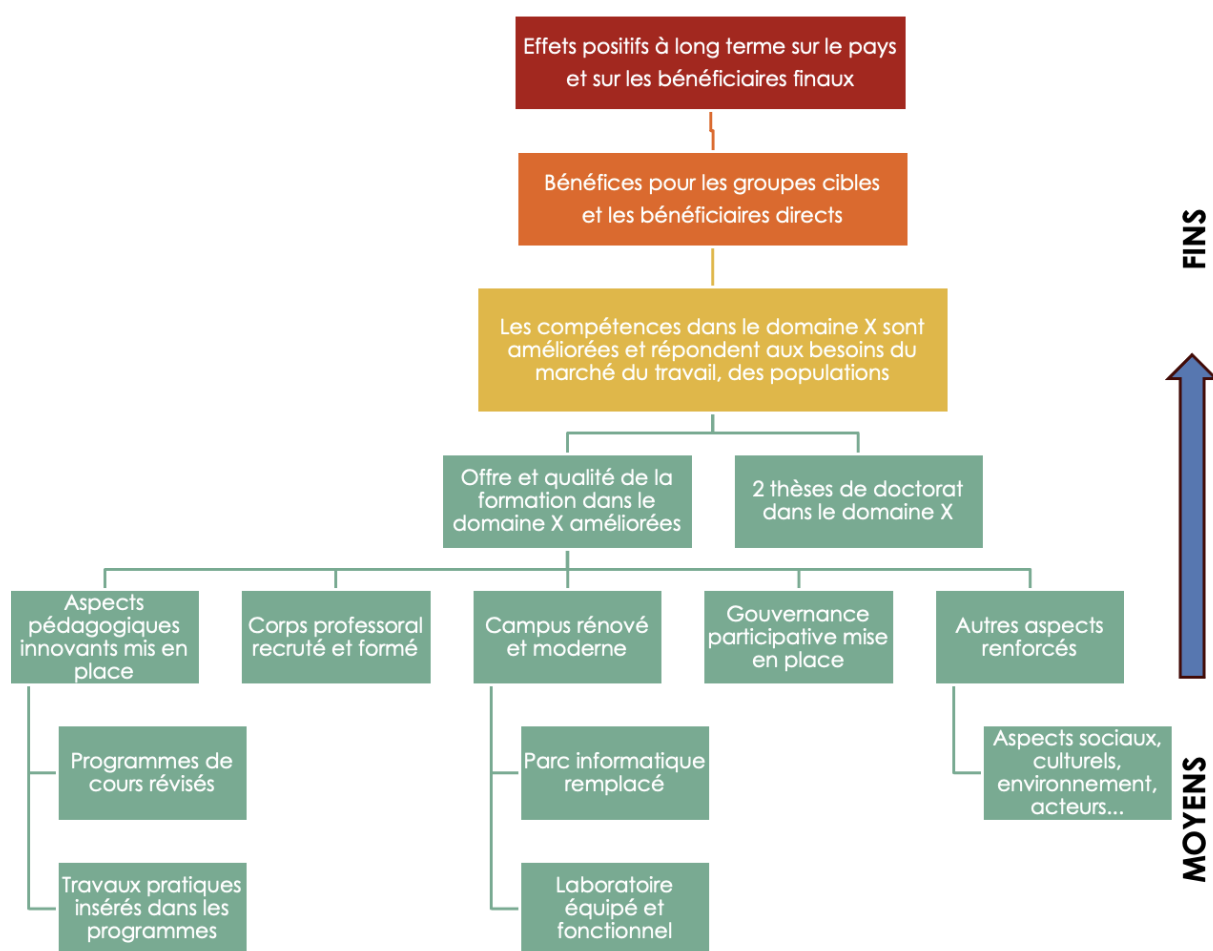
05.2 / EXEMPLE DE MATRICE DES PARTIES PRENANTES

Partie prenante	Intérêt vis-à-vis du projet	Influence sur le projet	Impact attendu sur le projet	Stratégie d'engagement
Ministère de l'éducation	<i>Élevé : Amélioration de l'enseignement supérieur</i>	<i>Très élevée : Fixe les politiques éducatives</i>	<i>Positif : Facilitation institutionnelle</i>	<i>Collaboration étroite et consultation régulière</i>
Université locale	<i>Très élevé : Renforcement des capacités académiques</i>	<i>Modérée : Acteur opérationnel clé</i>	<i>Positif : Mise en œuvre du projet</i>	<i>Partenaire stratégique, impliquer dans les décisions majeures</i>
Étudiants et étudiantes	<i>Moyen : Amélioration des conditions d'apprentissage</i>	<i>Faible : Peu de pouvoir décisionnel</i>	<i>Positif : Bénéficiaires directs</i>	<i>Informar et consulter pour s'assurer de répondre à leurs besoins</i>
Organisations de la société civile	<i>Modéré : Impact sur la communauté locale</i>	<i>Faible : Influence indirecte</i>	<i>Modéré : Soutien et collaboration</i>	<i>Maintenir informé et impliquer pour garantir l'adhésion communautaire</i>
Bailleurs de fonds	<i>Très élevé : Investissement financier</i>	<i>Très élevée : Contrôle des ressources</i>	<i>Positif : Apport financier essentiel</i>	<i>Négociation et suivi régulier pour s'assurer du respect des conditions</i>
Communauté locale	<i>Faible : Impact à long terme sur le développement</i>	<i>Faible : Influence indirecte</i>	<i>Positif à long terme</i>	<i>Informar, sensibiliser, consulter sur l'impact potentiel</i>

05.3 / ARBRE À PROBLÈMES GÉNÉRIQUE POUR LES PROJETS PFS



05.4 / ARBRE À OBJECTIFS GÉNÉRIQUE POUR LES PROJETS PFS



05.5 / ARBRE À OBJECTIFS GÉNÉRIQUE POUR LES PROJETS PFS

