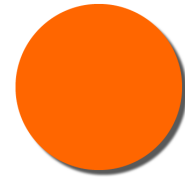


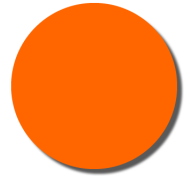
# **Leçon 4 : Élaboration du cadre logique base la GAR**

# Table des matières



<b>Objectifs</b>	<b>3</b>
<b>I - Logique d'intervention selon l'approche GAR</b>	<b>4</b>
<b>II - Analyse et gestion des risques de projet</b>	<b>6</b>
<b>III - Formulation des hypothèses du Cadre logique</b>	<b>8</b>

# Objectifs



A la fin de la séquence relative à cette unité, le participant doit être capable :

- de définir la logique d'intervention axée sur les différents niveaux de résultats attendus,
- de comprendre ce qu'est un risque projet,
- de formuler les hypothèses ainsi que les indicateurs de risque dans le Cadre Logique.

# Logique d'intervention selon l'approche GAR



La matrice de cadre logique basée sur la GAR se présente comme suit :

Niveaux de résultats	Indicateurs de résultats	Sources de vérification	Hypothèses / Indicateurs de risque
<b>Impact</b> : résultat à plus ou moins long terme (combinaison des effets)	Indicateurs d'impact		
<b>Effets</b> : résultats à court et moyen terme, conséquence de l'utilisation des produits/extrants	Indicateurs d'effets		
<b>Extrants</b> : résultats immédiats, conséquence logique des activités (processus de transformation des intrants)	Indicateurs d'extrants		
<b>Intrants</b> : moyens humains, matériels, financiers mobilisés en vue de réaliser les activités de projet	Indicateurs d'intrants		

Tableau 4.1. Correspondance entre niveaux d'objectifs et niveaux de résultats

LOGIQUE D'INTERVENTION	RESULTATS	INDICATEURS	INTERVENANTS
<b>Objectifs globaux</b> : grandes orientations stratégiques dans lesquelles s'inscrit l'intervention.	<b>Impact</b> (Résultats combinés des effets du Projet sur le long terme)	<b>Impact</b>	<b>Société civile</b>
<b>Objectif spécifique</b> : Raison principale qui motive l'intervention et pour laquelle on veut produire des extrants qui contribuent aux objectifs globaux (ou à l'objectif global)	<b>Effets</b> (Résultats une fois que les réalisations sont mises en œuvre par les bénéficiaires)	<b>Effets</b>	<b>Bénéficiaires</b>
<b>Produits</b> : ensemble des résultats concrets à produire pour atteindre l'objectif spécifique	<b>Réalisations/Extrants</b> (Biens & services fournis aux bénéficiaires)	<b>Extrants</b>	<b>Projet</b>
<b>Activités</b> (Exécutées par les sous-traitants)	<b>Intrants</b> (ensemble des ressources, moyens organisationnels et processus à mettre en œuvre pour produire les extrants)	<b>Intrants</b>	
<b>Moyens</b> (RH, équipements, fonds...)			



# Analyse et gestion des risques de projet



- **Le risque** est «**la possibilité** pour qu'un projet **ne s'exécute pas** conformément aux prévisions de dates, de coûts ou d'expressions de besoin, sans que ses dérives soient considérées comme acceptables ». C'est l'ensemble des événements possibles qui peuvent en résulter, ainsi que par la probabilité associée à chacun de ces événements. C'est donc **l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs** de l'organisation, du projet/programme. La détermination de son importance s'inscrit dans un processus d'évaluation de la probabilité de sa survenance et de son incidence (ou impact).

## *Objectif de la gestion du risque*

La gestion (ou le management) des risques consiste à identifier, analyser et apporter une solution aux risques potentiels d'un projet, tout au long du déroulement du projet, dans le but d'atteindre les objectifs ou d'obtenir les résultats escomptés du projet. Elle vise donc à :

- **Minimiser** les événements ou les situations dont l'effet pourrait porter préjudice au projet ;
- **Traiter de manière préventive** les événements susceptibles de compromettre de manière significative l'atteinte des objectifs du projet.

En **gestion de projet**, le risque peut aussi bien être une **opportunité qu'un évènement à impact négatif**.

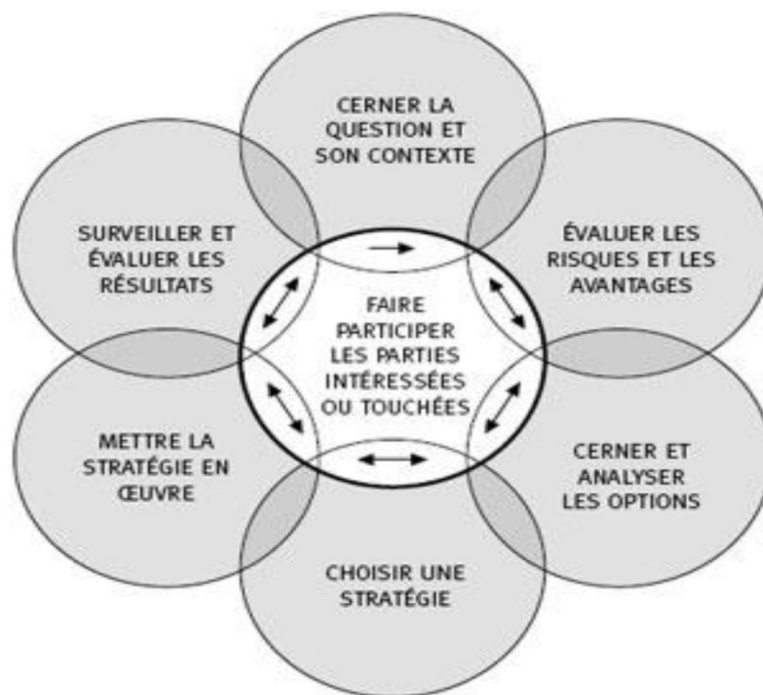
Ce domaine comprend les processus permettant de mettre en œuvre une planification de la **gestion des risques**, d'identifier et suivre ces risques, de les analyser et de planifier les interventions.

En somme, il s'agit d'**augmenter la probabilité et l'impact d'une opportunité et de réduire la probabilité et l'impact d'un risque**.

- Le processus de gestion des risques s'appuie sur les six (6) grandes étapes suivantes :

- **l'identification** (cerner le risque) ;
- **l'évaluation** (analyser qualitativement et quantitativement le risque) ;
- L'analyse des différentes **options de gestion** (maîtrise ou atténuation) ;
- **la réponse** (mettre en place une stratégie de réponse au risque) ;
- **le suivi et l'évaluation** (surveiller l'évolution du risque et le maîtriser) ;
- La **capitalisation** (documenter sur la réponse).

Schéma 4.1 - Processus de gestion du risque



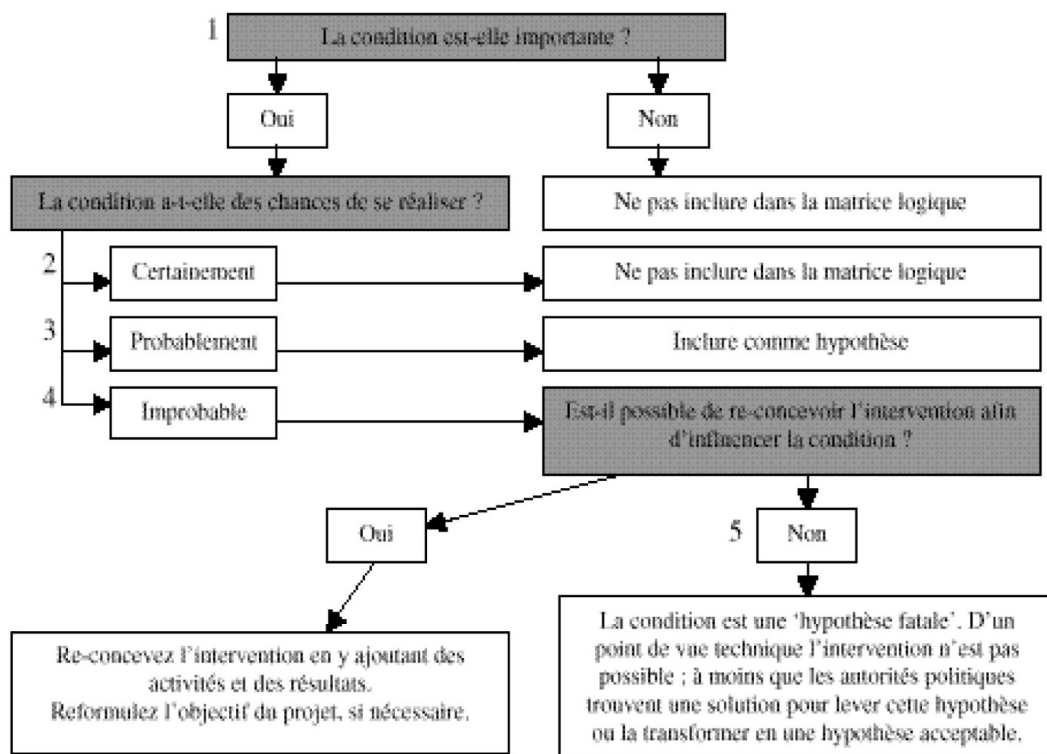
# Formulation des hypothèses du Cadre logique



- **L'hypothèse** est la description des **conditions nécessaires pour que se réalise, comme prévu, la relation de cause à effet** entre les niveaux de résultats. Les hypothèses incluent des conditions internes et externes au cadre d'intervention. Les hypothèses sont parfois aussi appelées « **conditions critiques** ». L'**indicateur de risque** = moyen par lequel l'on apprécie le niveau de réalisation des hypothèses. Dans les différentes étapes, chaque condition est considérée individuellement à l'aide du diagramme ci-dessus. Chaque étape est décrite en détail ci-après :
  1. **La condition est-elle importante** ? Quand vous examinez les conditions possibles, certains facteurs peuvent être mentionnés qui, lorsqu'ils sont révisés, ne sont plus considérés importants pour le succès ou l'échec du projet. Ils peuvent être rejetés.
  2. **La condition a-t-elle des chances de se réaliser** ? Certaines conditions sont importantes, mais il est certain qu'elles se produiront. Par exemple, la condition 'le soleil se lèvera demain' est importante, mais il est certain qu'elle se produira. Elle peut être ainsi rejetée.
  3. Les conditions qui **peuvent** se réaliser (mais non nécessairement) sont classées comme hypothèses au niveau approprié de la matrice. Les activités de suivi pour cette hypothèse doivent être incluses dans les activités du projet.
  4. Si une condition est importante, mais sa réalisation **improbable**, elle représente un gros risque pour le projet. Essayez de l'inclure dans la sphère d'influence du projet (placez un nouveau **résultat** ou de nouvelles **activités**, ou redéfinissez **l'objectif du projet**).
  5. Dans le cas seulement où vous ne pourriez vraiment pas inventer d'activités ou d'objectifs réalistes qui s'inscrivent dans la portée du projet, vous pouvez classer une hypothèse en 'hypothèse fatale'. En le faisant, vous indiquez que le succès de la réalisation d'une part des objectifs du projet ne pourra avoir lieu que si des parties extérieures au projet prennent des mesures additionnelles. Le concepteur du projet devra maintenant prendre des actions spéciales (*en général, il s'agira d'informer les décideurs du risque et de demander leur intervention*).

**Faites les étapes 1 à 5 pour toutes les conditions !**

**Schéma 4.2- Diagramme d'analyse des conditions liées au projet**



En gestion des risques, « il vaut mieux prévenir que guérir... »