

Annexe

B

Responsables de projet

Agents chargés du S&E (projet ou partenaire)

Consultants

Personnel du FIDA et de l'institution coopérante

# Exemple annoté de matrice du cadre logique d'un projet



Pour une gestion orientée vers l'impact

**Guide pratique de S&E des projets**

## Table des matières de l'annexe B

B.1	Analyse d'une matrice existante de cadre logique	3
B.2	Matrice de cadre logique révisée	10



Cette annexe doit permettre:

- *aux responsables de projet* – de réviser la conception du projet et son cadre logique;
- *aux consultants* – de s'assurer que la conception du projet est conforme aux bonnes pratiques en la matière;
- *au personnel du FIDA et de l'institution coopérante* – de vérifier que la conception du projet répond aux normes de bonnes pratiques.

Cette annexe donne un exemple de la façon dont la matrice du cadre logique d'un projet appuyé par le FIDA peut être élaborée et améliorée au moyen d'une comparaison "avant révision" et "après révision". La matrice du cadre logique "avant révision" est accompagnée d'observations sur les problèmes qui se posent et la façon dont ils peuvent être résolus. La matrice "après révision" illustre le remaniement partiel de la matrice originelle. L'exemple est fondé sur plusieurs projets appuyés par le FIDA et prend par conséquent le cas d'un projet fictif.

Une matrice de cadre logique parfaite n'existe pas. Les meilleurs résultats sont ceux que donne une discussion approfondie entre les principaux acteurs concernés, guidée par des facilitateurs qui comprennent bien le contexte du projet et la méthode du cadre logique. Si la stratégie du projet est mise en œuvre par les acteurs qui ont participé à la discussion, la matrice du cadre logique constitue simplement une aide et un rappel.

Cette annexe a pour but de fournir quelques idées et conseils sur les types de questions qui doivent retenir l'attention et être discutées pour élaborer une matrice de cadre logique solide. L'exemple remanié n'est pas censé être parfait ni complet. Même avec une longue expérience des cadres logiques, chacun aura souvent des idées et des opinions différentes sur la façon de structurer un projet. Ainsi, pour élaborer un bon cadre logique plusieurs séries de discussions et de révisions sont nécessaires.

La méthode du cadre logique est présentée en détail dans le module 3.

## B.1 Analyse d'une matrice existante de cadre logique

Le tableau B-1 donne un exemple de matrice de cadre logique qui présente plusieurs faiblesses et qui pourrait être améliorée.

Lorsque l'on élabore une matrice de cadre logique ou qu'on en révisé une, il faut se souvenir que celle-ci a trois utilisations:

1. donner un aperçu général du projet;
2. constituer la base de la mise en œuvre du projet ainsi que de l'élaboration des programmes de travail et des budgets annuels;
3. donner une idée de la façon dont les résultats du projet seront suivis et évalués.

L'élaboration d'une matrice de cadre logique utile demande un certain savoir-faire, il faut en effet que la matrice soit à la fois spécifique et claire et pas trop longue. Lorsque l'on commence à revoir une matrice de cadre logique ou à en élaborer une nouvelle, il est bon de commencer par établir une représentation visuelle de la hiérarchie des objectifs du projet. La figure B-1 en donne un exemple pour la matrice originelle et la figure B-2 pour l'exemple révisé. Cette représentation visuelle permet de comprendre plus facilement comment s'intègrent les différents éléments du projet.

Lorsque l'on travaille avec un groupe d'acteurs concernés pour définir la hiérarchie des objectifs du projet et établir la matrice, il est bon de représenter la hiérarchie des objectifs sur un mur en utilisant des feuilles de papier ou des cartons distincts pour chaque élément. Les feuilles ou cartons peuvent ensuite être déplacés à mesure que la discussion sur la structuration du projet avance. Le tableau 3-3, dans le module 3, point 3.4, contient un certain nombre de questions visant à vérifier la logique du processus dont on pourra s'inspirer pour cette structuration progressive.

Le tableau B-1 illustre la matrice de cadre logique originelle, avec des numéros pour indiquer les points faibles. Ces derniers sont analysés au tableau B-2. En résumé, ils sont les suivants:

1. La matrice dans son ensemble n'est pas assez détaillée ni spécifique pour donner un aperçu général adéquat du projet.
2. Les activités ne sont pas spécifiées.
3. Les moyens sont indiqués pour le projet dans son ensemble plutôt que d'être spécifiés pour des activités déterminées.
4. Les réalisations sont en réalité des composantes du projet et, de ce fait, se trouvent à un niveau trop élevé et sont trop générales pour être considérées comme des réalisations.
5. Les objectifs ne sont développés qu'en partie.
6. Les risques et hypothèses sont exposés de façon simpliste.

Figure B-1. Présentation visuelle de la hiérarchie originelle des objectifs du projet

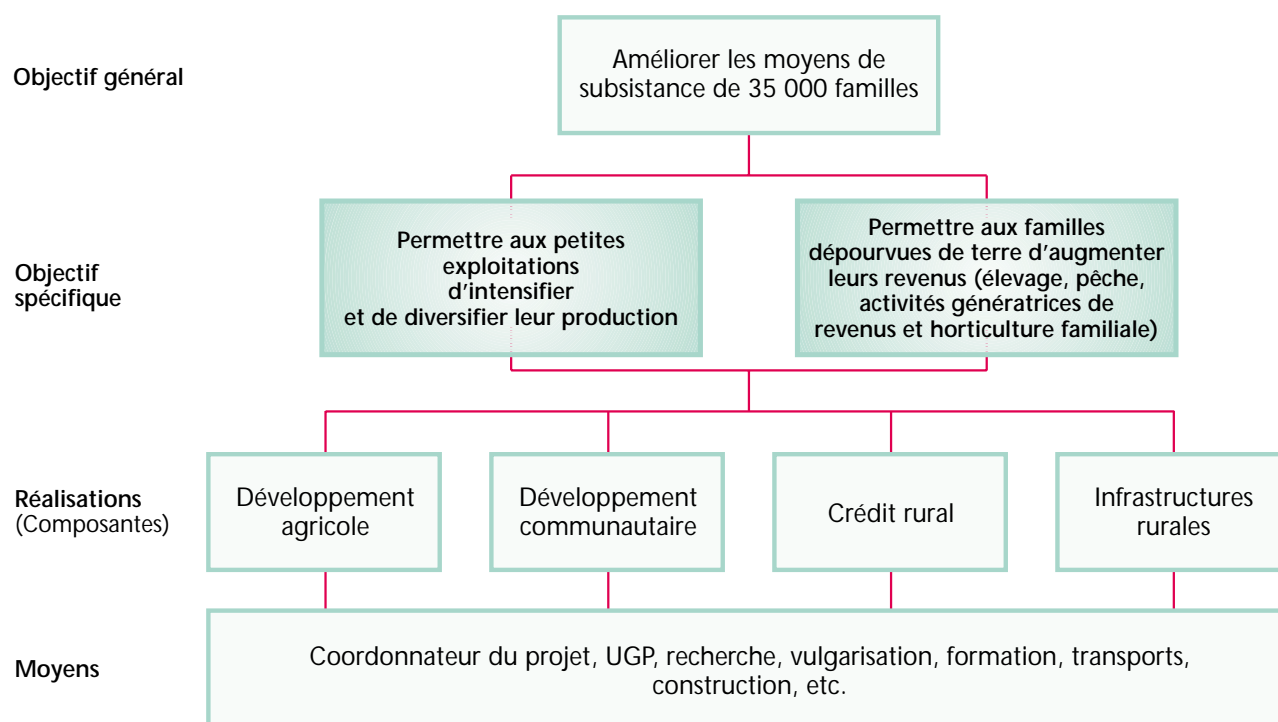




Tableau B-1. Exemple de cadre logique originel pour un projet de développement agricole (voir le tableau B-2 pour les observations correspondant aux chiffres)

1	2	3	4	5
Objectif général	Valeurs cibles	Suivi	Hypothèses	
Améliorer les moyens de subsistance de 35 000 familles	Augmentation du revenu familial de 40% en termes réels	Enquêtes de référence et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>La situation économique et politique est appropriée</li> <li>Il existe un environnement axé sur le marché libre</li> </ul>	
Objectifs spécifiques	Valeurs cibles	Suivi	Hypothèses	
Les petits agriculteurs peuvent intensifier et diversifier leurs cultures	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de 15% de l'intensité des cultures</li> <li>Augmentation de 10% des superficies plantées de cultures autres que le riz</li> <li>Augmentation de 25% des rendements</li> </ul>	Enquêtes et suivi de la situation des membres de groupes d'agriculteurs cibles et des groupes témoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des facilités de crédit, des marchés et une infrastructure existent</li> <li>Le personnel de vulgarisation agricole du Ministère de l'agriculture est motivé</li> </ul>	
Augmentation des activités génératrices de revenus des familles sans terre (élevage, pêche et horticulture familiale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le nombre de volaille et de canards a doublé</li> <li>Les prises de poisson ont augmenté de 45%</li> <li>Le produit de l'horticulture familiale a doublé</li> <li>* Les revenus provenant d'activités non agricoles ont doublé</li> </ul>	Enquêtes et suivi de la situation des familles cibles et des familles témoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les ONG et le Ministère de l'agriculture collaborent efficacement en matière de vulgarisation</li> <li>Les services gouvernementaux compétents appuient les activités du projet</li> </ul>	
(composantes) Produits	Valeurs cibles	Moyens de vérification	Risques	
Développement agricole	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une nouvelle variété à haut rendement est adoptée par 30 000 agriculteurs</li> <li>De nouvelles cultures sont adoptées par 30 000 agriculteurs</li> <li>80 groupes participent à la commercialisation</li> <li>Achèvement de 30 digues/systèmes de drainage</li> <li>Les groupes d'agriculteurs cibles achètent des STW grâce aux crédits alloués dans le cadre du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données rassemblées lors des enquêtes de référence et suivi par l'UGP</li> <li>Données provenant de l'enquête de référence/assistance technique et suivi par l'UGP</li> <li>Suivi par les ONG</li> <li>Documents techniques du Ministère de l'agriculture</li> <li>Suivi du crédit par l'UGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les technologies nécessaires ne sont pas disponibles.</li> <li>Le Ministère de l'agriculture ne peut pas fournir les technologies.</li> <li>(même risque que ci-dessus)</li> <li>Les groupes de commercialisation ne fonctionnent pas.</li> <li>Il n'existe pas assez de systèmes appropriés.</li> <li>Les groupes d'agriculteurs cibles ne peuvent pas gérer les investissements conjoints.</li> </ul>	

Développement communautaire 18 16 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les ONG créent 3 000 groupes permanents d'agriculteurs cibles</li> <li>Les ONG gèrent 3 000 familles cibles (dont certaines existent déjà)</li> <li>Le montant des crédits fournis pour les ONG de districts a doublé</li> <li>Les membres des groupes adoptent les nouvelles technologies d'élevage, de pêche, d'horticulture familiale et de commercialisation et d'autres activités génératrices de revenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi par les ONG et identification par l'UGP</li> <li>Suivi par les ONG et identification par l'UGP</li> <li>Suivi du crédit</li> <li>Suivi par les ONG</li> </ul>	Les rapports contractuels et la collaboration avec les services de l'irrigation du Ministère de l'agriculture posent des problèmes Le personnel de différents services gouvernementaux ne peut pas donner suite aux demandes des groupes
Crédit rural 19	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les ONG fournissent 1,5 million de USD de crédit renouvelable aux groupes de familles cibles</li> <li>Les banques nationales de crédit/ONG fournissent aux groupes d'agriculteurs cibles pour 4,0 millions de USD de lignes de crédit</li> <li>Création d'un fonds à risque de 700 000 USD</li> </ul>	Documents des banques nationales de crédit/ONG Suivi par l'UGP	Les ONG de district n'atteignent pas les objectifs fixés Les banques nationales de crédit ne décaissent pas de crédits aux ONG ou aux groupes
Infrastructures rurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernisation de 150 km de routes</li> <li>Revêtement de 25 km de routes</li> <li>35 marchés</li> <li>15 embarcadères</li> <li>20 installations de formation</li> </ul>	Documents techniques du Ministère de l'agriculture Suivi par l'UGP	Pas de participation des acteurs à la base L'exploitation et l'entretien posent des problèmes
Apports	Valeurs cibles	Moyens de vérification	Risques
Il est désigné un coordonnateur qualifié du projet et ouvert un compte spécial	À la date de signature du prêt	UGP	Il n'est pas possible de trouver une personne dûment qualifiée et motivée
Création et dotation en personnel de l'Unité/Bureau de gestion du projet	À la date d'entrée en vigueur du prêt	Rapports d'activité UGP	
Négociation et signature des contrats avec les ONG	À la date d'entrée en vigueur du prêt	Rapports d'activité UGP	
	11 contrats	Rapports d'activité UGP	Des retards surviennent dans la signature des contrats
Mise en place du bureau technique du directeur du projet et ouverture du compte	Dans le mois suivant l'entrée en vigueur du prêt	Rapports d'activité UGP	

Négociation du contrat d'assistance technique et désignation du personnel	3 contrats à long terme pour l'UGP 2 contrats à long terme pour le Ministère	Rapports d'activité UGP	Les procédures contractuelles entraînent des retards
Recherche Essais adaptatifs	25 contrats de recherche 20 ateliers	UGP Rapports d'activité technique	L'on ne peut pas trouver de chercheurs qualifiés
Moyens pour la vulgarisation: <ul style="list-style-type: none"> <li>Parcelles de démonstration</li> <li>Visites d'exploitations/journée du terrain</li> <li>Projections vidéo</li> <li>Foires agricoles</li> </ul>	Nombre: <ul style="list-style-type: none"> <li>5 000</li> <li>1 000</li> <li>350</li> <li>150</li> </ul>	Rapport du personnel d'encadrement/ de l'assistance technique Suivi par l'UGP	Des problèmes surgissent dans l'acheminement des fonds de l'UGP au district
Formation: <ul style="list-style-type: none"> <li>Du personnel d'encadrement des services de vulgarisation agricole</li> <li>Des membres des comités de district et locaux de programmation des services de vulgarisation</li> <li>Du personnel des services de vulgarisation agricole des districts, des communautés et des quartiers</li> <li>Du personnel du comité de gestion du projet</li> <li>Des chefs de groupe (formés par les ONG)</li> <li>Des femmes (horticulture familiale/agriculture)</li> </ul>	Voir l'appendice 7 [Note: il s'agit d'un appendice du rapport de préévaluation du projet]	Rapports d'activité UGP Suivi par l'UGP	L'on ne peut pas trouver de formateurs qualifiés
Moyens matériels: <ul style="list-style-type: none"> <li>Transports</li> <li>Services de vulgarisation</li> </ul> Matériel de construction	Nombre: <ul style="list-style-type: none"> <li>25 véhicules/150 motocyclettes</li> <li>1 200 trousses</li> </ul> Comme spécifications	Rapports sur la gestion du projet	Des retards surviennent dans les achats
Moyens financiers : <ul style="list-style-type: none"> <li>Commissions de service des ONG</li> <li>Fonds autorenouvelables</li> <li>Crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>150/50/25 USD par groupe</li> <li>1,2 million de USD (décaissés par les ONG)</li> <li>4,0 millions de USD (décaissés au profit des banques nationales de crédit)</li> </ul>	Rapports sur la gestion du projet	La contribution aux banques nationales de crédit n'est pas versée Utilisation intégrale de fonds propres

**Tableau B-2. Observations critiques concernant la matrice de cadre logique originelle**  
(les chiffres se réfèrent à ceux figurant au tableau B-1)

	Problème	Explication	Solution
1	Structure générale de la matrice	Il n'est pas spécifié d'activités et les réalisations sont en réalité des composantes du projet. Les moyens sont indiqués pour le projet dans son ensemble et non pour des activités spécifiques.	Structurer la matrice comme dans l'exemple révisé (voir la figure B-2) en indiquant un objectif spécifique pour chaque composante, des réalisations pour chaque composante et des activités pour chaque réalisation.
2	Critère général et fragmentaire du contenu de la matrice	La matrice ne donne qu'un aperçu très général du projet. Sous cette forme, elle ne contient pas assez de détails pour pouvoir utilement guider la mise en œuvre du projet. En outre, il est difficile de dire ce qui doit être réalisé au titre de chacune des composantes (réalisations).	Il faut inclure davantage de détails en indiquant un objectif spécifique pour chaque composante et des réalisations et des activités pour chaque objectif spécifique (voir la figure B-2). Cela allongera la matrice. Cependant, on peut utiliser un résumé indépendant du projet pour l'objectif général et les différents objectifs spécifiques.
3	Contenu de la deuxième colonne de la matrice – valeurs cibles	Les valeurs cibles ne reflètent pas comme il convient les différents aspects du projet. Elles sont trop centrées sur des résultats et des moyens quantitatifs et pas assez sur des changements et des informations qualitatifs. Les valeurs cibles ne reflètent pas pleinement la portée du projet pour chaque composante de sorte qu'il est difficile de bien comprendre ce que doit réaliser le projet.	Utiliser des questions clés pour les performances et des indicateurs clés comme indiqué dans l'exemple révisé. Comparer la matrice révisée et la version originelle pour voir comment l'indication de réalisations pour chaque composante permet de voir beaucoup plus clairement ce qui est visé par le projet.
4	Contenu de la troisième colonne – suivi/moyens de vérification	Les mécanismes de suivi sont très généraux de sorte qu'ils ne sont guère utiles pour la mise en place du système de suivi-évaluation.	Indiquer plus en détail les méthodes de collecte d'informations. Les informations supplémentaires sur le suivi-évaluation devront être indiquées dans une matrice de suivi-évaluation distincte (voir l'annexe D).
5	Contenu de la quatrième colonne – hypothèses/risques	Les hypothèses sont utilisées pour l'objectif général et les objectifs spécifiques, et les risques pour les réalisations. Il n'y a à cela aucune raison, étant donné que des "hypothèses" peuvent être utilisées à tous les niveaux.	Un risque est une hypothèse qui peut ne pas se matérialiser. Par exemple, il existe le risque que l'hypothèse concernant l'existence de débouchés pour le surcroît de production de l'horticulture s'avère inexacte. La matrice révisée ne comporte que des hypothèses qui comprennent un risque et non des hypothèses qui réduiraient le projet à néant ou dont la matérialisation est hautement probable.
6	Disparité entre hommes et femmes et autres problèmes d'équité	Rien, dans la matrice, n'indique que des inégalités entre hommes et femmes ou autres inégalités ont été expressément prises en considération.	Veiller, en cas de besoin, à spécifier des réalisations ou des activités concernant la parité entre les sexes. Indiquer des objectifs/indicateurs sur ce point, par exemple le nombre de ménages dirigés par des femmes qui bénéficient du projet dans les mêmes proportions que les autres. Veiller à ventiler les données selon les inégalités entre les sexes et autres.
7	Caractère général de l'objectif général	"Permettre d'améliorer les moyens de subsistance" est un objectif général extrêmement large. Or, par exemple, le projet ne vise pas directement les aspects santé et éducation de l'amélioration des moyens de subsistance. Implicitement, par conséquent, le projet est axé sur un objectif plus étroit qu'une amélioration proprement dite des moyens de subsistance en général.	Essayer de mieux spécifier l'objectif général de sorte qu'il soit plus représentatif des différents objectifs spécifiques visés. Il pourra s'avérer nécessaire de donner, dans des documents joints, une explication plus détaillée de l'étendue de la contribution attendue du projet.
8	Valeurs cibles au niveau de l'objectif général	L'augmentation des revenus n'est pas un bon indicateur de l'atteinte de l'objectif général du projet dans son ensemble. Les revenus, en soi, ne contribuent pas nécessairement à améliorer les moyens de subsistance. Tout dépend de la façon dont le surcroît de revenu est utilisé et dont les dépenses des ménages et la répartition du travail ont changé.	Voir les questions concernant les performances et les indicateurs d'atteinte des objectifs dans l'exemple révisé (voir l'annexe C).



9	Hypothèses au niveau de l'objectif général	Les hypothèses sont si générales qu'elles s'appliqueraient à presque n'importe quel projet où que ce soit dans le monde. Elles ne sont donc pas très utiles pour essayer de garantir la durabilité à long terme du projet.	Les hypothèses devraient indiquer quels sont les éléments à suivre pour déterminer si le projet a des chances d'être durable à plus longue échéance. La matrice révisée donne une série d'hypothèses plus spécifiques concernant l'atteinte de l'objectif général.
10	Niveau des objectifs spécifiques	Dans l'exemple original, il n'y a guère de différence entre les deux objectifs spécifiques ni entre eux et la réalisation "développement agricole"	Il y a différentes façons de structurer une matrice de cadre logique. Cependant, pour les projets appuyés par le FIDA, il est bon d'indiquer un objectif spécifique distinct pour chaque composante. Il importe également de bien réfléchir à la question de savoir si un projet tend principalement à obtenir un changement matériel, comme une augmentation de la production agricole, ou s'il tend à renforcer les capacités institutionnelles et communautaires ou le processus de développement. Un projet bien conçu réalisera ces deux objectifs. Il importe néanmoins de faire en sorte que les processus de renforcement des capacités et de développement des institutions soient définis expressément dans la matrice.
11	Les valeurs cibles au niveau de l'objectif spécifique	Les valeurs cibles au niveau de l'objectif spécifique sont essentiellement celles à atteindre pour des aspects spécifiques de développement agricole. Elles ne concernent pas la question de l'accroissement des capacités de développement agricole, économique et social autonome.	Au niveau de l'objectif général et des objectifs spécifiques, il importe de se poser des questions de caractère général sur le changement institutionnel et sur la façon dont la réalisation d'objectifs spécifiques de production contribueront en fait à améliorer les moyens de subsistance. Voir les questions sur les performances pour l'objectif global et les objectifs spécifiques dans l'exemple révisé.
12	Réalisations	Comme indiqué ci-dessus, ce que l'on appelle les réalisations dans l'exemple original sont en réalité les composantes du projet. Si on considère les réalisations comme données, il est très difficile de se faire une idée générale de ce que le projet tend à réaliser. Les réalisations sont indiquées seulement comme titre ou rubrique et non comme un objectif.	Les réalisations doivent se référer à un produit relativement spécifique du projet. Elles doivent également être utilisées pour donner une idée claire de la portée de chacun des éléments/objectifs spécifiques du projet.
13	Réalisation "développement agricole"	On ne voit pas clairement ce qui sera réalisé au titre de cette composante. Les valeurs cibles ne sont pas claires.	L'exemple remanié indique clairement ce qui doit être atteint au titre de cet objectif spécifique.
14	Valeurs cibles du développement agricole	"De nouvelles cultures sont adoptées par 30 000 agriculteurs" n'est pas un bon indicateur. Cela ne dit pas quelles cultures ont été adoptées, dans quelle mesure ou avec quel succès.	Il faut indiquer clairement que des informations doivent être rassemblées sur les cultures spécifiques qui ont été adoptées et dans quelle mesure.
15	Hypothèses de développement agricole	Les risques ont trait à la composante elle-même (réalisation) et non à la contribution que la composante peut apporter à l'objectif spécifique et à l'objectif général. "Le Ministère de l'agriculture ne peut pas fournir les technologies" est une hypothèse concernant la mise en œuvre de la composante. "Les technologies nécessaires ne sont pas disponibles" risque d'être une "hypothèse condamnant le projet".	D'une manière générale, les hypothèses doivent se rapporter à la façon dont une activité contribue à une réalisation et dont une réalisation contribue à un objectif spécifique, et ainsi de suite. Dans le cas de ce projet on suppose qu'un surcroît de production, tout au moins en partie, sera vendu pour accroître les ressources financières des ménages. La contribution de l'augmentation de la production est fondée sur l'hypothèse qu'il existe une demande suffisante et que la production agricole peut être vendue à des prix rémunérateurs. Identifier clairement les hypothèses est souvent un aspect difficile du processus de planification des projets. Soit le projet devrait être modifié pour veiller à ce que les technologies requises soient disponibles grâce aux efforts entrepris, soit l'objectif spécifique et l'objectif général doivent être revus de manière à ne pas être aussi ambitieux.

16	Réalisation "développement communautaire"	Ce n'est pas seulement au niveau de la communauté qu'il faut renforcer les capacités. Pour que le projet soit couronné de succès, il faut également renforcer les capacités du Ministère de l'agriculture et du secteur privé.	Cette réalisation devient une composante de développement institutionnel.
17	Valeurs cibles du développement communautaire	La plupart des valeurs cibles indiquées ne répondent pas à la question "et alors?".	Veiller à prévoir des questions sur les performances qui fournissent des informations concernant, par exemple, la mesure dans laquelle les groupes d'agriculteurs aident leurs membres à adopter de nouvelles pratiques agricoles.
18	Moyens de vérification du développement communautaire	"Suivi par les ONG et l'UGP" ne dit rien des méthodes ni même de l'approche générale qui seront utilisées. Les moyens de vérification indiqués sont si simplifiés qu'ils ne fournissent aucune information pour guider le suivi-évaluation	Il faut essayer d'indiquer aussi spécifiquement que possible quels sont les mécanismes de suivi et sources d'information qui seraient utilisés.
19	Valeurs cibles du crédit rural	Ces valeurs cibles sont toutes des valeurs correspondant aux moyens et ne donnent aucune information quant aux effets ou à l'impact du crédit rural.	Établir des questions sur les performances et des indicateurs qui donnent des informations sur les remboursements et sur l'utilisation faite des crédits.
20	Moyens	Les moyens doivent se rattacher à des activités et non à l'ensemble du projet. Il n'y a pas de niveau "activités" dans l'exemple originel.	Les deuxième et troisième colonnes de la matrice ne sont pas utilisées de la même façon au niveau des activités. La deuxième colonne est utilisée pour les moyens de type méthodologique ou en ressources humaines et la troisième pour les coûts financiers. Des activités de suivi sont nécessaires, mais il est relativement facile de contrôler les activités qui ont été menées à bien grâce aux documents de base du projet. En conséquence, il n'est pas nécessaire de donner de détails sur les indicateurs et les mécanismes de suivi au niveau des activités.

## B.2 Matrice de cadre logique révisée

On trouvera ci-après quelques-uns des principaux points à prendre en considération pour élaborer une bonne matrice. Ils sont discutés dans le contexte de l'exemple donné.

1. **Degré de détail.** Pour exposer pleinement un projet de grande envergure dans une matrice de cadre logique, il faut beaucoup de détails et plusieurs pages. De tels détails sont indispensables si l'on veut que la matrice constitue un guide utile pour la mise en œuvre du projet. Dans le cas des projets de grande envergure, chaque objectif spécifique (composante) peut être considéré comme un sous-projet distinct doté de sa propre matrice de cadre logique. Pour donner un bref aperçu général du projet, on peut utiliser uniquement les niveaux de l'objectif général et des objectifs spécifiques, comme illustré dans l'exemple révisé.
2. **Structure de la matrice.** La difficulté qu'il y a à exposer des projets de grande envergure au moyen d'une simple matrice à quatre niveaux est évoquée dans le module 3. Ce problème ressort très clairement de l'exemple originel. Dans l'exemple remanié, on voit comment indiquer plusieurs objectifs spécifiques – chacun assorti de réalisations et d'activités – ce qui illustre avec plus de clarté ce qu'un projet essaie d'atteindre.
3. **Mettre l'accent sur les processus de développement ou sur les réalisations physiques.** Par le passé, le développement rural tendait à être axé sur des réalisations concrètes, tangibles comme les périmètres irrigués, l'augmentation des rendements, les infrastructures, etc. Les approches plus récentes visent de plus en plus à renforcer la capacité des populations et des institutions à décider et mettre en œuvre leur propre processus de développement. Il est beaucoup plus difficile de parler en termes concrets du développement des capacités que, par exemple, de la construction de 50 kilomètres de routes. Dans l'exemple révisé, sous la rubrique de l'objectif spécifique de la composante 3, on trouvera quelques idées sur la façon dont les objectifs de renforcement des capacités peuvent être exprimés et dont leur atteinte peut être suivie. L'exemple originel tombe dans le piège

consistant à n'inclure que les éléments qui peuvent être mesurés facilement, et met donc l'accent sur les réalisations concrètes aux dépens des processus de renforcement des capacités.

4. **Logique transversale.** Il importe de ne pas perdre de vue que les résultats d'une composante du projet seront souvent des moyens ou conditions nécessaires pour atteindre les résultats d'une autre composante. L'exemple remanié montre que la composante infrastructure rurale est une contribution importante aux autres objectifs spécifiques (composantes) à réaliser. Par exemple, les routes revêtent une importance critique pour la commercialisation et pour permettre aux agents de vulgarisation de parvenir jusqu'aux villages.
5. **Où placer les réalisations et les activités.** Parfois, il n'est pas toujours facile de dire à quoi se rattache une réalisation ou une série d'activités. Dans l'exemple révisé, la réalisation "Les ouvrages d'irrigation et de drainage sont étendus et entretenus" se rattache logiquement soit à l'objectif spécifique de production agricole, soit à l'objectif spécifique infrastructure. Il suffit d'en choisir un et de développer en conséquence la logique. Lorsqu'il s'agit d'activités comme la formation, le mieux est de rattacher la formation concernant une réalisation spécifique à cette réalisation. Par exemple, la formation des agriculteurs à la gestion post-récolte doit être rattachée à cette réalisation et non à une réalisation générale "formation". L'idée consiste essentiellement à rattacher toutes les activités nécessaires pour une réalisation à cette dernière. Si une activité se rattache à plusieurs réalisations, le mieux est généralement de la scinder en plusieurs activités spécifiques.
6. **Questions sur les performances et indicateurs d'atteinte des objectifs.** Il y a lieu de relever que, dans l'exemple remanié, la deuxième colonne comporte à la fois des questions sur les performances et des indicateurs d'atteinte des objectifs. Les questions sur les performances tendent, d'une manière générale, à déterminer ce que le projet devrait permettre d'atteindre et elles sont particulièrement utiles lorsque cela ne peut pas être suivi au moyen d'indicateurs quantitatifs simples. Ces questions sont particulièrement importantes au niveau de l'objectif spécifique et de l'objectif général, pour lesquels il est souvent plus difficile d'élaborer des indicateurs quantitatifs simples. Divers types d'informations qualitatives et quantitatives devront souvent être rassemblées et analysées pour répondre à ces questions. Les indicateurs d'atteinte des objectifs aident à spécifier avec précision ce que le projet doit faire.
7. **Agrégation des indicateurs.** Ce que le projet atteint au niveau de l'objectif spécifique est une agrégation de tous les produits obtenus grâce aux réalisations qui sous-tendent cet objectif spécifique. Cependant, il n'est pas toujours possible d'avoir un indicateur global pertinent. Par exemple, au niveau de l'objectif spécifique production agricole, il n'existe pas d'indicateur qui, à lui seul, puisse donner un résumé complet de l'augmentation de la production agricole. Il faut plutôt parler de l'augmentation des superficies cultivées et des rendements de cultures spécifiques. Cela signifie que les indicateurs au niveau de l'objectif spécifique peuvent être une compilation des différentes contributions (indicateurs) de chacune des réalisations.
8. **Objectifs indicatifs.** De plus en plus, les projets sont exécutés au moyen d'une approche tendant à ce que les réalisations et les activités puissent être déterminés en collaboration avec les bénéficiaires pendant la mise en oeuvre. Dans l'avant-projet de la matrice de cadre logique, il faudra par conséquent utiliser des réalisations, activités et indicateurs provisoires.
9. **Mécanismes de suivi.** Les mécanismes de suivi seront souvent les mêmes pour les différents objectifs spécifiques et réalisations. Par exemple, une enquête sur les ménages peut permettre de rassembler des informations pour plusieurs indicateurs et questions sur les performances.
10. **Hypothèses et risques.** Les hypothèses ne doivent pas porter uniquement sur les facteurs exogènes mais aussi sur la logique interne de la stratégie du projet. Par exemple, si une augmentation de la production agricole doit avoir pour effet d'élever les revenus, l'hypothèse est qu'il existe un débouché pour la production. Il ne faut pas oublier que si une hypothèse suppose un degré de risque élevé, la conception du projet devra être remaniée pour le réduire.
11. **Inégalités entre hommes et femmes, et autres.** Il importe de vérifier que les inégalités entre hommes et femmes et autres aient été prises en considération comme il convient aux stades aussi bien de la conception que du S&E du projet. Comme l'équité est une question qui concerne beaucoup d'activités, de réalisations et de composantes des projets, il est souvent préférable de l'intégrer à ces derniers plutôt que d'en faire un élément distinct. Cela signifie cependant qu'il peut être bon aussi de prévoir pour le projet un certain nombre d'objectifs et d'indicateurs intersectoriels.

Figure B-2-. Représentation visuelle de la hiérarchie des objectifs de la matrice du cadre logique remaniée

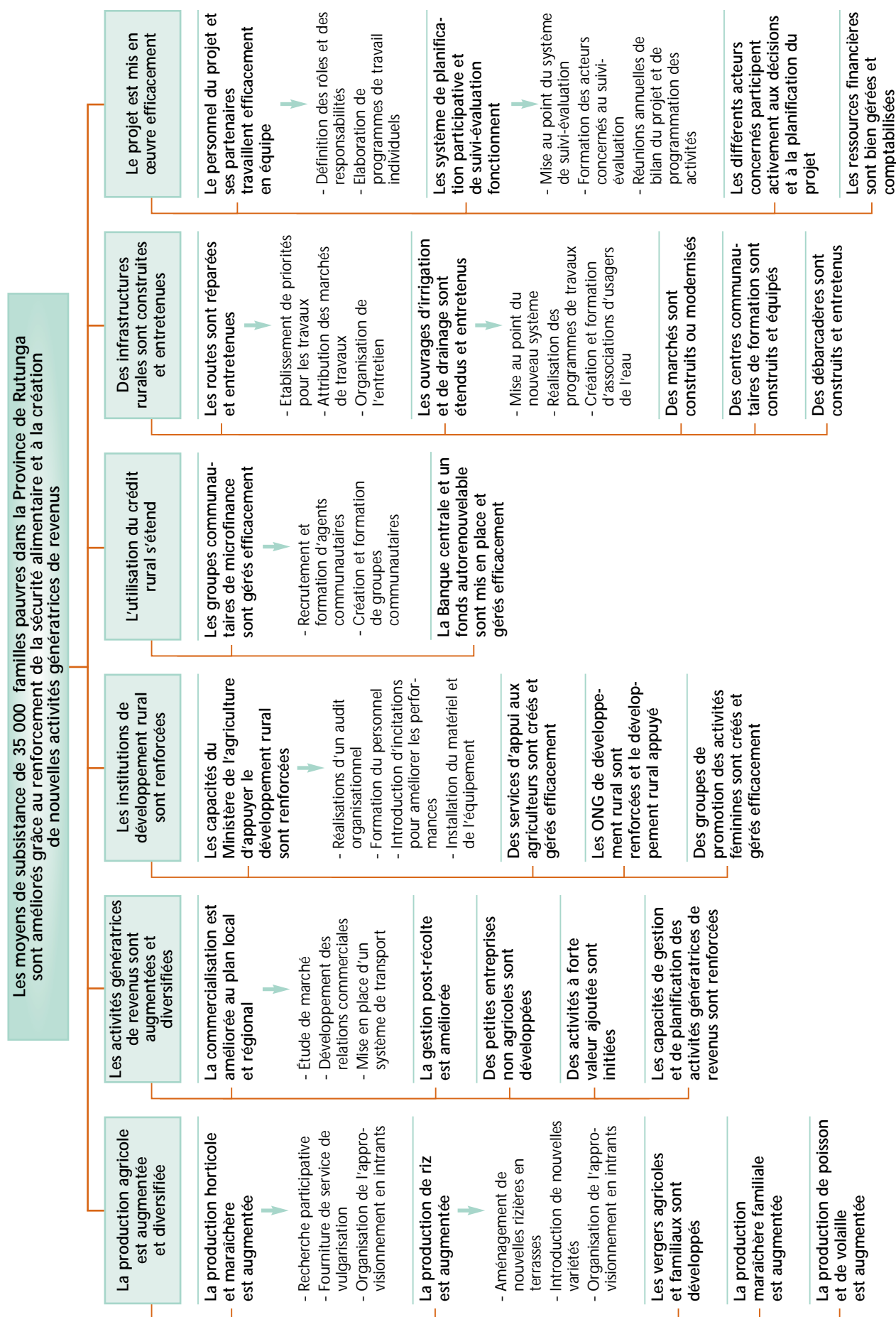


Tableau B-3. Matrice de cadre logique (fictive) remaniée (Note: Trois seulement des six objectifs spécifiques originaux ont été remaniés pour cet exemple)

Objectif général	Questions et indicateurs de performance	Mécanismes de suivi et sources d'information	Hypothèses
Les moyens de subsistance de 35 000 familles pauvres dans la province de Rutunga sont améliorés grâce à un renforcement de la sécurité alimentaire et à la création de nouvelles activités génératrices de revenus	<p>Questions sur les performances:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour qui la sécurité alimentaire a-t-elle changé et comment?</li> <li>Comment le pouvoir d'achat des ménages cibles a-t-il changé?</li> <li>Comment les interventions du projet ont-elles influencé la satisfaction des besoins en matière de logement, d'éducation et de santé?</li> <li>Comment la diversité et l'ampleur de l'économie locale ont-elles changé?</li> <li>Comment les interventions ont-elles affecté la charge de travail, les rôles et le bien-être des différents membres des ménages (femmes, hommes, jeunes, personnes âgées)?</li> <li>Les différents groupes sociaux et économiques ont-ils équitablement bénéficié des interventions du projet?</li> </ul> <p>Indicateurs d'atteinte des objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La sécurité alimentaire de 75% des familles est assurée dans des conditions saisonnières normales</li> <li>Augmentation de 30% des dépenses de logement, d'éducation et de santé des ménages</li> <li>L'amélioration des conditions de vie a été égale pour les ménages dirigés par des femmes et par des hommes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes par sondage sur les ménages (de référence, à mi-parcours, à la fin du projet et trois ans après son achèvement)</li> <li>Suivi participatif de l'impact pour compléter les enquêtes sur les ménages</li> <li>Observations sur le terrain du personnel du projet et des agents d'exécution</li> <li>Analyse des statistiques pertinentes du gouvernement</li> <li>Rapports de suivi du projet</li> <li>Analyse de l'activité économique locale (de référence, à mi-parcours, à la fin du projet et trois ans après son achèvement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe des débouchés constants et suffisants pour les produits et autres articles locaux</li> <li>Les avantages du projet ne sont pas compensés par une diminution des services et des prestations sociales de l'Etat</li> <li>L'augmentation de la production agricole et de l'activité économique n'est pas compensée par l'accroissement démographique</li> <li>La production agricole peut être rentable même en présence d'une dégradation des termes de l'échange pour les produits agricoles</li> <li>La capacité productive des ressources naturelles n'est pas dégradée par l'intensification de la production</li> <li>Les populations et les institutions ont la capacité de s'adapter à des circonstances en évolution constante</li> <li>Les avantages ne sont pas compensés par une perturbation des stratégies de subsistance traditionnelles</li> </ul>
Objectifs spécifiques des composantes	Questions et indicateurs de performance	Mécanismes de suivi et sources d'information	Hypothèses
1) Production agricole La production agricole est augmentée et diversifiée durablement	<p>Questions sur les performances:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment la diversité, le niveau de la production et la productivité de l'agriculture ont-ils changé dans la région ciblée?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registres de l'utilisation des terres et des cultures tenus par les communautés participantes, les groupes d'agriculteurs et le Ministère de l'agriculture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacité productive de la région est suffisante pour satisfaire les besoins alimentaires et produire un excédent destiné à la vente</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les innovations qui ont été élaborées ou recommandées et dans quelle mesure ont-elles été adoptées?</li> <li>• Comment l'impact de l'agriculture sur l'environnement a-t-il changé?</li> </ul> <p>Indicateurs d'atteinte des objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La superficie des terres utilisées pour l'horticulture a été portée à 4 000 hectares</li> <li>• 60% des agriculteurs obtiennent 70% des rendements visés les années où les conditions saisonnières sont normales</li> <li>• Les petits agriculteurs ont augmenté d'au moins 10% les superficies plantées de cultures autres que le riz</li> <li>• 70% des agriculteurs ont adopté au moins une pratique plus respectueuse de l'environnement</li> <li>• La teneur en résidus chimiques du fleuve Besha a été ramenée à l'objectif fixé</li> <li>• (Voir également les indicateurs pour chaque produit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes par sondage sur les rendements des cultures et analyses de la marge brute réalisées par le Ministère de l'agriculture</li> <li>• Établissement avec les groupes d'agriculteurs de systèmes participatifs de suivi</li> <li>• Mise en place d'un processus d'évaluation de l'impact environnemental</li> <li>• Questions posées lors des enquêtes sur les ménages/exploitations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe des débouchés suffisants et la production peut être vendue à des prix adéquats</li> <li>• Une production plus diversifiée et plus intense est financièrement rentable</li> <li>• Les changements n'ont pas un impact négatif disproportionné sur l'utilisation globale de main-d'œuvre au niveau des ménages</li> </ul>
<b>2) Activités génératrices de revenus</b> <b>Les activités génératrices de revenus sont augmentées et diversifiées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De telles initiatives ont-elles été prises en matière de valeur ajoutée ou de gestion post-récolte et quelles en ont été les conséquences économiques?</li> <li>• Quels changements y a-t-il eu dans le mouvement des produits provenant de la localité?</li> <li>• Comment et dans quelle mesure a-t-il été développé des débouchés pour des produits spécifiques?</li> <li>• Comment le niveau et la diversité des activités génératrices de revenus des ménages ont-ils changé?</li> <li>• Comment les rôles au sein du ménage ont-ils changé?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions posées lors des enquêtes sur les ménages</li> <li>• Suivi par les ONG et les groupes féminins</li> <li>• Analyse de l'activité économique locale (de référence, à mi-parcours, à la fin du projet et trois ans après son achèvement)</li> <li>• Suivi participatif de l'impact pour compléter les enquêtes sur les ménages et l'étude économique</li> <li>• Observations sur le terrain par le personnel du projet et des partenaires d'exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les revenus ont augmenté suffisamment pour faire une différence dans la possibilité des ménages d'acheter ce dont ils ont besoin</li> <li>• Des aliments et autres articles de première nécessité sont disponibles sur les marchés</li> <li>• Les transformations de l'économie locale induites par le projet ont accru les revenus des ménages dans des proportions plus élevées que les coûts</li> <li>• Les avantages apportés par l'intensification de l'activité économique bénéficient aux ménages pauvres et pas aux intermédiaires</li> </ul>

	Indicateurs d'atteinte des objectifs: <ul style="list-style-type: none"><li>• 60% des ménages ont vu leur pouvoir d'achat augmenter d'au moins 20%</li><li>• Augmentation de 100% des possibilités d'emploi non agricole</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>• Les changements n'ont pas un impact négatif disproportionné sur l'utilisation globale de main-d'oeuvre au niveau des ménages</li></ul>
3) Développement institutionnel Les institutions du secteur public, du secteur privé et des ONG peuvent appuyer efficacement un développement agricole et économique durables	Questions sur les performances: <ul style="list-style-type: none"><li>• De quelles façons le fonctionnement du système de recherche et de vulgarisation agricoles a-t-il changé?</li><li>• Dans quelle mesure les associations des agriculteurs et groupes féminins et les ONG ont-ils réussi à appuyer le développement de l'agriculture et la création de nouvelles activités génératrices de revenus?</li><li>• Comment les entreprises du secteur privé contribuent-elles au développement?</li></ul> Indicateurs d'atteinte des objectifs: <ul style="list-style-type: none"><li>• De nouveaux plans stratégiques et les plans de travail annuels du Ministère de l'agriculture sont exécutés efficacement</li><li>• 500 groupes d'agriculteurs fonctionnent efficacement</li><li>• 20 ONG appuient efficacement le développement</li><li>• 300 groupes de promotion des entreprises féminines opèrent efficacement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluation organisationnelle des activités du Ministère de l'agriculture (de référence, à mi-parcours, à la fin du projet et trois ans après son achèvement)</li><li>• Rapports des ONG, des associations d'agriculteurs et des groupes féminins</li><li>• Suivi participatif de l'impact des ONG, des associations d'agriculteurs et des groupes féminins</li><li>• Observations sur le terrain par le personnel du projet et des partenaires d'exécution</li><li>• Suivi des activités du secteur privé</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Le Ministère de l'agriculture dispose de ressources financières et humaines suffisantes pour appuyer le développement</li><li>• La participation accrue des milieux d'affaires ne se traduira pas par une exploitation des groupes désavantagés</li><li>• Les agriculteurs/femmes sont disposés à participer aux groupes de soutien</li><li>• Les incitations tendant à encourager l'adoption de nouvelles techniques de production agricole ou de nouvelles activités génératrices de revenus sont suffisantes pour susciter un intérêt pour les services de vulgarisation offerts par les groupes d'agriculteurs et le Ministère de l'agriculture</li></ul>
4) Crédit rural Le crédit rural est plus largement utilisé	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple
5) Infrastructure rurale Des infrastructures rurales sont mises en place et entretenues	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple
6) Gestion du projet Le projet est géré efficacement	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple

Composante 1. Production agricole – Réalisations et activités				
Réalisations et activités	Questions et indicateurs de performance	Mécanismes de suivi et sources d'information	Hypothèses	
Réalisation 1.1 – La production horticole et maraîchère est augmentée	<p>Principales questions sur les performances:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure la production horticole et maraîchère a-t-elle augmenté?</li> <li>• Qui bénéficie de cette augmentation et comment?</li> <li>• Quel est l'impact sur l'environnement de l'augmentation de la production et comment est-il géré?</li> </ul> <p>Principaux indicateurs d'atteinte des objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 000 hectares de vergers ont été plantés et produits</li> <li>• 3 000 hectares sont utilisés pour produire différents légumes</li> <li>• 15 000 agriculteurs participent à au moins une forme de production de fruits ou de légumes</li> <li>• 10 000 familles bénéficient du surcroît de travail saisonnier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registres de l'utilisation des terres et des cultures tenus par les communautés participantes, les groupes d'agriculteurs et le Ministère de l'agriculture</li> <li>• Enquêtes par sondage sur les rendements des cultures et analyses de la marge brute réalisées par le Ministère de l'agriculture</li> <li>• Établissement avec les groupes d'agriculteurs de systèmes participatifs de suivi</li> <li>• Mise en place d'un processus d'évaluation de l'impact environnemental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les vergers et l'horticulture constituent un moyen rationnel, des points de vue financier, environnemental et social, d'accroître la productivité globale de l'agriculture</li> <li>• Il est possible de former les ressources humaines nécessaires à une production intensive réussie</li> <li>• Les agriculteurs se montrent disposés à adopter de nouveaux systèmes de culture</li> </ul>	
Activités se rattachant à la réalisation 1.1	Principaux moyens	Coûts	Hypothèses	
1.1.1 – Identifier, grâce à des recherches participatives avec les agriculteurs, des meilleurs types de vergers et de légumes à planter et les systèmes de production les mieux appropriés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 mois de services de consultant pour des recherches externes</li> <li>• Coordonnateur pour la recherche-développement</li> <li>• Ressources pour 20 sites de recherche sur le terrain</li> <li>• Formation de 20 agents du Ministère de l'agriculture aux méthodes participatives de recherche</li> <li>• Formation de 30 agents du Ministère de l'agriculture aux techniques les plus modernes de production des récoltes potentielles</li> </ul>	Indiquer ici les coûts des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il peut être introduit des systèmes de production appropriés eu égard aux conditions locales</li> </ul>	

1.1.2 – Établir et mettre en place un système de vulgarisation en coopération entre le Ministère de l'agriculture, le secteur privé, les groupes d'agriculteurs et les ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonnateur/moniteur des services participatifs de vulgarisation</li> <li>• Contribution au secteur privé et à des groupes d'ONG des contrats de services de vulgarisation</li> <li>• Formation de formateurs et de 200 personnes aux services participatifs de vulgarisation</li> <li>• Appui aux champs écoles (Farmer Field Schools)</li> </ul>	Indiquer ici les coûts des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les capacités en matière de services de vulgarisation agricole sont suffisantes pour aider les agriculteurs à adopter de nouveaux systèmes de culture</li> </ul>
1.1.3 – Organisation de l'approvisionnement en apports		Indiquer ici les coûts des activités	
Réalisations et activités	Questions et indicateurs de performance	Mécanismes de suivi et sources d'information	Hypothèses
Produit 1.2 – La production de riz est augmentée	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple
Activités se rattachant à la réalisation 1.2	Principaux moyens	Coûts	Hypothèses
1.2.1 – Aménagement de nouvelles rizières en terrasse	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple
1.2.2 – Introduction de nouvelles variétés	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple	Exemple de structure de la matrice – il n'est pas fourni de détails dans cet exemple

Composante 3. Développement des institutions – Réalisations et activités				
Réalisations et activités	Questions et indicateurs de performance	Mécanismes de suivi et sources d'information	Hypothèses	
Réalisation 3.1 – Les capacités du Ministère de l'agriculture d'appuyer le processus de développement rural sont renforcées	<p>Principales questions sur les performances:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure le Ministère de l'agriculture a-t-il réussi à faciliter le développement agricole et économique dans la province?</li> <li>Dans quelle mesure les principaux clients sont-ils satisfaits des services et de l'appui du Ministère?</li> </ul> <p>Principaux indicateurs d'atteinte des objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les agents ont des définitions d'emploi révisées, des objectifs de performance et des plans de travail</li> <li>Structures de gestion, matériel et facilités nécessaires sont en place pour permettre aux agents de s'acquitter comme il convient de leurs fonctions</li> <li>75% du personnel exécute comme il convient les plans de travail et atteint les objectifs de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système de suivi des activités et des performances établi au sein du Ministère de l'agriculture</li> <li>Interviews avec les principaux clients (agriculteurs, entreprises, ONG)</li> <li>Évaluation organisationnelle des activités du Ministère de l'agriculture (de référence, à mi-parcours, à la fin du projet et trois ans après son achèvement)</li> <li>Suivi participatif de l'impact avec les groupes d'agriculteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Ministère de l'agriculture peut et veut jouer un rôle clé dans le processus de développement</li> <li>Le Ministère peut s'orienter davantage vers les clients et travailler en partenariat avec les autres parties prenantes, y compris le secteur privé</li> </ul>	
Activités se rattachant à la réalisation 3.1	Principaux moyens	Coûts	Hypothèses	
3.1.1 – Réalisation d'un audit organisationnel et conception de la stratégie de renforcement des capacités organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quatre mois de service d'un spécialiste du développement institutionnel</li> </ul>	Indiquer ici les coûts des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les incitations et les ressources humaines sont suffisantes pour améliorer les performances</li> </ul>	
3.1.2 – Réalisation d'un programme de formation de 300 agents	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonnateur de la formation</li> <li>Financement de la participation de 50 agents à des cours de formation à l'étranger</li> <li>22 mois de service d'un spécialiste de la formation de l'extérieur</li> <li>Financement d'une formation à la logistique et d'ateliers</li> </ul>	Indiquer ici les coûts des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe au sein du Ministère de l'agriculture des conditions permettant au personnel d'appliquer leurs nouvelles aptitudes et compétences dans la pratique</li> </ul>	



3.1.3 – Introduction d'incitations aux performances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonnateur de l'évaluation des performances du personnel</li> <li>• Financement du système de primes</li> </ul>	Indiquer ici les coûts des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un système de suivi des performances est en place</li> <li>• Le personnel d'encadrement a une formation suffisante pour établir et administrer un système d'incitations aux performances</li> </ul>
3.1.4 – Installation et modernisation du matériel et de l'équipement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinq véhicules tout-terrain</li> <li>• 20 motocyclettes</li> <li>• Modernisation de cinq stations de terrain</li> <li>• Création de deux nouvelles stations de terrain</li> <li>• Modernisation du matériel de bureau et du système informatique</li> <li>• Matériel de recherche et de laboratoire</li> </ul>	Indiquer ici les coûts des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les capacités nécessaires à l'utilisation et à l'entretien du matériel existant ou doivent être créées</li> </ul>
Réalisations et activités	Questions et indicateurs de performance	Mécanismes de suivi et sources d'information	Hypothèses
Réalisation 3.2 – Des groupes d'appui aux agriculteurs ont été mis en place et fournissent efficacement des services à leurs membres	<p>Principales questions sur les performances:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les groupes d'appui aux agriculteurs ont-ils réussi à permettre à leurs membres d'améliorer leur production agricole?</li> </ul> <p>Principaux indicateurs d'atteinte des objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 000 groupes d'appui aux agriculteurs opèrent efficacement</li> <li>• 60% des agriculteurs ont modifié leurs pratiques à la suite de leur interaction avec les groupes d'appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation tenue par les groupes de producteurs et système de suivi</li> <li>• Système de suivi établi par les ONG et le Ministère de l'agriculture</li> <li>• Suivi participatif de l'impact avec les groupes d'agriculteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ONG et le Ministère de l'agriculture disposent de capacités adéquates pour appuyer les groupes d'agriculteurs</li> <li>• Les agriculteurs ont le temps d'assister aux réunions des groupes</li> </ul>
Activités se rattachant à la réalisation 3.2	Principaux moyens	Coûts	Hypothèses
3.2.1 – Renforcement des capacités des ONG de mobiliser des groupes d'agriculteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonnateur de la création des groupes d'agriculteurs</li> <li>• Attribution à 10 ONG des contrats de services d'appui</li> </ul>	Indiquer ici les coûts des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ONG sont crédibles aux yeux des agriculteurs</li> </ul>
3.2.2 – Formation de 50 agents communautaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formateur, atelier, frais de voyage</li> </ul>	Indiquer ici les coûts des activités	
3.2.3 – Formation de représentants de 200 groupes d'agriculteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formateur, atelier, frais de voyage</li> </ul>	Indiquer ici les coûts des activités	

### Liste des fascicules du guide

- Module 1.** Présentation du guide
- Module 2.** Utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact
- Module 3.** Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le suivi-évaluation
- Module 4.** Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation
- Module 5.** Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer
- Module 6.** Collecter, gérer et communiquer l'information
- Module 7.** Mobiliser les capacités nécessaires et assurer des conditions de fonctionnement optimales
- Module 8.** Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action

**Annexe A.** Terminologie du suivi-évaluation

**Annexe B.** Exemple annoté de matrice du cadre logique d'un projet (concerne le module 3)

**Annexe C.** Exemple annoté de matrice de suivi-évaluation (concerne le module 5)

**Annexe D.** Méthodes et outils de suivi-évaluation (concerne les modules 3, 6 et 8)

**Annexe E.** Modèles de profils de poste et de termes de référence pour les principales tâches de suivi-évaluation (concerne le module 7)



**IFAD** - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • **FIDA** - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE  
**FIDA** - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA • **الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD**

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail ifad@ifad.org • oemailbox@ifad.org • Web Site www.ifad.org