



La Gestion Axée sur les Résultats

Formation ENA BISSAU

El Hadji Fall

PNUD/CRD/POLE

Sommaire

I.	Historique et Contexte	3
II.	La GAR au fondement des nouvelles directives de l'UEMOA	4
III.	La GAR est un outil d'articulation des politiques et de la programmation budgétaire: la chaîne PPBSE 6	
IV.	Définition	6
V.	Principes, cadres et outils de la GAR	7
VI.	Les concepts de la GAR.....	8
A.	Résultats	8
B.	Chaîne de résultats.....	9
C.	HYPOTHESE.....	11
D.	RISQUE.....	11
E.	Indicateur	12
VII.	Avantages et Limites de la GAR	13
A.	Les avantages	13
B.	Les limites	13
VIII.	Conditions critiques pour l'instauration d'une culture de gestion axée sur les résultats.....	13
IX.	LE CADRE LOGIQUE	14
A.	La phase d'analyse.....	14
1.	Analyse des parties prenantes	14
2.	L'analyse des problèmes	15
3.	L'analyse des objectifs.....	15
4.	L'analyse des stratégies.....	16
B.	La phase de planification.....	16
C.	Matrice du cadre logique	16
X.	Méthode SWOT ou AFOM.....	17
A.	Les forces ou atouts.....	17
B.	Les opportunités.....	18
C.	Les menaces	18
D.	Benchmarking » ou étalonnage comparatif.....	18

I. Historique et Contexte

Le concept de gestion axée sur les résultats est apparu dans les années 1960 (Peter Drucker, 1964, *“Managing for results”*). La GAR revient à l’ordre du jour dans les années 90 dans les pays développés de l’OCDE avec des pressions de plus en plus fortes pour les gouvernements pour démontrer l’utilisation efficace des ressources publiques. Les préoccupations du public relatives à la réduction de la dette nationale, la baisse de la confiance dans le leadership politique, la mondialisation de l’économie, le libre-échange, ont tous été des facteurs importants. Réinventer le gouvernement », « faire plus avec moins », « démontrer des résultats souhaités par les citoyens », sont devenus des slogans pour décrire la transition vers la nouvelle gestion du secteur public.

Ce qui est nouveau, aujourd’hui, est l’application de la GAR de manière plus globale au niveau des services, des ministères et des politiques publics et au budget de l’Etat (budgétisation axée sur les résultats de développement).

Au niveau du monde du développement, l’émergence d’une ***critique de l’inefficacité de l’aide publique au développement*** a été le facteur déclencheur de ce processus dans le monde du développement:

- L’accent était surtout mis sur des activités de financement plutôt que sur l’aide à l’obtention de résultats observables en matière de développement
- L’aide au développement était souvent offerte de façon ponctuelle ne correspondant pas toujours aux priorités établies par les pays.
- Les efforts de développement étaient souvent fragmentés et peu durables.
- L’accent était surtout mis sur des activités de financement plutôt que sur l’aide à l’obtention de résultats observables en matière de développement.

Dans les années 1990 : le développement international entre dans une époque de réforme et de reformulation. Il y a une prise de conscience partagée qu’il faut prendre des mesures draconiennes pour veiller à ce que les fonds d’aide au développement soient efficacement utilisés.

De nouvelles initiatives internationales orientent la coopération pour le développement.

Les **Objectifs du Millénaire pour le développement (2000)** sont adoptés avec huit OMD établis, assortis de 18 cibles et de 48 indicateurs de performance

Le Consensus de Monterrey (2002), notamment sur les questions d’harmonisation et d’appropriation, veut réduire le coût des transactions pour les pays bénéficiaires en alignant les ressources des donateurs, en améliorant la capacité d’absorption et les systèmes de gestion financière des pays bénéficiaires grâce au renforcement des capacités, etc.

La Déclaration de Rome (2003) promet de veiller à ce que l’aide soit fournie conformément aux priorités des pays partenaires, notamment renforcer la capacité des gouvernements des

pays partenaires à jouer un rôle de chef de file et à assumer la responsabilité des résultats de développement, etc.

Le Mémoire de Marrakech (2004) qui vise à promouvoir un partenariat mondial sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, et accroître la sensibilisation pour la mise en place de système de gestion en mesure de situer les résultats au cœur de la planification, de l'exécution, et de l'évaluation

La Déclaration de Paris (2005) promeut 5 principes qui doivent guider la coopération pour le développement engageant les pays bénéficiaires et leurs partenaires :

- **Appropriation** : Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement.
- **Alignement** : Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires.
- **Harmonisation** : Les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective.
- **Gestion axée sur les résultats** : Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats de développement.
- **Responsabilité mutuelle** : Les donateurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement.

L'Agenda d'actions d'Accra (2008) pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement qui prévoit relativement au principe de l'appropriation, que les autorités nationales des pays en développement renforcent leur collaboration avec les parlements et les gouvernements locaux, ainsi qu'avec les OSC dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans nationaux de développement.

II. La GAR au fondement des nouvelles directives de l'UEMOA

Entre autres objectifs des nouvelles directives du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA adoptées le 26 juin 2009, on distingue la volonté de moderniser la gestion des finances publiques en prenant en compte les nouvelles normes et techniques de gestion des finances publiques et en s'alignant sur les meilleures pratiques internationales en matière de gestion financière. Cet alignement sur les meilleures pratiques internationales sera basé sur les principes de la GAR:

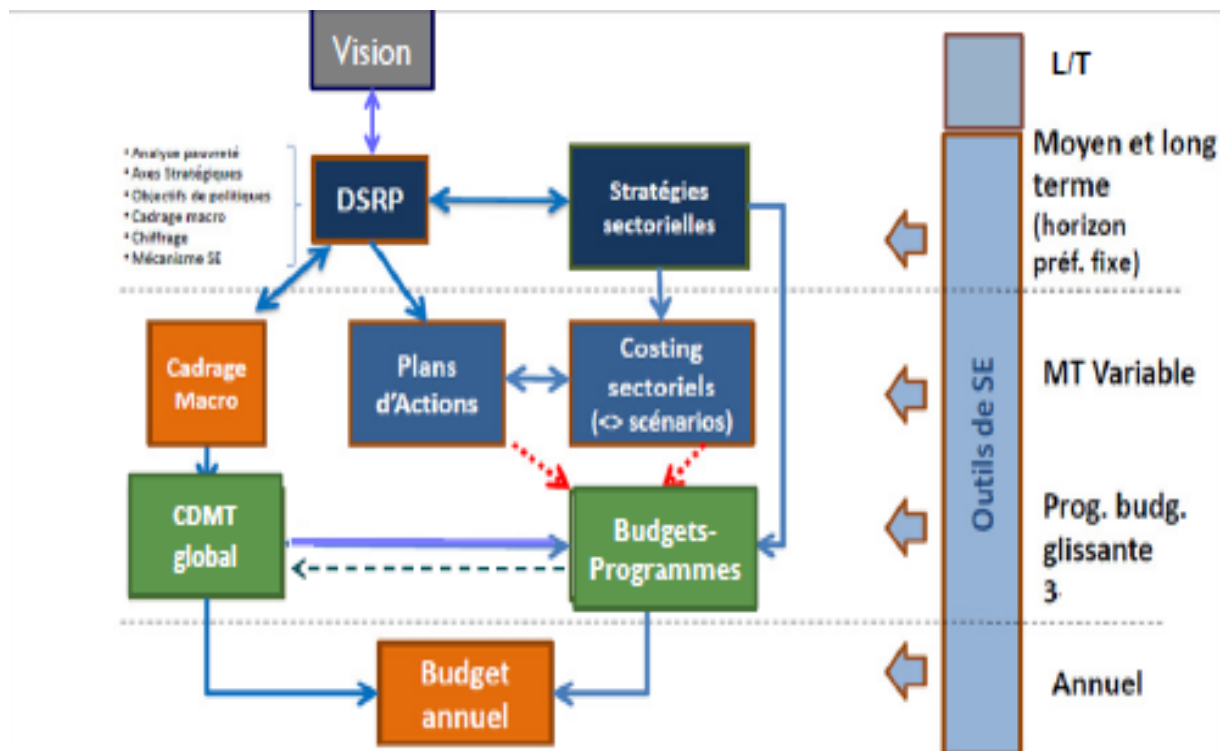
- Définition préalable des objectifs (planification), mesurer le degré et les conditions d'atteinte de ces objectifs (suivi/évaluation/contrôle), communiquer les résultats du suivi et de l'évaluation, prendre des décisions basées sur des évidences.

- Association de la planification, du suivi et de l'évaluation donne lieu à ce qu'on appelle la gestion axée sur les résultats (GAR /GRD)
- Un processus continu d'apprentissage et d'amélioration permanente.

Les objectifs de la budgétisation axée sur les résultats de développement dans les nouvelles directives sont de permettre :

- **Le passage d'une logique de moyen à une logique de résultats** : le budget doit mettre en avant, non seulement les moyens liés à l'activité des pouvoirs publics, mais également justifier la répartition des allocations par rapport à la réalisation d'objectifs définis *ex ante* pour chaque poste de dépense.
- **La mesure de la performance de l'action publique** à travers la fixation d'objectifs et l'évaluation des résultats obtenus.
- **Le renforcement de la responsabilisation des gestionnaires** : à travers, l'évaluation des politiques publiques, les gestionnaires doivent désormais rendre compte de la qualité de leur gestion par l'atteinte des objectifs qui leurs sont fixés.
- **La rénovation du dialogue de gestion** : en contrepartie de leur responsabilisation accrue, les gestionnaires disposent d'une plus grande marge de manœuvre dans **l'élaboration de leurs budgets**, de plus de souplesse dans la **gestion des moyens** financiers et humains et d'une **autorité de contrôle accrue** (contrôle de gestion) sur les services qui composent les programmes.
- **Le renforcement du contrôle citoyen** : les directives posent le principe de l'accès du citoyen aux documents de politique économique et d'exécution des budgets.
- **Le renforcement des compétences de la Cour des comptes** : les contrôles de la Cour sur les ordonnateurs sont étendus (faute de gestion, contrôle de la performance, avis sur les rapports annuels de performance).
- **Le renforcement des contrôles du Parlement** : le Parlement est mieux informé à travers une documentation plus exhaustive et étoffée et bénéficie de l'appui de la Cour des comptes pour contrôler l'action du gouvernement.

III. La GAR est un outil d'articulation des politiques et de la programmation budgétaire: la chaîne PPBSE



Elle permet de comprendre les liens et l'interdépendance entre la planification, la programmation, la budgétisation et le suivi et l'évaluation. Sans une réelle planification et une articulation bien définie des résultats escomptés, ce qui doit être suivi, et comment, n'est pas clairement défini. Le suivi ne peut donc pas être fait correctement. Sans une planification efficace (des cadres des résultats clairs), la base de l'évaluation n'est pas solide et l'évaluation ne peut donc pas être faite correctement. Sans un suivi minutieux, les données nécessaires ne sont pas collectées et l'évaluation ne peut donc pas être faite correctement. Le suivi est nécessaire mais pas suffisant à l'évaluation.

IV. Définition

Selon l'ACDI, la Gestion axée sur les résultats (GAR) est *“un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement”*

Selon le PNUD, la GAR est *“une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis.”*

Selon la **Déclaration de Paris**, “*axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l’aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d’améliorer le processus de décision.*”

La **GAR** est donc une approche multisectorielle et **participative** qui cherche à aligner les efforts d’une organisation, d’un projet ou d’un programme sur **les résultats attendus**, en impliquant et en responsabilisant toutes **les parties prenantes**, en optimisant l’utilisation des ressources humaines et financières et en valorisant **l’apprentissage**.

La GAR n’est pas le « Suivi et l’Évaluation »; c’est bien plus! C’est une approche de gestion.

La **gestion axée sur les résultats de développement (GRD)** est, quant à elle, une stratégie de gestion axée sur la **performance** dans le domaine du **développement** et sur l’amélioration durable des réalisations nationales. Elle constitue un cadre cohérent visant à favoriser **l’efficacité** du développement, selon lequel **l’information sur la performance** est utilisée pour **améliorer la prise de décisions**. Ce cadre s’accompagne d’outils pratiques de **planification stratégique**, de **gestion des risques**, de **suivi des progrès** et de **évaluation des résultats**.

V. Principes, cadres et outils de la GAR

Six principes peuvent être identifiés comme étant au cœur de la démarche GAR :

- **L’Appropriation:** La définition des résultats désirés en fonction d’analyses appropriées.
- **L’Engagement des parties prenantes:** La participation des intervenants et la conception de programmes adaptés aux besoins des groupes cibles.
- **Se concentrer sur les résultats:** Le suivi des résultats en fonction d’indicateurs appropriés.
- L’identification et la gestion des **risques**.
- **L’apprentissage:** La prise en compte dans la prise de décision des leçons tirées des expériences menées dans la MO des projets / programmes.
- **L’efficacité des actions de développement:**
 - Garantir ou promouvoir l’appropriation nationale
 - Promouvoir le renforcement des capacités nationales
 - Promouvoir le principe d’inclusion, l’intégration d’une démarche d’égalité entre les sexes et l’autonomisation des femmes
- **Évaluation:** La préparation de rapports sur les résultats et les ressources employées.

La GAR permet ainsi de rendre des comptes et d'accroître la responsabilité ; de prendre des mesures de correction en permanence des actions menées et d'améliorer les processus en cours de route ; de tirer les enseignements des actions menées ; de prendre des décisions en connaissance de cause, des décisions renseignées ; de mieux gérer les risques et les opportunités.

Le Cadre des résultats est un des facteurs clés de réussite de la démarche GAR. On peut distinguer dans ce cadre :

- Le Modèle logique
- Le Cadre logique (CL)
- Le Plan de mise en œuvre
- Le Plan de travail annuel chiffré
- Les rapports de rendement continu, périodiques et annuels
- Le rôle de l'Évaluation

VI. Les concepts de la GAR

A. Résultats

Un résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Il peut être intentionnel ou pas, positif ou négatif. En général, on considère que les caractéristiques du résultat doivent être SMART :

- **Spécifique** : il répond à la question « Quel domaine/nature spécifique de changement ? Quels bénéficiaires ? Où ? »
- **Mesurable** : que l'on peut mesurer par des indicateurs
- **Atteignable** : que l'on peut atteindre de façon réaliste
- **Réaliste** : la solution est cohérente et pertinente par rapport à la réalité défavorable à changer
- **Temporel** : peut être atteint dans la durée du projet

L'énoncé d'un résultat doit exprimer un changement réel :

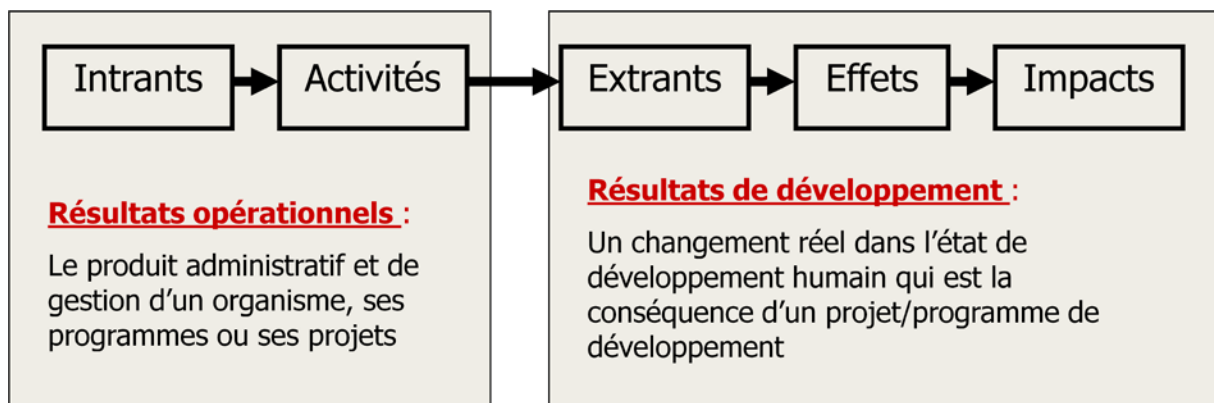
- une amélioration (des conditions de santé)
- une augmentation (des revenus d'un groupe donné)
- un accroissement (du produit national brut)
- un renforcement (des capacités des ONG locales)
- une hausse (du niveau de scolarisation des filles)
- une réduction (du taux de mortalité infantile)
- ou une transformation dans les comportements, attitudes et pratiques. (Adoption de méthodes de planification familiale par les femmes et acceptation par les hommes d'une pratique d'espacement des naissances)

Trois catégories de résultats sont essentiellement utilisées :

- **Impact:** c'est un résultat ultime: conséquence à long terme des effets et autres éléments; lié à la finalité de l'initiative au niveau stratégique
- **Effet:** résultat immédiat ou intermédiaire; conséquence à court et à moyen terme des extrants; lié au but; et réalisé durant le cycle de vie d'une initiative ou action
- **Extrant:** produit ou service; conséquence immédiate, visible et concrète des activités/ intrants d'un projet/programme

B. Chaîne de résultats

C'est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne des résultats comprend des résultats immédiats, appelés EXTRANTS, qui sont le produit des activités réalisées; des résultats de fin de projet, aussi appelés EFFETS, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants; et un résultat à long terme, appelé IMPACT, qui découle des effets obtenus.



Exemples d'indicateurs

		SANTE	EDUCATION
RESULTATS (vertical label on the left)	IMPACTS	CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT HUMAIN (Amélioration des conditions de vie des bénéficiaires; Amélioration de la situation économique et sociale)	
		⇒ Mortalité infantile et infanto-juvénile ⇒ Incidence de maladies spécifiques	⇒ Taux d'alphabétisation
	EFFETS	EFFETS DIRECTS DU PROGRAMME SUR LES BENEFICIAIRES (accès, utilisation, satisfaction)	
		⇒ Nombre des enfants vaccinés ⇒ % population à moins de 5 km d'un centre de santé	⇒ Distance moyenne/école ⇒ Taux d'inscription ⇒ Taux de redoublement, ...
RESSOURCES (vertical label on the left)	PRODUITS	BIENS ET SERVICES PRODUITS	
		⇒ nombre d'infirmières formées ⇒ disponibilité des médicaments	⇒ nombre d'écoles construites ⇒ livres édités
	ACTIVITES	RESSOURCES FINANCIERES ET PHYSIQUES	
		⇒ dépenses de santé primaire ⇒ Effectifs de médecins spécialistes	⇒ dépenses pour l'éducation primaire ⇒ Effectifs d'enseignants

Il est nécessaire de faire attention aux différences de jargons utilisés par les différents organismes pour les mêmes concepts.

Terminologie initiale de l'ACDI -Politique GAR de 2006:

- Intrants > Extrants > Effets > Impact

Certaines agences l'ont adoptée et modifiée.

Terminologie actuelle de l'ACDI -Politique de 2008

- Intrants/activités > Extrants > Résultats immédiats > Résultats intermédiaires > Résultats ultimes

Terminologie d'autres agences et organisations:

- Intrants > Extrants > Effets > Objectifs
- Intrants > Extrants > Effets a moyen terme > Effets a long terme > Impact
- Intrants > Extrants > Effets > Effets stratégiques > Impact

- Objectifs stratégiques à court-terme > Objectifs stratégiques à moyen-terme > Objectifs stratégiques à long-terme

Un effort d'harmonisation est en cours BM/CAD-OCDE.

C. HYPOTHESE

C'est la condition nécessaire pour atteindre les résultats et pour s'assurer que les ressources se transforment en extrants, les extrants en effets et les effets en impact. Cela inclut les conditions internes (ex: compétences des ressources humaines) et externes (ex : volonté politique).

D. RISQUE

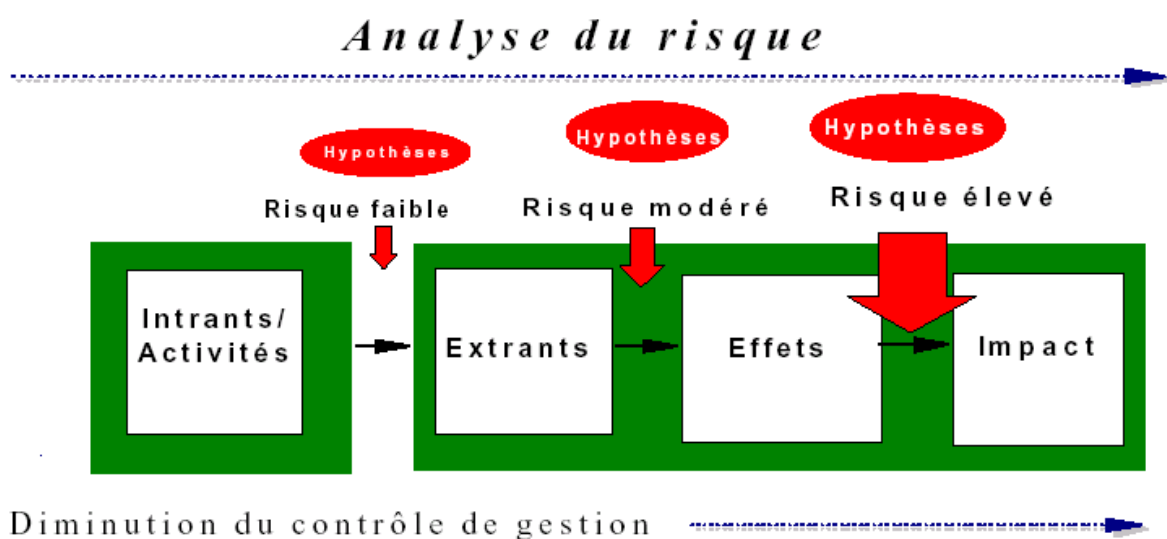
Un risque peut être un résultat négatif non désiré, un facteur qui met en danger l'atteinte des résultats désirés (Une hypothèse qui ne se concrétise pas).

Le niveau de risque permet de déterminer la gravité du risque, la probabilité que le risque survienne

Le niveau de risque peut être appréhendé en termes de:

- faible
- moyen
- élevé

L'analyse du risque permet de développer des stratégies permettant de réduire le niveau de risque ou de pouvoir réaffecter des ressources ou d'introduire de nouvelles activités en vue de mitiger/réduire le niveau de risque ou d'assurer la viabilité des résultats.



E. Indicateur

Un indicateur est un facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur de développement.

Les critères de sélection d'un bon indicateur sont :

- Valides (mesurer ce qu'ils disent mesurer)
- Fiables : (définis et mesurés de la même manière par tout le monde)
- Pertinents (relation « cause – effet » stable entre l'indicateur et l'objectif)
- Sensibles (variables sur la période de suivi et sensibles aux interventions)
- Mesurables en temps voulu
- Spécifiques : doivent se baser sur des données disponibles.
- En nombre limité

Un bon indicateur doit définir:

- La cible (différenciée par genre)
- L'espace
- Le temps
- La quantité
- La qualité

Différents types d'Indicateurs sont à distinguer :

- **Indicateurs de rendement:** mesures spécifiques permettant d'obtenir des données valides, utiles, pratiques et comparables concernant l'atteinte des résultats
- **Indicateurs quantitatifs:** mesures de quantité, y compris les relevés statistiques
- **Indicateurs qualitatifs:** mesures de qualité; jugement et perception découlant de l'analyse objective
- **Données de base:** condition existante au début du projet; le progrès vers les résultats escomptés seront mesurés ou évalués par rapport aux données de base

VII. Avantages et Limites de la GAR

A. Les avantages

La **participation des parties prenantes** qui améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité du projet/politique, accroît l'information disponible pour la conception et la planification du projet. Elle permet une meilleure appropriation du projet. Les partenaires sont plus motivés pour obtenir les résultats espérés car ils ont collaboré à leur définition et se sont engagés dans le processus

Grâce à l'**analyse de l'information collectée**, la GAR permet de faire coïncider le projet avec la réalité du terrain et favorise une intervention susceptible d'être plus durable.

Les risques potentiels sont identifiés et une **stratégie de gestion des risques** est créée.

La GAR justifie l'utilisation du budget et permet une **meilleure compréhension de l'utilisation des fonds**

B. Les limites

Il est souvent difficile de déterminer les relations de causes à effets selon la chaîne de résultats de la GAR dans certains secteurs (éducation au développement, certaines réformes publiques par exemple). La définition d'indicateurs d'effets et d'impact devient dans ces cas assez hasardeux.

Certains des principes de la GAR, comme la transparence et la participation, peuvent être extrêmement difficiles à rencontrer dans des contextes très politisés ou conflictuels (post conflits). L'implication des parties prenantes prend du temps et des ressources que beaucoup de structures de petite taille ne sont pas forcément en mesure de fournir.

VIII. Conditions critiques pour l'instauration d'une culture de gestion axée sur les résultats

La volonté politique et le mandat d'améliorer la gestion du secteur public au niveau de l'administration doivent être forts, présents et manifestés. Cela signifie une appropriation par les responsables et le personnel de l'Etat et une exigence de transparence et de responsabilité envers les citoyens. Une stratégie claire définissant les priorités politiques, des objectifs réalistes et les niveaux visés d'intrants et de produits doit être adoptée et mise en œuvre par des fonctionnaires compétents avec une structure appropriée d'incitations récompensant les bonnes performances et sanctionnant les mauvaises pratiques

Un système efficient et fiable d'obtention des informations pour assurer le suivi et vérifier l'efficacité et l'efficience de la production

La GAR, c'est avoir une vision de là où l'on veut aller, connaître les changements que l'on souhaite, se donner les moyens pour y arriver avec les ressources dont on dispose, savoir gérer les risques et disposer d'outils pour suivre l'atteinte des résultats.

La **GAR** n'est pas une approche totalement révolutionnaire puisqu'elle reprend en grande partie des principes déjà énoncés tant dans **l'approche cadre logique** que dans la **gestion du cycle de projet**, même si elle les met particulièrement en avant.

Par contre, elle soulève les questions du **risque** interne dans la gestion des interventions, et des **divergences** de points de vue et perspectives des différents acteurs qui sont souvent négligées et met **l'apprentissage** au cœur du dispositif de gestion.

IX. LE CADRE LOGIQUE

C'est un outil d'analyse créé par la firme Practical Concepts Inc et utilisée par l'USAID en 1969.

Adaptée et utilisée par l'ACDI depuis 1975-1976 qui y a rajouté une sensibilité à la GAR comme outils dynamique de gestion (1997). Le cadre logique est adoptée de plus en plus par les pays donateurs, les agences d'aide, et les pays et institutions partenaires du développement.

L'analyse du cadre logique ne se résume pas à la matrice du cadre logique (dernière étape de la méthode).

L'approche est divisée en deux phases:

- Phase 1 - La **phase d'analyse** au cours de laquelle la situation existante est analysée pour dégager une vision de la 'situation future désirée' et pour sélectionner les stratégies qui seront appliquées pour y parvenir
- Phase 2 – La **phase de planification** au cours de laquelle la politique est précisée pour devenir opérationnelle.

A. La phase d'analyse

La phase d'analyse comprend plusieurs étapes :

1. Analyse des parties prenantes

Il faut tout d'abord identifier les acteurs qui ont un intérêt direct ou indirect, positif ou négatif dans le projet, ou les activités de votre organisation ou la politique de votre institution. Cette identification pourra se faire en termes de :

- **Bénéficiaires directs**
- **Groupe(s) cible(s)**
- **Bénéficiaires indirects**
- **Exclus /neutres**
- **Lésés / potentiels opposants / concurrence**

Ensuite, il est nécessaire de clarifier les rôles respectifs de ces acteurs, leur pouvoir relatif, leurs forces et faiblesses. Les risques de conflits entre acteurs ou de non coopération des acteurs du projet ou de la politique doivent être identifiés pour en tirer des informations et recommandations qui seront introduites dans le cadre logique et le montage du projet (gestion des conflits, arrangements institutionnels, incitations spécifiques).

2. L'analyse des problèmes

L'analyse des problèmes se fait par l'établissement, tout d'abord, d'une liste des premiers problèmes principaux identifiés qui affectent les bénéficiaires directs. De cette liste, il faut identifier les problèmes clés des principales parties concernées pour déterminer le problème central auquel l'organisation, ou l'institution doit répondre à travers le projet ou la politique ou le plan stratégique. L'arborescence des problèmes est, ensuite, réalisée en élaborant les relations causes-effets qui découlent du problème central.

L'objectif est de pouvoir identifier les problèmes critiques, internes et externes, qu'on cherche à résoudre.

Qu'est-ce qu'un problème critique ?

Un problème critique est un problème qui remplit la plupart ou tous les critères qui suivent :

- Il est lié à un problème central
- Il affecte les vies d'un grand nombre de personnes, directement ou indirectement
- Il peut être résolu grâce aux compétences et aux ressources de l'organisation ou du projet
- Il doit être résolu si l'organisation ou le projet veut pouvoir progresser dans son travail
- Il s'ajoute aux forces de l'organisation ou du projet et/ou aux possibilités qui se présentent
- Il résout les faiblesses de l'organisation et/ou aide l'organisation à gérer les menaces qui pèsent sur ses activités ou son existence.

Les problèmes critiques peuvent être internes ou externes, peuvent concerner la vision de l'organisation ou du projet, ou la manière dont l'organisation ou le projet organise ses activités.

3. L'analyse des objectifs

Les objectifs s'élaborent en partant des problèmes identifiés (transposition des problèmes en objectifs) et en identifiant les relations entre les moyens et les fins.(Arborescence des objectifs)

La définition (ou formulation) des objectifs doit se garder de définir les objectifs de manière vague ou imprécise ou d'incorporer dans l'énoncé de l'objectif de nombreuses dimensions de développement, ce qui accentue la difficulté de la sélection et l'assignation d'indicateurs objectivement vérifiables. Il convient également d'éviter de mettre des objectifs excessivement ambitieux et peu réalistes.

Un objectif stratégique est exprimé en terme d'avantage au groupe cible: "accrus/ amélioré/ etc." ou spécifie les bénéficiaire(s) directs (groupe cible).

4. L'analyse des stratégies

Elle concerne d'abord l'analyse des solutions, c'est-à-dire, l'identification des actions pour résoudre les problèmes ; l'identification des impacts des solutions sur les effets (la partie « effets » de l'arbre à problème) ; l'identification des différentes stratégies pour atteindre les objectifs. Enfin, il faut arrêter les objectifs majeurs (global et spécifique) de la stratégie.

B. La phase de planification

Deux étapes sont identifiées :

- la planification d'activités : Déterminer la séquence et les interdépendances entre les activités ; estimer leur durée ; fixer les étapes principales du processus ; attribuer les responsabilités.
- Planification des ressources : En partant du plan des activités, élaboration du plan des ressources et du budget.

Comment élaborer la matrice du cadre logique ?

- Etape 1 : arbre à problèmes
- Etape 2 : arbre à objectifs
- Etape 3 : analyses complémentaires (AFOM, parties prenantes, «benchmark»)
- Etape 4 : choix d'une intervention
- Etape 5 : construction de la matrice

C. Matrice du cadre logique

Format de la matrice, terminologie et processus de préparation,

- Première colonne : la logique d'intervention ;
- Deuxième colonne: indicateurs de suivi
- Troisième colonne: sources de vérification
- Quatrième colonne : hypothèses ;

- Finaliser le projet de matrice du Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

X. Méthode SWOT ou AFOM

C'est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des **atouts** et **faiblesses** d'un secteur (ou d'un territoire, d'une organisation) avec celle des **opportunités** et **menaces** de son environnement.

	Positif	Négatif
(ce qu'on sait faire) Interne	Atouts	Faiblesses
(ce qu'il faut faire) Externe	Opportunités	Menaces

A. Les forces ou atouts

Ce sont les aspects positifs internes que l'on maîtrise et sur lesquels on peut bâtir dans le futur :

- Domaines dont on peut être fier
- Choses qui se passent bien
- Aspects favorables d'un positionnement géographique

- Ressources auxquelles on a accès
- Savoir-faire que les autres nous reconnaissent

Les faiblesses

- Que faisons-nous de mal et que pouvons-nous améliorer ?
- Qu'est-ce que d'autres font mieux que nous ?
- Que devrions-nous éviter ?
- De quoi manquons-nous et dont nous avons la maîtrise ?

Exemples : mauvaises pratiques, domaines pouvant être améliorés, mauvaise image, déficit d'organisation, aspects défavorables d'un positionnement géographique, manque de ressources (à mettre en relation avec des diagrammes de problèmes).

B. Les opportunités

Ce sont les possibilités extérieures positives dont on peut éventuellement tirer parti dans le contexte des forces et faiblesses actuelles. Exemples : domaines et secteurs en expansion, accords et partenariats possibles, orientations stratégiques mondiales, européennes et nationales.

C. Les menaces

Ce sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures qui peuvent empêcher ou limiter le développement de la région ou du secteur considéré et étant hors du champ d'influence de la région ou à la marge. Exemples : domaines économiques en récession ou fortement concurrencés, orientations stratégiques mondiales, européennes ou nationales, changements climatiques, hausse du prix de l'énergie.

Comment mettre en relation les facteurs et en faire la synthèse ? Par la hiérarchisation au sein de chacun des facteurs, la mise en relation des facteurs et analyse des enjeux et l'examen des possibilités offertes par l'analyse AFOM.

D. Benchmarking » ou étalonnage comparatif

C'est un processus continu à la fois d'apprentissage par l'observation des pratiques les meilleures (et analyse des raisons des écarts de performance) et d'amélioration des performances des uns et des autres (synergie et coordination).