



## RAPPORT

de l'atelier de formation

Cotonou,  
République du Bénin  
12-16 mars 2001

Pour  
CE.CU.R.I., ABeC, CREDESA, et 3ASC

Modérateur: Dr. Stefan Kachelriess-Matthess



PACE Consultants

## Rapport de la journée du 12 mars 2001

### Introduction

Dans le cadre du renforcement des capacités de ses partenaires Louvain Développement a organisé un atelier de formation sur le thème « gestion de cycle du projet » du 12 au 16 mars 2001 au centre de formation du CE.CU.R.I. La formation vise à renforcer dans un premier temps les capacités des partenaires dans les domaines d'analyse et de planification du projet. Cette formation est assurée par Dr. Stefan Kachelriess-Matthess du cabinet PACE Consultants. Les participants proviennent des institutions ci-après : ABeC, CE.CU.R.I., CREDESA et 3ASC (Togo).

### Objectifs de l'atelier

A la fin de l'atelier les participants...

- connaissent les principes de gestion de cycle du projet
- connaissent les différentes étapes d'une planification par objectifs (ZOPP)
- ont appliqué les instruments au cours de l'atelier sur des exemples concrets (étude de cas)
- connaissent les éléments d'un schéma de planification (cadre logique) et savent formuler des objectifs et indicateurs adéquats
- ont une notion sur la planification opérationnelle.

Dans une introduction le formateur a souhaité la bienvenue aux participants et a présenté

- les thèmes de l'atelier
- les principes et éléments de travail
- l'utilisation de métaplan

### Présentation des participants

Ensuite les participants se sont présentés, ont exprimé leurs attentes et craintes par rapport à l'atelier et ont procédé aux choix des rapporteurs des cinq jours de la formation.

Après quoi le consultant a introduit certaines définitions et concepts et les étapes de la planification par objectifs (PPO - ZOPP).

### Définition et introduction de concepts

Les concepts ci-après ont été définis :

- Planification et problèmes de la planification
- Action et réflexion, itération
- Conséquences pour la planification
- Cycle de suivi et évaluation
- Gestion, projet, programme
- Gestion du cycle du projet

### Les étapes de ZOPP : Analyse des acteurs

L'analyse et la planification constituent les deux étapes principales du ZOPP. L'analyse des acteurs est le premier focal de la journée. Cette analyse des acteurs donne

- un aperçu de tous les groupes, individus et organisations qui sont concernés par le projet
- un sommaire des intérêts et attentes des différents acteurs
- indique les conséquences nécessaires pour la planification du projet.

Les participants ont fait à titre d'exemple un exercice d'analyse en constituant deux groupes. Celui impliqué dans le développement de l'élevage du lapin d'une part et l'autre groupe constitué des participants mettant en œuvre des mutuelles de santé. A la plénière les deux groupes ont présenté leurs résultats et ont discuté le déroulement des travaux en sous-groupes et l'analyse des acteurs sous forme des tableaux. Ces discussions ont encore contribué à une meilleure compréhension et maîtrise de l'outil. Il en est sorti que ce n'est pas seulement le résultat présenté qui est important mais aussi les discussions en groupe qui ont mené à ce résultat. C'est aussi la communication entre les différents concernés d'un projet qui aide au contrôle de la perception mutuelle et l'appréciation des intérêts de chacun. La hiérarchisation selon l'importance pour le projet a stimulé beaucoup de discussion sur ces sujets. Dans le cas réel d'une planification il y a des étapes qui précèdent l'analyse des acteurs pendant l'atelier.

- Etude de milieu
- Diagnostic rapide
- Expériences antérieures
- Expertise interne / externe
- Recherche bibliographique / données secondaires
- SEPO par acteur

Les informations issues de ces documents ou étapes précédentes permettent de compléter l'analyse des acteurs et aussi de choisir au préalable des personnes ressources à inviter pour un atelier de planification. Les conséquences pour le projet peuvent être de l'ordre « rôle » ou « position » du concerné ou de l'ordre des propositions concrètes des actions.

#### Evaluation journalière

	☺ +++	☹ 0	☹ ---
Contenu, méthodologie	10	0	0
Résultats	8	2	0
Déroulement, ambiance	6	4	0

#### Rapport de la journée du 13 mars 2001

Le deuxième jour de la formation a démarré par la lecture et l'amendement du rapport de la première journée dont les points clés de ce dernier consistent à inclure quelques points de discussions, d'informations et de commentaires sur les travaux de groupe. A la fin le rapport a été adopté par acclamation.

Ensuite, l'animateur a présenté le programme de la journée comme suit :

- l'analyse des problèmes
- l'analyse des objectifs et de la stratégie

#### Analyse des problèmes

Dans la matinée, l'animateur a introduit les participants sur l'arbre des problèmes et d'autres outils de l'analyse des problèmes - comme exemple « Mind Maps » ou cartes mentales. C'est un outil individuel, qui ne se fait pas d'habitude en atelier. Autres outils sont des outils de la MARP (Méthode active de la recherche participative) tel que la hiérarchisation et les diagrammes de flux ou une matrice des acteurs - problèmes.

Après cet exposé nous avons travaillé en groupe, mais ce travail demande un minimum d'effectif de chaque groupe comme le groupe des « lapins » ne comptait que 2 personnes un membre du groupe « mutuelles de santé » a été retrouvé pour renforcer l'autre groupe.

Après chaque exposé de l'animateur un exercice pratique se déroule en atelier au sein des groupes. Les thèmes de la journée sont :

- santé au village
- vulgarisation de la cuniculture

La matinée a pris fin avec la présentation des résultats en plénière. Le groupe « lapin » a été facilité par la disposition des cartes sur le tableau et le respect des couleurs pour une bonne lecture de l'arbre de problèmes. Par contre, des effets négatifs au niveau du groupe cible ne sont pas sortis sur la première version de l'analyse et y ont été ajoutés par la suite. Quant au deuxième groupe, c'est-à-dire « mutuelle de santé », ce dernier est resté accroché au problème de départ comme problème central sans vérifier la logique.

Comme acquis :

- Avoir un point de départ mais ne pas s'accrocher dans le déroulement, il faut rester flexible et évoluer si possible à un niveau plus bas ou plus haut.
- Vérifier correctement la logique.
- Faire une analyse en profondeur comme en largeur.

Après félicitations et les critiques les participants se sont régalés grâce aux amis de la « CMB » pour pouvoir bien démarrer la soirée.

#### Analyse des objectifs

Dans la soirée nous nous sommes penchés sur celle des objectifs avec d'abord

- quelques conseils pour leur formulation
- ensuite la représentation : Stefan nous a montré la matrice des problèmes objectifs qui se présente sous forme de tableau
- présentation sous forme d'arbre qui fait suite au travail du matin et formule un état futur à atteindre. Il s'agit de transformer les facteurs

négatifs en états positifs que l'on veut atteindre en veillant à ce que cela soit réalisable et que les relations soient logiques entre les différents éléments de l'arbre.

A cette présentation théorique a fait suite un travail de groupe. Comme le matin il y avait toujours 2 groupes (celui du lapin s'était renforcé), qui ont travaillé sur base de l'arbre à problèmes et des remarques ayant suivi leur présentation pour aboutir à un arbre des objectifs

A la pause nous avons débattu sur l'opportunité de continuer la formation dans une salle climatisée, la décision fut prise de déménager

Peu après la pause Madame Sagbohan a présenté les résultats avec beaucoup d'humour en nous montrant comment l'amélioration de la santé des populations peut indirectement contribuer au développement de la zone. Après acclamation les commentaires portaient essentiellement sur la profondeur de l'arbre.

Les « lapins » ont respectés au maximum l'arbre à problème mais l'ont élargi au niveau supérieur.

Si la production est abondante et que les lapins sont écoulés, la filière cunicole sera plus performante et de façon indirecte les conditions de vie des éleveurs seront améliorées (il y en a même qui peuvent s'acheter une voiture), la demande en lapin sera satisfaite et l'usine tournera à plein régime.

Après acclamation, les questions émanant de l'assistance ont rapidement trouvé leurs réponses.

L'animateur a fait remarquer que l'arbre doit pouvoir se lire comme une phrase continue qui a un sens.

la réaction qu'a eu l'assistance après les présentations peut être celle des bailleurs de fonds, que ceci n'est pas seulement un exercice mais :

- Un outil de communication avec lequel on doit comprendre sans explication la naissance du projet et son raisonnement.
- C'est un outil de travail pour la mise en œuvre et l'évaluation du projet un outil qui ne doit pas rester dans les placards
- C'est un outil qui aide à structurer la pensée et le raisonnement des concernés

A noter que parmi nos petits GSM sagement endormi au fond de nos sacs quelques uns se sont réveillés et que malgré la chaleur le rire est resté de la partie jusque la fin de la journée. L'analyse de la stratégie a été reportée au lendemain.

#### Evaluation journalière

	☺ +++	☹ 0	☹ ---
Contenu, méthodologie	6	1	0
Résultats	5	4	0
Déroulement, ambiance	7	1	0

#### Rapport des activités du 14 mars 2001

Suite à la décision prise le 13 mars par les participants relative au changement du cadre de l'atelier, les activités du 14 mars se sont déroulées au CMB Grill.

A l'ouverture des travaux, l'animateur a souhaité la bienvenue aux participants dans le nouveau cadre et a ensuite présenté les points à aborder au cours de la journée à savoir l'analyse des stratégies et le cadre logique.

#### Analyse des stratégies

En abordant le point sur l'analyse des stratégies, l'animateur a donné des clarifications sur l'importance de cette phase dans l'approche ZOPP et les critères sur lesquels l'on se base pour opérer le choix de la stratégie la plus pertinente et opportune. Aussi, il a souligné que c'est à cette phase que s'effectue l'analyse des alternatives qui permet de rechercher des solutions alternatives au problème. Entre temps, l'utilisation du projecteur a été interrompue à cause de la baisse fréquente de tension.

Les deux groupes de travaux à savoir « mutuelle de santé » et « cuniculture » ont eu à faire l'analyse des stratégies à partir de leur arbre des objectifs.

A la plénière, il a été constaté que les deux groupes ont maîtrisé l'exercice. La pause du matin fut marquée.

#### Le cadre logique

A la reprise, l'animateur a abordé le cadre logique qui selon lui, est le cœur de l'approche ZOPP. Il a donné une clarification du cadre logique en spécifiant les différents éléments qu'il contient, à savoir :

- l'objectif de développement ou objectif global (à long terme)
- l'objectif du projet ou objectif spécifique
- les résultats
- les activités.

#### Formulation des objectifs

L'animateur a souligné que dans la formulation de ces différents éléments du cadre logique il faudrait avoir à l'esprit que l'objectif de développement concerne « tous », celui du projet « eux » c'est à dire les bénéficiaires tandis que les résultats et les activités sont sous la responsabilité des agents de projet c'est à dire « nous ».

Aussi, un accent a été mis sur les caractéristiques d'un objectif qui sont des cinq ordres à savoir :

- S - spécifié
- M- mesurable
- A- attractif
- R - réaliste
- T - fixé dans le temps

A l'issue de toutes ces clarifications, les deux groupes sont répartis en carrefour pour plancher sur l'identification de l'objectif de projet, de l'objectif de développement et les résultats inhérents à leur domaine d'intervention.

Pendant les travaux, l'animateur est passé dans chaque groupe pour apporter des clarifications devant permettre d'avancer. A la plénière, il a également été constaté

que les groupes bien qu'au départ semblaient éprouver des difficultés de compréhension, sinon, ont produit un travail satisfaisant. La pause déjeuner marqua la fin de la matinée.

### Activités et suppositions

Les travaux de groupes ont continué à la reprise toute l'après-midi avec l'identification des activités et des suppositions. Notons que les suppositions (hypothèses) décrivent les facteurs externes qui sont importants pour la réussite du projet mais qui sont en dehors du contrôle et de l'influence de la direction du projet. L'évaluation marqua la fin de la journée à la satisfaction de tous les participants si l'on se réfère aux résultats. La plénière concernant l'identification des activités et suppositions est prévue pour le jour 15 mars 2001.

### Evaluation journalière

	☺ +++	☹ 0	☹ ---
Contenu, méthodologie	8	2	0
Résultats	4	6	0
Déroulement, ambiance	10	0	0

Quelques résultats des travaux en groupes



### Rapport des activités du 15 mars 2001

Les activités de la journée ont démarré par la lecture et l'adoption du rapport d'activités de la journée du 14 mars 2001. Le facilitateur à titre de rappel, a ensuite résumé l'essentiel du contenu des étapes ayant fait l'objet d'échange la veille. Il s'agissait de :

- la logique d'intervention avec l'objectif de développement, l'objectif du projet, les résultats, les activités et les facteurs externes (suppositions)
- l'importance de l'analyse des problèmes pour la qualité des liens dans les autres parties du cadre logique
- l'importance du suivi des suppositions dans la gestion de cycle du projet
- et des éléments clés d'un indicateur à savoir l'opérationalité, la qualité, la quantité, la période, le groupe cible et la localisation. Il a été indiqué que la bonne définition des indicateurs est essentielle pour le suivi et l'évaluation du projet.

Après le rappel, les participants ont présenté les résultats des travaux en carrefour effectués la veille sur la formulation des suppositions par rapport aux objectifs, résultats et activités. D'une manière globale, il est ressorti, que les deux groupes (mutuelles de santé et cuniculture) ont eu des difficultés pour identifier et formuler les suppositions qui conditionnent l'atteinte de l'objectif du projet au niveau des résultats. A cet effet, il a été conseillé aux participants, la lecture de façon horizontale du cadre logique, tout en impliquant les suppositions à chaque niveau pour atteindre le niveau supérieur, et la considération du degré de probabilité (pratiquement sûr, assez probable et non probable) pour juger la considération ou non de la supposition, voire si elle n'était pas fatale.

### Indicateurs et sources de vérification

Après la pause, les participants ont été envoyés de nouveau en carrefour pour réfléchir sur les indicateurs et les sources de vérification liés aux différents éléments du cadre logique et en rapport aux deux thèmes prescrits.

Les activités de la matinée ont été clôturées par une pause déjeuner dans une atmosphère empreinte de chaleur et de convivialité.

Les travaux en carrefour ont repris pour la première partie de l'après-midi. Les deux groupes ont poursuivi les réflexions sur la définition des indicateurs et la détermination des sources de vérification. Les résultats ont été enrichis en plénière par des amendements. Il faut signaler que le temps imparti n'a pas permis de mener la réflexion sur toutes les activités définies. Toutefois, chaque groupe a pu présenter les indicateurs et les sources de vérification relatifs à l'objectif de développement, l'objectif spécifique (du projet) et à certaines activités. Cet exercice a permis entre autre de revenir sur des travaux antérieurs pour en améliorer la qualité, selon la démarche itérative. Ainsi, le groupe « cuniculture » a découvert par exemple, que l'idée d'augmentation du nombre des éleveurs au cours de la mise en œuvre du projet n'a pas été prise en compte à toutes les étapes de réflexion. De même il a été remarqué que dans la définition des indicateurs, au niveau du groupe « mutuelle de santé », la maîtrise du facteur « temps » ne transparait pas clairement. Par ailleurs, l'animateur a indiqué la nécessité de rechercher des indicateurs facilement vérifiables à des coûts raisonnables (aussi pour des suppositions).

### Les moyens et coûts

La plénière s'est alors poursuivie par une séquence de projection sur l'évaluation des moyens et coûts du projet. A cet effet, trois types de moyens ont été retenus : moyens humains, matériels et financiers. Cet exposé a débouché sur des travaux en carrefour dont les résultats ont été présentés à la dernière plénière de la journée. Les observations suscitées par les résultats présentés ont mis en relief, la nécessité de veiller à la cohérence entre la formulation des activités et l'évaluation des moyens. A ce point, l'animateur a fait remarquer aussi que le choix des stratégies peut être orienté par le coût des moyens. Toute chose qui rappelle si besoin en est l'importance de la démarche d'itération à toutes les étapes de l'élaboration du cadre logique.

A la fin de cette plénière, l'animateur a procédé à un rappel des éléments essentiels du cadre logique et présenté le modèle dit « cycle de solution d'un problème ».

La séance s'est terminée par l'évaluation journalière qui a révélé un niveau de satisfaction maximale pour tous les indicateurs. Des copies de plannings ont été distribuées aux participants pour servir de supports d'exercice.

#### Evaluation journalière

	☺ +++	☹ 0	☹ ---
Contenu, méthodologie	10	0	0
Résultats	10	0	0
Déroulement, ambiance	10	0	0

Quelques impressions des travaux pendant l'atelier



### Rapport des activités du 16 mars 2001

Au début de la séance, le modérateur a présenté le programme de la journée. Au programme initial est ajouté un exercice pratique relatif à l'étude de planning d'activités de l'année 2000.

Ensuite, les rapporteurs ont présenté le rapport d'activités de la veille. Qui a été adopté à l'unanimité.

Les travaux proprement dit de la journée ont donc démarré par la résolution de l'exercice remis la veille. Pour ce faire les participants se sont repartis en trois groupes. Cet exercice a consisté à réfléchir sur la formulation des objectifs et des indicateurs selon la méthode qui a été enseignée au cours de l'atelier. A la suite des travaux en équipe les résultats des trois groupes ont été présentés en plénière. A ce niveau, les débats ont commencé sur la formulation des objectifs et ont permis d'évaluer les nouvelles propositions par rapport à ceux qui se trouvent au niveau des plannings. Les réflexions se sont poursuivies et ont abouti à la conclusion que les formulations des indicateurs devraient surtout tenir compte des éléments ci-après :

- La qualité
- La quantité
- Qui
- Quand
- Où

Quelques impressions des travaux pendant l'atelier



## Révision des objectifs

Exercice de re-formulation des quelques objectifs et indicateurs relatifs au projet « mutuelle de santé » de 3ASC Togo

	Objectif de développement	Indicateur
Formulation antérieure	Améliorer l'état de santé des populations dans les Préfectures de Tône et Tandjoarè	Evolution des paramètres médicaux (taux de mortalité etc.)
	<b>Objectif du projet</b> Un système mutualiste autofinancé existe à Tidonti et Sikbaog	Nombre de mutuelles installées et fonctionnelles, Nombre d'adhérents <b>Nature des risques couverts</b>
Formulation nouvelle	Objectif de développement L'état de santé des populations des Préfectures Tône et Tandjoarè est amélioré à partir de 2005	La prévalence des cas sévères des cinq maladies les plus courantes (paludisme, traumatisme, gastro-entérite, infections respiratoire, anémie) a diminué d'au moins 5 % dans les formations sanitaires conventionnées des Préfectures de Tône et Tandjoarè en 2006
	<b>Objectif du projet</b> A partir de 2005 ; les populations des Préfectures de Tône et Tandjoarè disposent d'une mutuelle de santé autofinancée, gérée par leurs représentants, ont accès à des soins de qualité et les mutualistes bénéficient des tarifs préférentiels	En 2005, 75 % des mutualistes des Préfectures de Tône et Tandjoarè sont satisfaits des soins dispensés dans les formations conventionnées et des prestations de la mutuelle. En 2006, les mutuelles des Préfectures de Tône et Tandjoarè supportent leurs charges à partir des cotisations et droit d'adhésion de leurs membres. Le taux de pénétration des mutuelles au sein de la population des Préfectures de Tône et Tandjoarè est d'au moins 30 % en 2004 et augmente de 7 % par an jusqu'en 2006.

Exercice de re-formulation des quelques objectifs et indicateurs relatifs au projet « mutuelle de santé » de CREDESA

	Objectif de développement	Indicateur
Formulation antérieure	Améliorer les conditions de vie des populations des hameaux de Agbogbomé	Evolution des paramètres médicaux (indicateurs sanitaires) Evolution des prix d'achat et de vente des principaux produits
	<b>Objectif du projet</b> Un système mutuelle autofinancé existe La zone est désenclavée Les notions de planification et développement intégré sont comprises et appliquées	Nombre d'adhérents Nature des risques couverts Solidité de la mutuelle Etat de la route et du pont Un programme d'actions complémentaire au programme en cours existe
Formulation nouvelle	Objectif de développement La mise en oeuvre du projet intégré de développement a amélioré les conditions de vie des populations d'Agbogbomé en l'an 2003	Les 2/3 de la population d'Agbogbomé ont accès au service socio-économique et satisfont leurs besoins élémentaires. Le revenu des ménages a augmenté de 40 % en l'an 2003
	<b>Objectif du projet</b> La <u>mise en place d'une mutuelle de santé</u> autofinancée en 2001, le <u>renforcement des AGR</u> en 2001 et <u>l'application de l'approche participative</u> ont favorisé le développement socio-économique d'Agbogbomé en l'an 2003	100 % des usagers ont accès à Agbogbomé en tout moment de l'année. Les gains des AGR ont augmenté de 50 %. En 2001 la mutuelle de santé d'Agbogbomé supporte ses charges à partir des cotisations et droit d'adhésion de ses membres. 60 % des mutualistes sont satisfaits des soins reçus dans le centre de santé conventionné.

Remarque : les deux objectifs nécessitent encore des modifications. La partie barrée de l'objectif de développement est superflue car elle reprend l'objectif du projet. Les parties soulignées de l'objectif du projet sont soit des résultats à atteindre ou l'effet souhaité au niveau de l'objectif de développement. L'objectif du projet est à reformuler en considérant les informations contenues dans les indicateurs.

Exercice de re-formulation des quelques objectifs et indicateurs relatifs au projet « vulgarisation de la cuniculture » du CECURI et de l'ABeC

	Objectifs	Indicateur
Formulation antérieure	Connaissance des techniques d'élevage par les éleveurs	Les principaux paramètres zootechniques sont atteints 36 lapins / an/ mère 2.3 kg de carcasse à 90 jours
	Les intrants sont disponibles régulièrement	Commerçants, boutiques, ABeC, CECURI
	L'ABeC remplit son rôle et est financièrement autonome	Nombre de membres ABeC Nombre de vulgarisateurs Activités de l'ABeC Compte de l'ABeC Intrants et documents disponibles au CECURI
Formulation nouvelle	Les techniques d'élevage sont connues des éleveurs et les éleveurs maîtrisent les techniques	Les principaux paramètres zootechniques sont atteints 36 lapins / an/ mère 2.3 kg de carcasse à 90 jours chez 70 % des éleveurs formés
	Les éleveurs disposent régulièrement des intrants	Les besoins en intrants sont couverts dans 90 % des élevages
	Les éleveurs sont satisfaits des prestations de l'ABeC L'ABeC est financièrement autonome	70 % des éleveurs sont membres de l'ABeC 70% des membres de l'ABeC paient régulièrement leurs cotisations

Il faut rappeler que la nouvelle formulation des objectifs est déjà mieux mais ils correspondent plus à une formulation d'un résultat. Parfois certains anciens indicateurs représentent des sources de vérification.

Les débats ont pris fin avec la pause café.

A la reprise le modérateur a expliqué le concept de plan d'opération. Son exposé a été suivi immédiatement des travaux en équipe. Les travaux en groupe ont consisté à réfléchir sur l'élaboration d'un plan d'opération à partir d'une à deux activités. Il est à noter que le plan d'opération comprend horizontalement les indicateurs, le cadre temporel, la responsabilité et les ressources puis verticalement les résultats, les activités et les sous-activités. Les travaux des groupes ont été présentés et enrichis en plénière. Le modérateur a surtout fait observer qu'il n'est pas indiqué que la responsabilité soit partagée entre plusieurs personnes ou plusieurs structures. Pour une activité, il faut un responsable. Abordant toujours dans le même sens, le modérateur a également mis un accent sur la manière d'estimer les ressources et la façon de présenter le cadre temporel. De son exposé, il est à retenir qu'il n'est pas trop utile de faire figurer les moyens dont dispose le projet déjà (p.ex. motocyclettes pour les animateurs pour toutes les activités) Pour le cadre temporel, il est préférable de le matérialiser sous forme de barre. Les activités ponctuelles peuvent être représentées par des symboles.

En dehors des outils connus jusqu'à ce jour, il existe un autre outil de planification appelé la charte de responsabilité qui n'est rien d'autre qu'une extension du plan d'opération. La charte de responsabilité est représentée par un tableau comportant les tâches et les responsabilités (symboles) et la liste des personnes concernées. Le modérateur a ensuite fait la synthèse des travaux et montré les relations existantes entre les différents éléments d'une planification. A ce sujet, il a matérialisé les différentes étapes d'une planification sous forme d'un diagramme. Il a fait clairement remarquer qu'on ne peut pas faire une planification en tenant compte d'un seul élément. Une bonne planification se base surtout sur une bonne analyse de la situation et un bon choix et bonne formulation des objectifs. Il a terminé son exposé en donnant aux participants la notion de suivi et d'évaluation des projets.

Finalement il est à retenir que la méthode de planification par objectifs que nous avons apprise reste un outil utile (même indispensable) pour la gestion de projet.

L'évaluation réalisée au terme de cinq jours de travaux montre que globalement les résultats enregistrés sont satisfaisants à un niveau élevé et se sont déroulés dans une bonne ambiance malgré le changement de lieu de formation. Les quelques résultats moyens enregistrés traduisent probablement les difficultés liées au toujours peu de temps pour terminer les travaux en équipes. Les participants auraient souhaité que le travail soit moins intensif. Ils ont aussi manifesté le désir d'approfondir certains volets de la formation tels que le suivi et évaluation des projets, l'approche participative, etc. C'est dans une ambiance de gaieté et de convivialité que la clôture de l'atelier a eu lieu le vendredi 16 mars 2001 aux environs de 14 heures.

#### Evaluation globale

	☺ +++	☹ 0	☹ ---
Contenu, méthodologie	8	3	0
Résultats	7	4	0
Déroulement, ambiance	10	1	0

Les participants ont bien aimé :

- les travaux en groupe (2x) et l'étude de cas concrets
- Ambiance (2x)
- Méthode pédagogique
- La coordination des activités de la formation
- La formulation des éléments du cadre logique
- La concordance des différents éléments et leur relation
- Bonne information de base complétée par « syllabus »
- Bonne organisation matérielle (cadre, prise en charge etc.)
- Participation des apprenants
- Ensemble très satisfaisant notamment la méthodologie/contenu et le matériel didactique
- Les exemples
- Echanges sur base des cas concrets liés aux activités des apprenants

Les participants ont moins aimé :

- Rythme de travail



- Le premier cadre de travail
- « Absentéisme » à certains moments
- Programme trop serré (temps trop juste)
- Beaucoup d'information en peu de temps
- Insuffisance dans la présentation des structures présentées à l'atelier

Besoins futur exprimé par les participants :

- Approfondir le suivi et évaluation (2x)
- Programmer un atelier sur le suivi et évaluation
- Evaluation des projets
- Ce premier contact nous permet d'appréhender mais un approfondissement s'impose
- Approfondir sur la conception et l'animation d'une session de formation
- Faire suivre cette formation d'autres pour approfondir les connaissances : suivi, évaluation, appui organisationnel, approche participative, planification, gestion des ressources humaines
- Indicateurs d'impact et de suivi
- Elaboration d'un budget
- Limite du GCP

### **Appréciation générale**

Par rapport aux objectifs fixés pour l'atelier de formation on peut constater que ces objectifs ont été largement atteints par l'ensemble des participants. Ces connaissances doivent maintenant se traduire en pratique dans les différents projets concernés lors des prochaines planifications. Pour ne pas perdre un certain dynamisme développé pendant l'atelier, il est conseillé que les participants prennent le soin de revoir les documents existants et essaient d'améliorer la logique (p.ex. facteurs externes, suppositions) et la formulation de certains éléments. Au niveau des cadres logiques il semble possible de les améliorer sur base d'une auto-critique dans les projets concernés. Il sera nécessaire d'améliorer les indicateurs au niveau des documents et d'essayer de les rendre plus opérationnels. Les résultats des travaux en équipe (exemples proches de la réalité des projets exécutés par les participants) montrent que l'utilité et les principes de l'étape de planification dans la gestion de cycle du projet sont retenues. La maîtrise des étapes de la planification par objectifs (ZOPP) par les participants permet d'atteindre une nette amélioration des documents de planification mais n'est pas encore suffisante pour animer eux même un atelier de planification (avec toutes les étapes d'analyse et de planification) sans support externe (pour la modération, la visualisation et l'appréciation critique des résultats). Un appui sera encore à apporter dans les domaines d'analyse participative de la situation (diagnostique) et du suivi et de l'évaluation du projet comme exprimé dans les besoins futurs en formation.







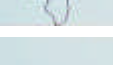




### **Annexes**

Résultats des travaux en groupe

- Présentation des participants
- Analyse des acteurs
- Arbres des problèmes
- Arbres des objectifs
- Choix des stratégies
- Cadres logiques
- Plan d'opération
- Moyens et coûts



### Présentation des participants

Nom	Fonction/organisation	Symbole	Attentes	Craintes
Jean de la croix YANGNENAM	Coordinateur ONG 3ASC, Togo		Echanges	Timing de l'atelier
Yaou A. DJAGO	Responsable adjoint CE.CU.R.I.		Maîtriser les techniques de gestion de cycle de projet	Insuffisance de temps
Marc KPODEKON	CE.CU.R.I. Responsable		Maîtriser la méthode ZOPP	Préparation de voyage
VAN NIEUWENHUYS EN Gery	Coordinateur Louvain Développement		Liberté d'expression	GCP reste un outil imposé
Graziella GHESQUIERE	affectée au projet médicaux de Louvain Développement		grande participation de chacun	que les GSM détournent l'attention des participants
Jérémie GNIMADI	Coordonateur SP/ABEC		mieux comprendre la gestion de cycle de projet	
Bernard GUIINGNI	Médecin CREDESA		Atteinte des objectifs	Retards et absences
Hyacinthe DOVONOU	Responsable de projet CREDESA		Etre capable d'appliquer le ZOPP	
Mireille CHACHA SAGBOHAN	Membre du comité de pilotage de CREDESA		Connaître les limites de la méthode de la GCP Comment identifier les indicateurs de suivi	Développement de tous les thèmes en 5 jours
Dieudonné KANTATI	Chargé du programme animation ONG 3ASC Togo		Participation aux débats	Contenu vaste par rapport à la durée de l'atelier
ASSOGBA T. Gratrien	Président de l'ABEC		Etre capable d'une bonne gestion de cycle de projet	Période choisie pas assez favorable pour une formation

### Analyse des acteurs « mutuelle de santé »

Acteur/institution	importance	forces	faiblesses	conséquences
CREDESA/3ASC	xx	connaissance du milieu		
Prestataires des soins	xxx ?	soins de qualité	méconnaissance du processus	sensibilisation et formation
communauté bénéficiaire DGC1	xxx x	participation adhésion appui financier	méconnaissance du processus retard dans le décaissement	sensibilisation et formation
LOUVAIn Développement	xx	maîtrise du processus		
Formations sanitaires	xx	cadre de travail		
Médecin chef zone / district	x	influence dans les négociations entre les mutuelles et prestataires assure la supervision des prestataires	insuffisance de supervision	
animateur	xx	connaissance du milieu maîtrise de la technique de communication	ne prends pas toujours l'initiative d'analyser les situations	
Gouvernement	x			
Autorités locales	x			
PADS / LTM	X			
AGeFiB Groupes organisés	x xxx	constituent une porte d'entrée	possède la culture du mouvement associatif	analphabétisme courant (?)

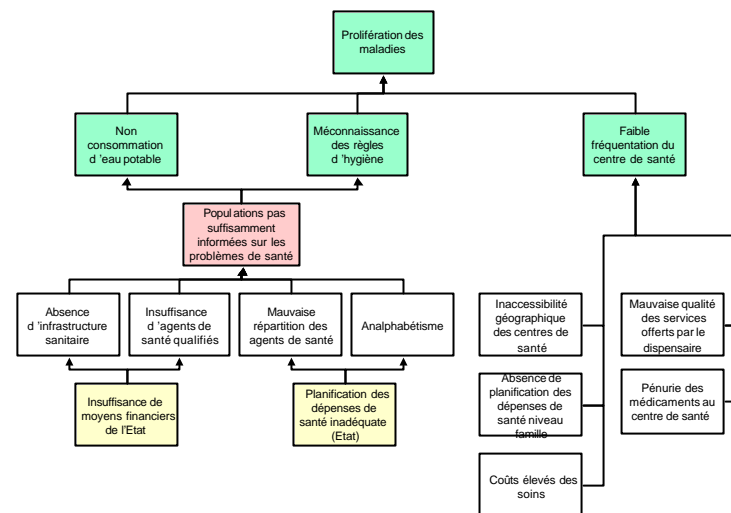
### Analyse des acteurs « Cuniculture »

Acteurs	Importance	Forces	Faiblesses	Conséquences
CE.CU.R.I.	Coordination Formation Encadrement Production aliments	Longue expérience Personnes ressources Equipement	Objectifs trop ambitieux	Structure de référence
ABeC	Organisation des éleveurs Défense intérêts Suivi des éleveurs	Dynamisme Organigramme opérationnel	Jeunesse	Partenaire crédible
LOUVAIN Développement	Appui financier	Ouverture d'esprit Capacité financière Intervention de proximité	Retard dans la mise en place des fonds	Bonne collaboration
Eleveurs ABeC	Groupes cibles	Motivation Dynamisme Effectif ↗	Moyens d'élevage peu performants	Intensification de la production

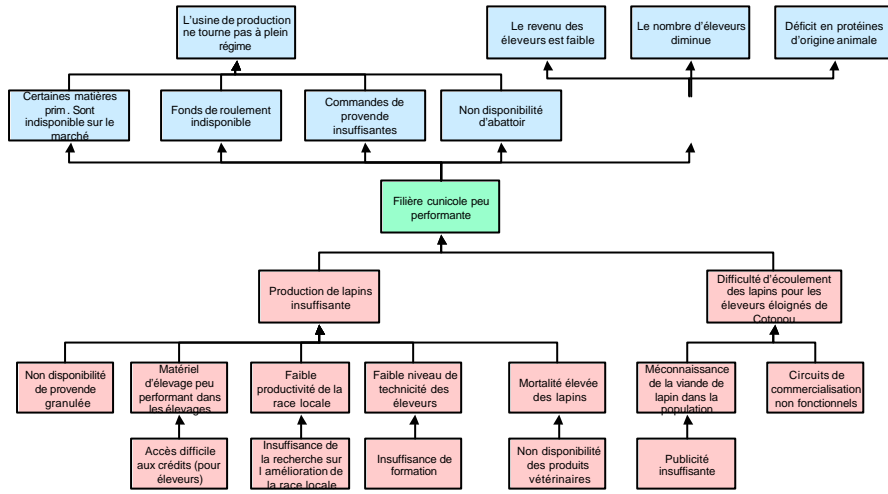
### Autres acteurs

- Consommateurs
- Distributeurs, supermarchés, boucheries, restaurants
- Fournisseurs (matières primaires)
- Intermédiaires
- Ministère de Développement Rural: Direction de l'Elevage, CARDER, INRAB
- CPU/UNB
- INRA - France
- FAO
- ONG (GEA, ...)
- CAB

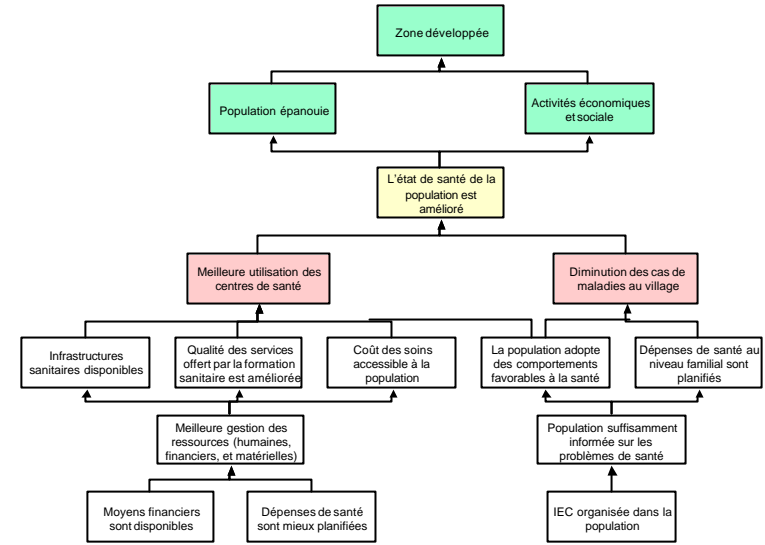
### Arbre à problèmes « Santé villageoise »



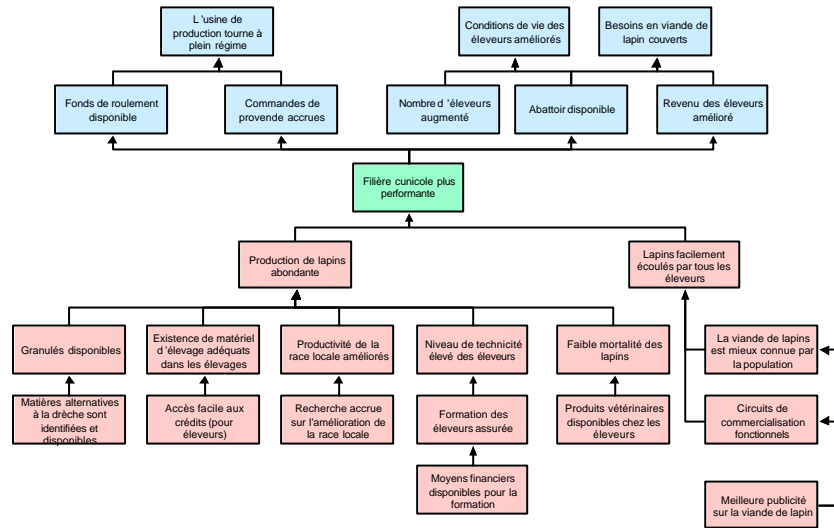
### Arbre de problèmes « Cuniculture »



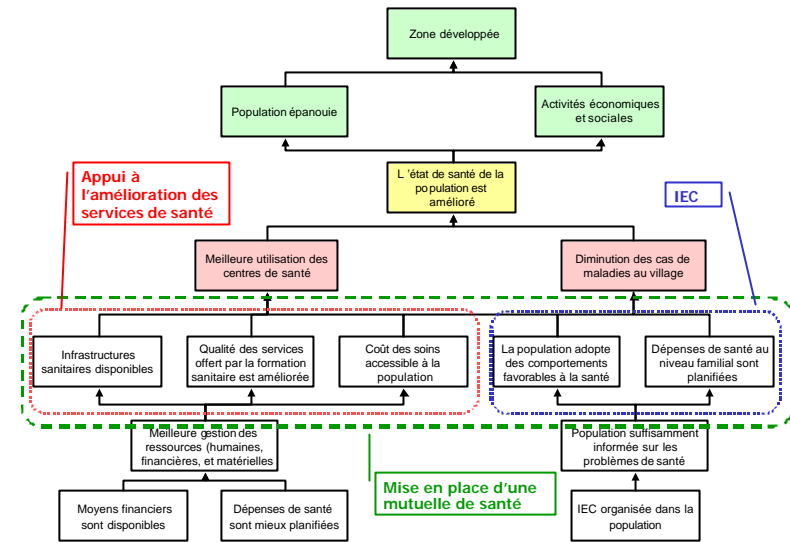
### Arbre des objectifs « santé villageoise »



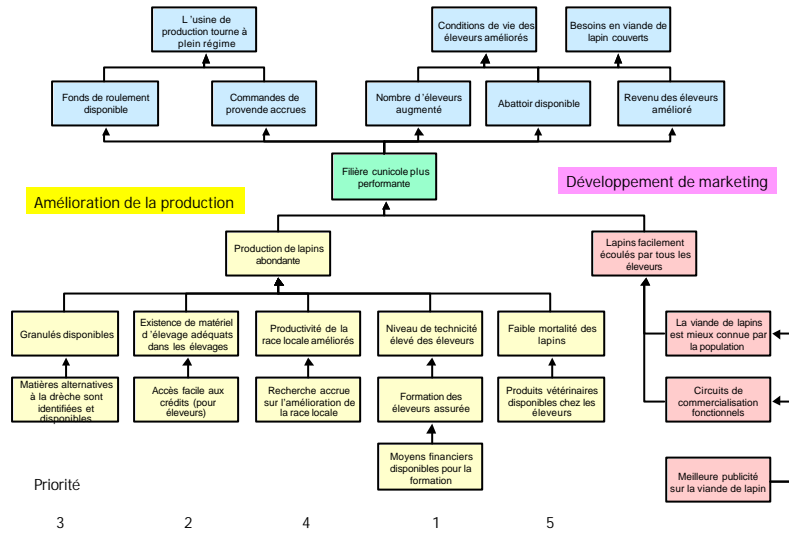
### Arbre des objectifs « Cuniculture »



### Analyse des stratégies « santé villageoise »



### Analyse des objectifs « cuniculture »



### Cadre logique « Mutuelle de santé »

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Suppositions
<b>Objectif de développement</b> Le développement socio-économique a amélioré les conditions de vie des populations d'Agbogbomé	2/3 des ménages d'Agbogbomé ont accès aux services sociaux et satisfont leurs besoins élémentaires en 2003	Rapport d'évaluation	
<b>Objectif du projet</b> A partir de 2003 la population d'Agbogbomé a adopté des comportements favorables à la santé y compris l'hygiène et la nutrition, gère une mutuelle de santé autofinancée et elle utilise les centres de santé de proximité qui offrent des soins de qualité à un coût accessible.	Diminution de 10 % au sein des mutualistes du nombre de cas sévères des cinq maladies les plus courantes en 3 ans. 75 % de mutualistes mettent en pratique les enseignements reçus lors des séances d'IEC. 60 % des mutualistes sont satisfaits des soins reçus dans le centre de santé conventionné. En 2002 la mutuelle supporte ses charges à partir des cotisations et droit d'adhésion de ses membres.	Enquête, rapport CAP    Rapports financiers	Les conditions socio-politiques et économiques restent favorables
<b>Résultats/activités</b> R1. Un centre de santé existe dans un rayon de 10 km	<b>Indicateurs</b> Un centre de santé est disponible au démarrage effectif des activités de remboursement des soins de la mutuelle d'Agbogbomé	<b>Sources de vérification</b> Rapports	<b>Suppositions</b>
A 1.1 Explorer les différentes possibilités d'installation d'un centre de santé A 1.2 Organiser des séances de sensibilisation avec les populations sur les possibilités retenues A 1.3 Accompagner la population dans l'exécution des activités inhérentes à leur choix			

<b>R2. Les capacités des prestataires de soins sont renforcées</b>	Les évaluations du médecin chef zone du centre de santé d'Agbobome sont satisfaisantes à partir de juillet 2001	Rapport de supervision	Les prestataires restent en poste de façon durable
A 2.1 Sensibiliser les prestataires de soins au concept mutualiste A 2.2 Former les prestataires de soins au fonctionnement de la mutuelle de santé et ses avantages A 2.3 Former les prestataires de soins aux outils de gestion et algorithmes			
<b>R3. Les mutualistes bénéficient de tarifs préférentiels au centre de santé</b>	Les tarifs pour les mutualistes sont 5 % moins chers que ceux des non mutualistes	Les conventions	
A 3.1 Sensibiliser les populations sur les avantages et le fonctionnement de la mutuelle A 3.2 Former les responsables de la mutuelle au marketing social A 3.3 Appuyer à la négociation des conventions			
<b>R4. Le coût des soins est réduit et rendu accessible</b>			
A 4.1 Doter le centre de santé d'un fond de roulement pour l'achat des médicaments génériques A 4.2 Standardiser les traitements			
<b>R5. La population est suffisamment informée des comportements à adopter pour maintenir un bon état de santé</b>	80 % des mutualistes ont assisté à chaque séance	Rapports d'activités des séances d'IEC	
A 5.1 Organiser des séances de travail avec les prestataires de soins A 5.2 Identifier avec les populations des			

27

problèmes prioritaires de santé A 5.3 Organiser des séances de CCC/IEC en santé, hygiène et en nutrition <b>R6. La mutuelle de santé est fonctionnelle</b>	95 % des mutualistes s'acquittent régulièrement de leurs cotisations dans les délais prévus par les statuts de règlement intérieur à partir de 2001 75 % des mutualistes ont bénéficiés des services de la mutuelle de santé d'Agbobome d'ici à juin 2002 A partir de juillet 2001 la fréquentation et le coût d'un épisode maladie d'un mutualiste ne dépassait pas ceux d'un non mutualiste	Registre de cotisations  Registre de soins
A 6.1 Mettre en place un comité préparatoire A 6.2 Former les délégués de la population et les initiateurs		

Remarque : le tableau n'est pas encore complet. Surtout au niveau des facteurs externes (suppositions) il faudra encore en ajouter certains au niveau des résultats et aussi formuler des indicateurs pour certains résultats, actifs et suppositions.

28

Résultats/Activités	Indicateur / résultats intermédiaires	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsabilité	Ressources
R 5 La population est suffisamment informée des comportements à adopter pour maintenir un bon état de santé	50 % des mutualistes ont assisté à chaque séance d'IEC après la mise en place de la mutuelle														
A 5.1 Identifier avec les populations des problèmes prioritaires de santé	Les cinq problèmes prioritaires sont identifiés Rapports d'activité des animateurs disponibles			◆										Responsable d'animation Animateurs et son équipe	Fournitures de bureau
A 5.1.1 Planifier une étude du milieu			■											Animateurs	Déplacements Fournitures de bureau
A 5.1.2 Exécuter l'étude de milieu			■											Responsable d'animation et son équipe	Fournitures de bureau
A 5.1.3 Analyser les données recensées lors de l'étude	Rapport de l'étude de milieu est disponible		■											Animateurs	Déplacements Fournitures de bureau
A 5.1.4 Faire la restitution des résultats de l'étude du milieu à la population et identifier avec elle les problèmes prioritaires			■											Animateurs	Déplacements Fournitures de bureau
A 5.2 Organiser des séances de CCC/IEC en santé, hygiène et en nutrition														Animateurs	Déplacements Fournitures de bureau

Remarque : il faudra encore ajouter des responsabilités pour les activités et pas seulement pour les sous-activités. Il est aussi important d'identifier seulement une personne dans la colonne de responsabilité et de placer les collaborateurs dans une colonne à ajouter. Pour l'organisation des séances d'IEC il faudra ajouter la fréquence de ces séances dans la colonne de l'indicateur. Pour le résultat il manque aussi encore des informations sur le temps.

#### Moyens et coûts (partiels)

Permanent	1 responsable du projet		9.000.000 salaires
Activité A 2.1	1 animateur Humaines	Matérielles	Financières
	Consultant		250.000
		Hébergement	540.000
		Restauration	540.000
A 2.2 et A 6.2	Consultant	Transport	20.000
			250.000
A 2.3	2 prestataires 8 délégués pop. 2 leaders opinion 5 initiateurs		570.000 hébergement
			570.000 restauration
			34.000 transport
A 3.2	Consultant	Salle	200.000
		Fournitures bureau	50.000
		Mat. Didactique	50.000
		Secrétariat	20.000
A 4.1	5 personnes	idem	~ 2.000.000
A 3.2	Consultant	Idem	~300.000
A 4.1			1.700.000 fonds de roulement
Total			12.450.000



Cadre logique « Cuniculture »			
<b>Logique d'intervention</b> <b>Objectif de développement</b> Au terme du projet, 50 % des éleveurs de lapins ont chacun pour revenu net, trois fois le SMIG	<b>Indicateurs</b> Augmentation du nombre des éleveurs membres de l'ABeC ayant trois fois le SMIG : 2001 2002 2003 2004 2005 0% 15% 15% 10% 10% dans les départements Zou, Atlantique, Mono, Ouémé	<b>Sources de vérification</b> Comptes d'exploitation Rapport d'activités	<b>Suppositions</b> Générale : pas de blocage administratif
<b>Objectif du projet</b> Les membres de l'ABeC ont continué d'augmenter leur production et se sont organisés pour la commercialisation de leurs produits et pour l'acquisition des intrants fournis par le CECURI dans le cadre de leur partenariat	<b>Indicateurs</b> Pourcentage des éleveurs 2001 2002 2003 2004 2005 100% +15% +15% +10% +10% Nombre de lapins produit par éleveur 2001 2002 2003 2004 2005 720 2160 2160 2160 2160 Quantité de provende 2001 2002 2003 2004 2005 200 t x y z ... Le nombre des membres de l'ABeC augmente de 10 % chaque année	<b>Sources de vérification</b> Rapports de missions de suivi Rapports de formation	<b>Suppositions</b> Il n'y a pas d'importation de lapins moins chers Les prix du marché restent globalement stables Aucune épizootie n'est survenue au cours de l'exécution du projet
<b>Résultats/activités</b> <b>R1. Au moins 70 % des éleveurs formés font preuve d'une bonne pratique sur le terrain</b> A 1.1 Assurer la formation des éleveurs à raison de 20 % par an les trois premières années et 10 % les dernières années A 1.2 Assurer l'encadrement et le suivi des éleveurs	<b>Indicateurs</b> Au bout des cinq ans 352 (80 %) éleveurs sont formés sur les 440 membres de l'ABeC 35 tournées de suivi sont effectuées par an dans les départements concernés (75 jours) à raison de cinq élevages par jour	<b>Sources de vérification</b> Rapports de missions de suivi niveau section locale Rapports de formation Rapports des tournées	<b>Suppositions</b>
<b>R2. 80 % des éleveurs disposent de matériels adéquats</b> A 2.1 Mettre à la disposition des éleveurs des crédits pour l'acquisition des matériels d'élevage A 2.2 Vulgariser les techniques de fabrication de bons	<b>Indicateurs</b> Cages grillagées Abreuvoirs automatiques 15 % des éleveurs ont accédé aux crédits pour l'acquisition de matériel adéquat	<b>Sources de vérification</b> Rapport de suivi	<b>Suppositions</b>

matériels d'élevage A 2.3 Poursuivre la prospection du marché au niveau de la sous région pour l'acquisition du matériel <b>R3. La demande en aliments est satisfaite (granulés, farine)</b> A 3.1 Produire en quantité et en qualité des aliments granulés et farineux A 3.2 Assurer la distribution d'aliments dans les sections locales A 3.3 Acheter les matières premières aux bons moments et les stocker A 3.4 Continuer la mise au point des formules alimentaires alternatives		
<b>R4. Les portées des lapines mères sont de 8 lapereaux au lieu de 6 et la durée de 2 mois au lieu de 3 mois pour un lapin de 2 à 2,5 kg</b> A 4.1 Elaborer et conduire les protocoles de recherche A 4.2 Vulgariser les résultats		Aucune épizootie n'est survenue pendant la recherche
<b>R5. Les produits vétérinaires de première nécessité sont disponibles dans toutes les sections locales de l'ABeC</b> A 5.1 Acquérir les produits vétérinaires et les mettre à la disposition des sections locales A 5.2 faire vendre ces produits à coûts réels par les sections locales		
<b>R6. La commercialisation des lapins produits est assurée à travers les circuits mise en place</b> A 6.1 renforcer la publicité A 6.2 Promouvoir la consommation locale A 6.3 Développer la transformation A 6.4 Assurer la collecte des lapins et les commercialiser par un poste de vente		

Remarque : le tableau n'est pas encore complet. Surtout au niveau des facteurs externes (suppositions) il faudra encore ajouter certains au niveau des résultats et de formuler des indicateurs pour certains résultats, activités et suppositions.

Plan d'opération (extrait)

Résultats/Activités	Indicateur / résultats intermédiaires	1 trim	2 trim	3 trim	4 trim	Responsabilité	Ressources
R 5 80 % des élevages disposent de matériels adéquats (cages grillagées, abreuvoirs automatiques)							
A 5.1 Mettre à la disposition des éleveurs des crédits pour l'acquisition de matériel	15 % des éleveurs ont accédé aux crédits pour l'acquisition de matériel adéquat						
A 5.1.1 Faire l'état des lieux (enquêtes de terrain)						CECURI, ABeC	1 Consultant
A 5.1.2 Evaluer les besoins en terme de quantité et qualité	Les besoins des éleveurs sont recensés à 100 % dans la zone d'intervention de l'ABeC au premier trimestre					CECURI	
A 5.1.3 Identifier les sources d'approvisionnement et les coûts	Le CECURI dispose d'une liste de fournisseurs avec prix					CECURI et d'autres	
A 5.1.4 Identifier une structure spécialisée dans la gestion de crédits						ABeC, CECURI	
A 5.1.5 Elaborer une proposition d'octroi de crédits	La procédure est disponible au CECURI et ABeC					Structure spécialisée	
A 5.1.6 Octroyer les crédits						Structure spécialisée	

Remarque : il faudra encore ajouter des responsabilités pour l'activité et le résultat. Aussi faut-il bien distinguer entre les différents niveaux de responsabilité. Pour l'estimation des coûts il faudra préciser la durée du service du consultant.

Moyens et coûts (partiels)

Activité	Humaines	Matérielles	Financières
A 1.1 Formation	Formateurs à temps partiels x 5 j x 4 séances x 5 ans	Consommables de bureaux Animaux des travaux pratiques	Frais de formation Formateur 3j x 4 séances x 5 ans x 50.000 = 9.000.000 Hébergement et restauration, déplacement pour participants 400 x 13.000 x 5j = 26.000.000 Pour formateurs 2 F x 5 j x 18 séances x 50.000 = 9.000.000 Consommables de bureau 400 x 1000 = 400.000 Achat des lapins 18 x 2500 = 450.000 Location du matériel didactique et de la salle 20.000 x 5 j x 18 séances = 1.800.000 Frais administratifs 18 x 30.000 = 540.000
Total			38.190.000/5 ans 1.909.500/séance