



# AfriK4R

L'AFRIQUE POUR LES RÉSULTATS

**KIT DE FORMATION**

**MODULE 4**

**PLANIFICATION AXÉE SUR LES  
RÉSULTATS: ÉTAPES PRÉALABLES  
À L'APPLICATION DE LA GAR**

Priorité aux  
résultats  
en **Afrique**



AfriK4R

# Sommaire

- Planification du développement et concept de la PAR
- Principales étapes d'un processus de PAR
- Analyse des parties prenantes
- Analyse des problèmes
- Analyse des objectifs
- Analyse des alternatives



# La planification du développement: c'est quoi?

La **planification** peut être définie comme étant le **processus** permettant de **définir les objectifs**, **d'élaborer les stratégies**, de **tracer les grande lignes des dispositions de mise en œuvre** et **d'attribuer les ressources nécessaires** à la réalisation de ces objectifs.

Une **bonne planification**, associée à un **bon suivi-évaluation efficaces**, peut jouer un **rôle fondamental** dans **l'amélioration de l'efficacité des interventions de développement**.

Une **bonne planification aide** à se concentrer sur les **résultats pertinents** afin que **les interventions de développement contribuent à améliorer les conditions socio-économiques des populations**.



# Concept général de PAR

- Dans le cadre de l'application de la GRD, la **planification axée sur les résultats (PAR)** est ancrée sur la nécessité de **préalablement planifier** – pour toute intervention de développement – les **résultats à atteindre** avant d'élaborer la stratégie qui permettra l'obtention de ces résultats.
- La PAR vise davantage l'**appropriation par les pays des priorités et des résultats du développement**.
- La PAR doit permettre de répondre d'abord à 3 questions:
  1. *Quels sont les **principaux problèmes de développement**?*
  2. *Quels sont les **groupes sociaux les plus touchés par ces principaux problèmes**?*
  3. *Quels sont les **obstacles majeurs qui entravent l'utilisation des capacités existantes pour l'application de solutions**?*

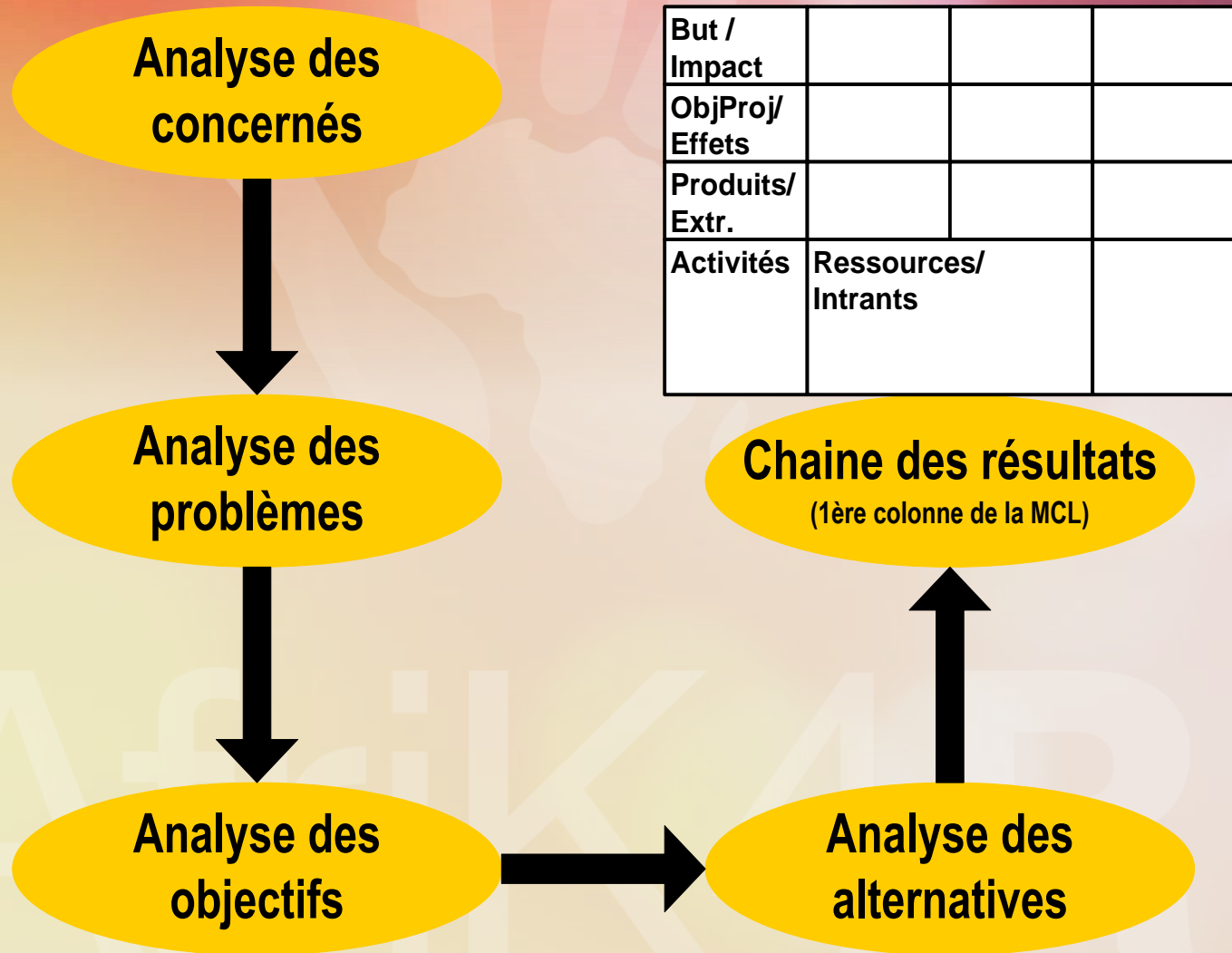


# Principales étapes d'un processus de PAR (1/2)

1. Commencer par **identifier un obstacle** (lacune ou **problème précis**) qu'il est important et nécessaire de surmonter. C'est **l'idée de projet**.
2. Identifier après les **principales parties concernées** (prenantes) par l'obstacle ou problème identifié (**analyse des concernés**).
3. Élaborer ensuite la **problématique de développement** selon la perspective des **bénéficiaires potentiels** (**analyse des problèmes**).
4. Examiner ensuite les **solutions possibles** et déterminer la **meilleure solution** pour chaque problème (**analyse des objectifs**).
5. Définir ensuite des **résultats réalistes** en fonction de la situation du pays, de la **capacité des partenaires** et des **ressources disponibles** (**analyse des alternatives**).



# Principales étapes d'un processus de PAR (2/2)



# Analyse des parties prenantes



# Parties prenantes ou concernés: c'est qui?

- **Agences, organisations, groupes ou individus** qui ont un **intérêt direct ou indirect** dans l'action de développement ou dans son évaluation (glossaire OCDE).
- **Concernés / parties prenantes sont ceux affectés, positivement ou négativement, directement ou indirectement,** par la problématique de développement et sa possible solution. Par exemple:
  - *Individus ou groupes affectés par la problématique.*
  - *Individus ou groupes pouvant influencer la problématique.*
  - *Individus, groupes ou organisations ayant des intérêts dans un moyen pouvant solutionner la problématique .*
  - *Individus ou groupes affectés par une décision ou pouvant influencer une décision en relation avec la problématique .*





# Analyse des concernés: c'est quoi au juste?

Elle permet d'identifier:

- Les **intérêts** et **besoins** des **individus** et **groupes**, notamment leurs **capacités** en relation avec la **planification**, l'**exécution**, le **suivi** et l'**évaluation** du programme.
- Les individus et groupes qui seront d'être directement impliqués à différentes phases du cycle d'un programme.
- Les changements dans des pratiques ou attitudes requises, désirées et faisables du point de vue des bénéficiaires ultimes du programme.

AfriK4R

# Matrice d'analyse des concernés

Type de concernés	Intérêts	Problèmes perçus	Ressources & Mandats	Conflits potentiels	Intérêts dans une stratégie

*Faire cette partie en première étape*

*Terminer après l'étape 4 avant CL*

# Analyse des problèmes



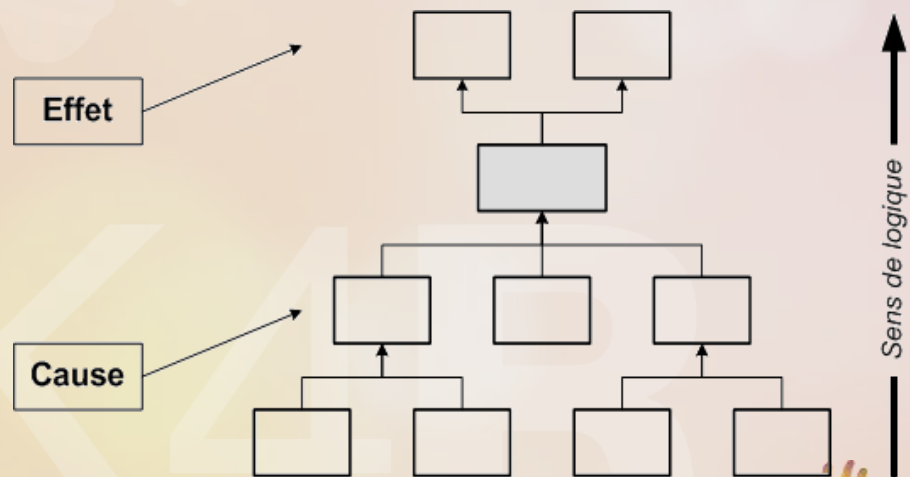
# Analyse des problèmes (1/2)

C'est une méthode participative d'analyse causale d'une problématique de développement dont le but est d'identifier les causes et les effets des problèmes identifiés tels que vécus et perçus par les principaux concernés.

L'analyse des problèmes est une première étape de la gestion axée sur les résultats (GAR). Elle donne naissance à un diagramme nommé arbre de problèmes.

L'arbre de problèmes s'articule trois composantes de base:

- Les problèmes
- Leurs causes
- Leurs effets



# Analyse des problèmes (2/2)

C'est un procédé permettant de:

- Analyser une situation donnée par rapport à une problématique de développement (ensemble de problèmes).
- Identifier les problèmes importants.
- Définir le problème central qui se pose dans cette situation.
- Visualiser dans un diagramme les relations de "cause à effet" caractérisant ces problèmes (hiérarchie).

Un problème = un état ressenti comme insatisfaisant, traduisant un manque, un risque, un potentiel ou opportunité inutilisé(e)...  
MAIS NON l'absence d'une solution possible à un problème.

Seuls les problèmes-clés doivent faire partie de l'analyse des problèmes afin de rendre l'exercice fluide et faisable.

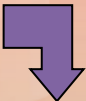


# Analyse des problèmes: préalables techniques

- Écrire un problème (tel que perçu par les concernés) dans une **forme négative**. Un problème doit être **énoncé clairement** et sans ambiguïté.
- Écrire un **seul problème par carte**.
- Identifier uniquement les **problèmes réels** – et non des problèmes potentiels ou probables.
- Un problème ne doit pas être une **absence de solution** – c'est un **état (ou situation) négatif existant réellement**.
- L'**importance d'un problème n'est pas déterminée par sa position/niveau dans l'arbre de problèmes**.
- Exemple de problématique liée aux maladies des enfants:  
*Eau potable indisponible dans la zone (incorrect)*  
*Enfants souffrant de diarrhée chronique (correct).*

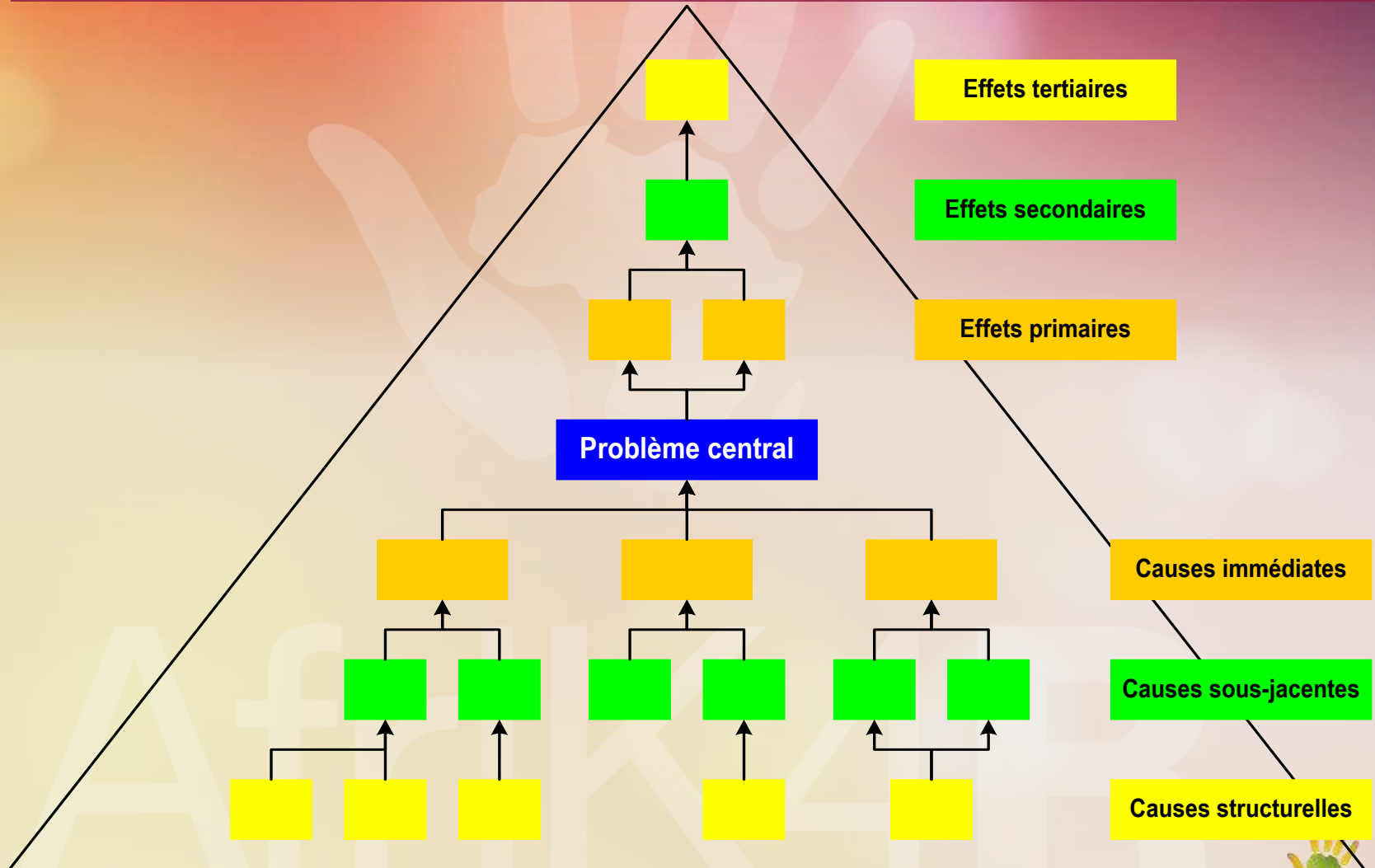


# Structuration d'un arbre de problèmes (1/2)

<b>Existence d'un problème</b> Pourquoi? <i>Parce que ...</i>		Le " <b>problème central</b> " (un service public inefficace, en manque, insuffisant, etc.)
<b>Causes immédiates</b> Pourquoi? <i>Parce que ...</i>		Les <b>causes les plus évidentes</b> , ayant une <b>influence directe</b> sur le " <b>problème central</b> "
<b>Causes sous-jacentes</b> Pourquoi? <i>Parce que ...</i>		Les insuffisances dans les services sociaux, le manque d'accès, les pratiques dégradantes, etc.
<b>Causes structurelles, profondes, à la base,</b>		Organisation économique et sociale, politiques diverses, distribution inéquitable des ressources naturelles, gouvernance, situation politique

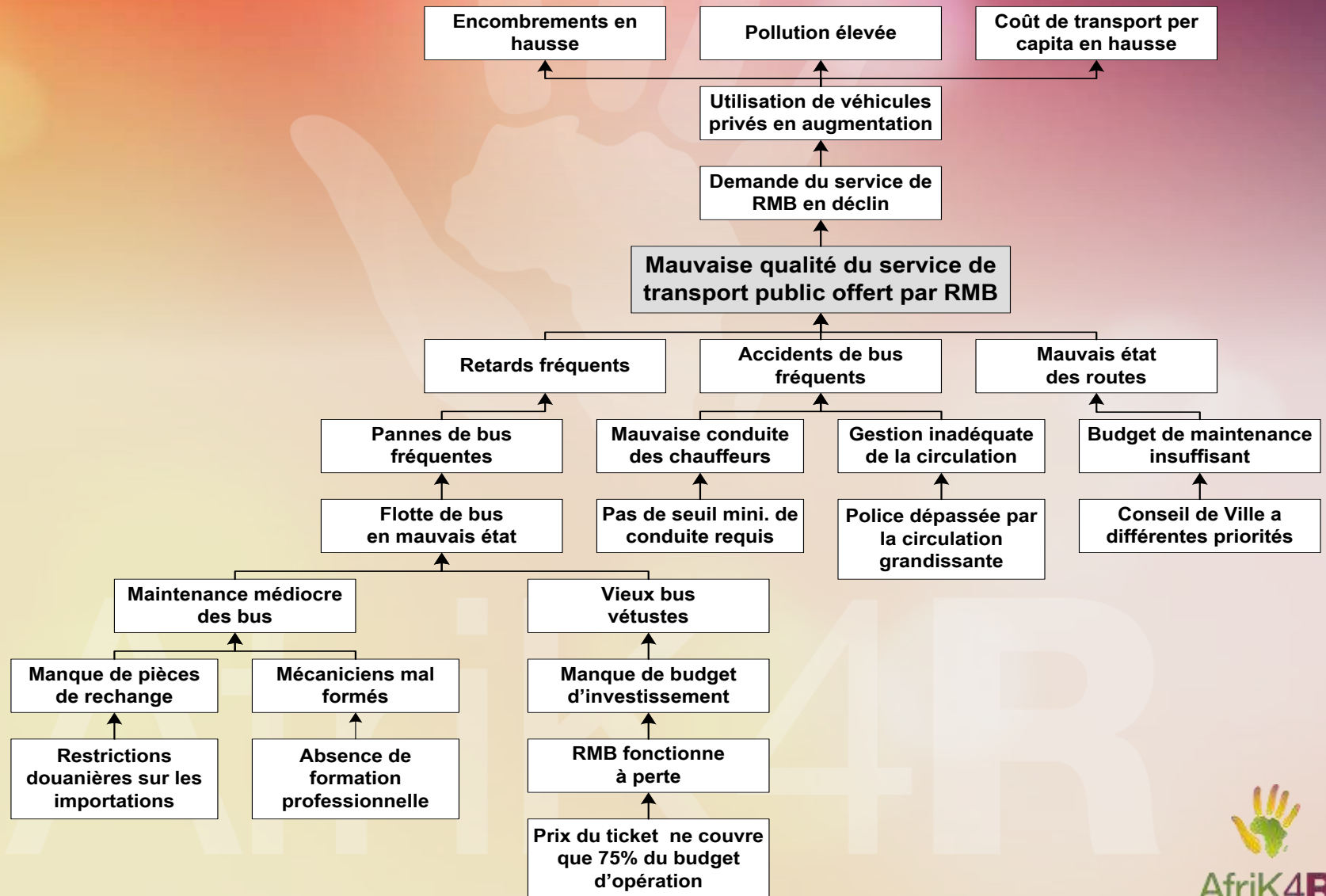


# Structuration d'un arbre de problèmes (2/2)





# Exemple d'un arbre de problèmes



# Comment élaborer un arbre de problèmes?

- 1<sup>ère</sup> étape:** Identifier les **problèmes majeurs** liés à la situation ou à la problématique en question (brainstorming).
- 2<sup>ème</sup> étape:** Énoncer le **problème central**.
- 3<sup>ème</sup> étape:** Identifier les **causes** du problème central.
- 4<sup>ème</sup> étape:** Identifier les **effets** produits par le problème central.
- 5<sup>ème</sup> étape:** Établir un **diagramme** résumant les relations de cause à effet (**hiérarchie des problèmes**).
- 6<sup>ème</sup> étape:** **Revoir** l'ensemble du diagramme et en vérifier la **validité** et l'**exhaustivité**.



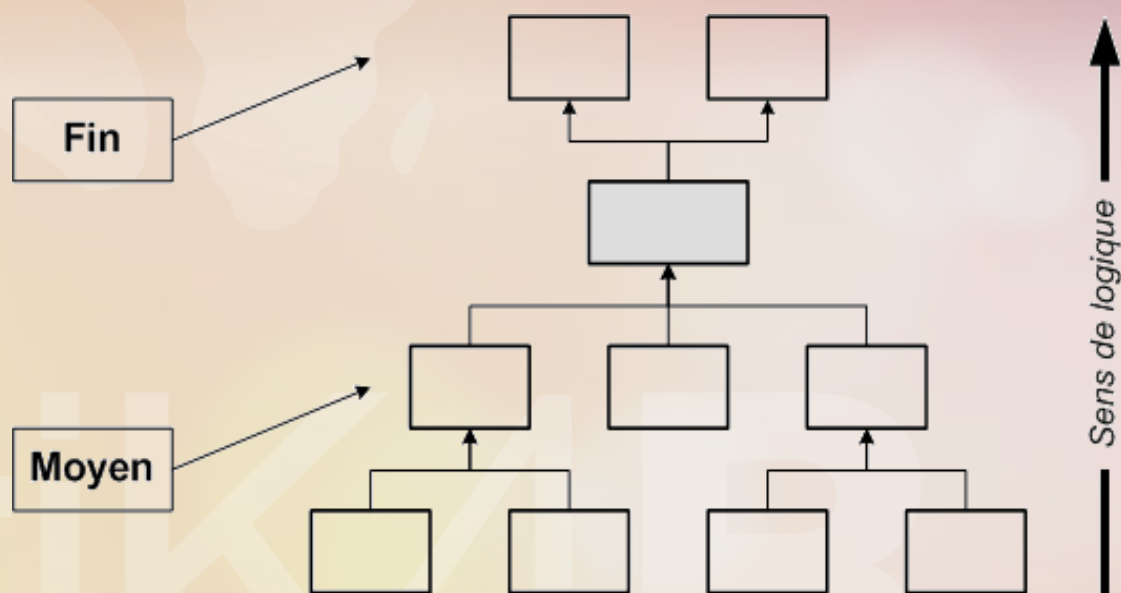
# Analyse des objectifs



# Analyse des objectifs

C'est une **démarche méthodologique** permettant de:

- Identifier les **solutions envisageables** pour le projet.
- Décrire la **situation future atteinte** après solution des problèmes.



# Exemple d'un arbre d'objectifs



# Comment élaborer un arbre d'objectifs?

- 1<sup>ère</sup> étape:** Reformuler tous les états négatifs de la hiérarchie des problèmes en états positifs, **désirables** et **réalisables**. Formuler les objectifs sous forme de **participe passé**.
- 2<sup>ème</sup> étape:** Vérifier les relations "**fins-moyens**" pour bien s'assurer que le diagramme est complet et valable.
- 3<sup>ème</sup> étape:** Si nécessaire:
- *Modifier certaines formulations.*
  - *Ajouter de nouveaux objectifs si ceux-ci apparaissent pertinents et nécessaires pour atteindre l'objectif énoncé à l'échelon suivant.*
  - *Éliminer les objectifs qui n'apparaissent pas souhaitable ou nécessaires.*



# Analyse des alternatives



# Analyse des alternatives

Une analyse des alternatives est un outil systématique pour rechercher et prendre des décisions sur les solutions aux problèmes. Elle intervient après l'analyse des problèmes et l'analyse des objectifs et est une condition préalable pour la conception d'une stratégie d'intervention.

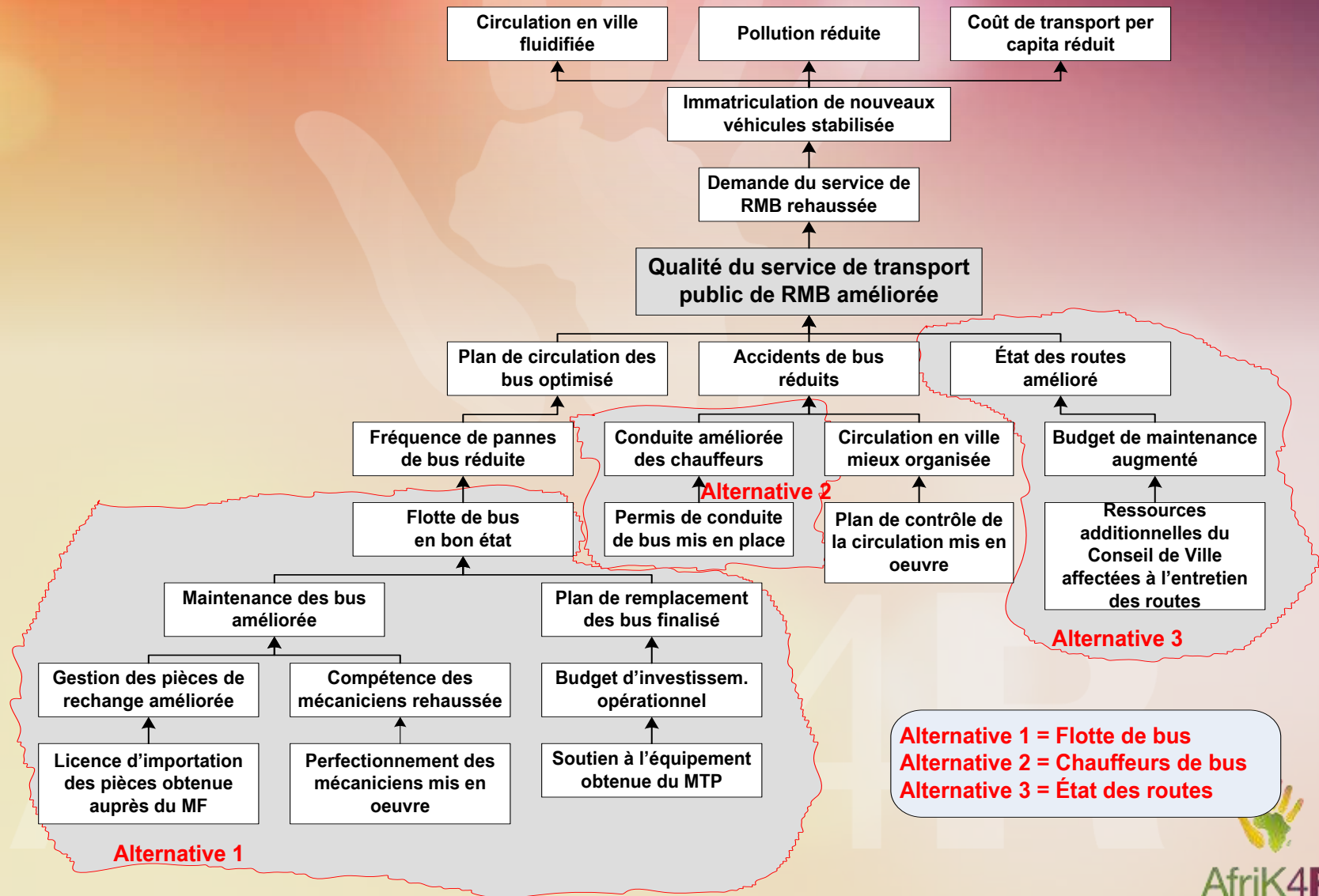
Toutes les alternatives considérées doivent avoir un point commun: elles doivent contribuer à la résolution d'un problème.

En d'autres termes, les alternatives doivent être appropriées à la réalisation de certains objectifs importants.

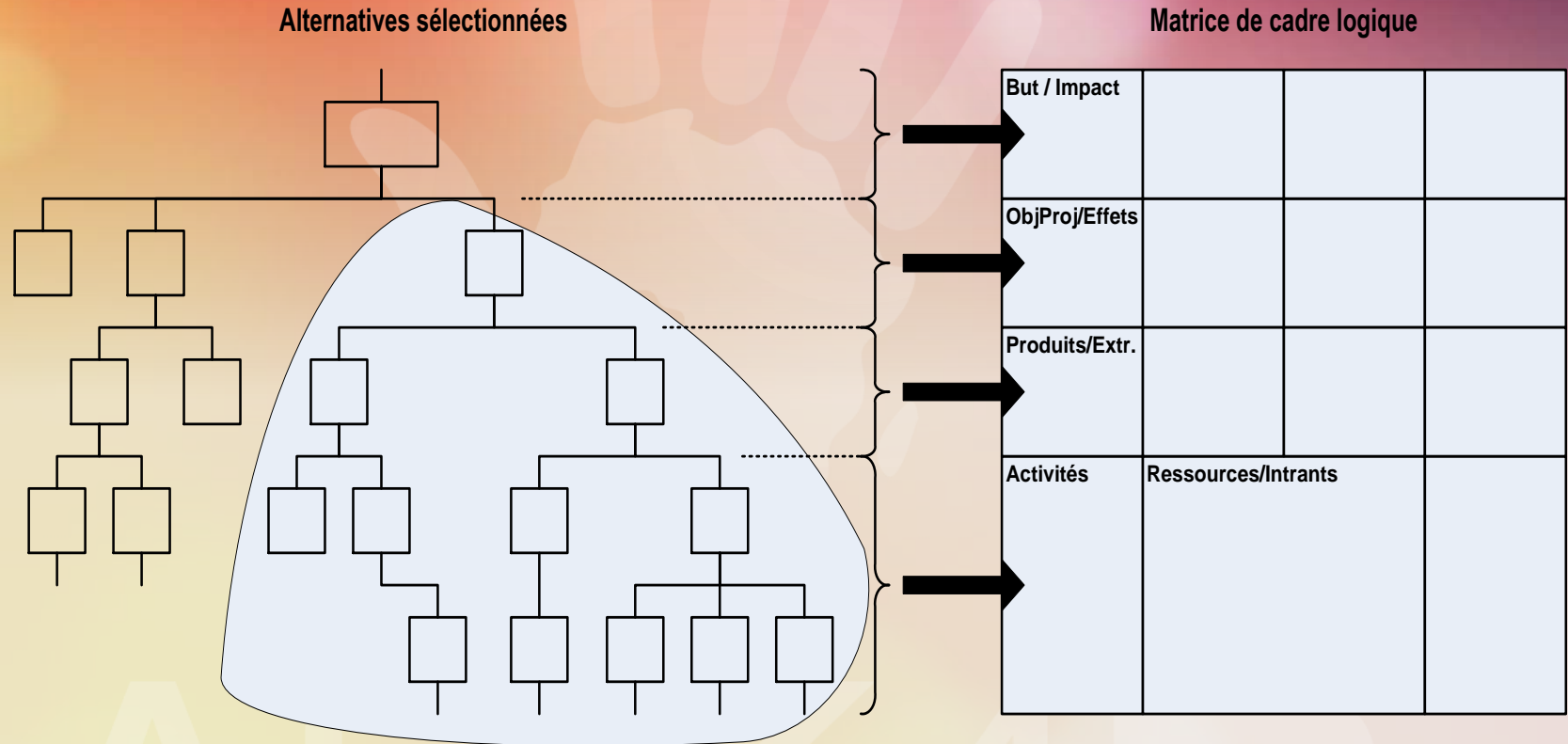




# Exemple d'une analyse d'alternatives



# Analyse des alternatives: Lien avec la MCL



Une fois l'analyse des alternatives finalisée, les éléments pour entamer le travail sur la Matrice de Cadre Logique (MCL) sont réunis; le premier élément important étant la chaîne des résultats.

**Merci pour votre attention.**

Site de l'AfCoP: <http://cop-mfdr-africa-fr.ning.com>



**AfriK4R**