

Manuel de formation :

**Montage et gestion des
projets**

**Elaboré par Mohamed Hamid
BOUKHARI**

Avant propos

Guide pour Montage et gestion des projets

Ce manuel propose un cheminement de réflexions. Elle ne prétend pas poser toutes les questions indispensables, ni même d'y répondre de façon exhaustive, mais elle apporte quelques éléments qui doivent permettre pour des " non-spécialistes " du domaine de commencer à réfléchir aux différentes implications du montage et gestion d'un projet.

Ce guide n'est ni un livre de recettes, car il n'existe pas de recette miracle adaptable partout, ni un outil technique, car il est impossible de traiter l'ensemble du sujet en quelques pages.

Nous vous encourageons donc vivement, après avoir été initié à ce sujet en participant à l'atelier que nous animons et en lisant ces quelques pages, à vous appuyer sur vos expériences et participations au montage et gestion de micro-projets car ce n'est qu'en forgeant qu'on devient forgeron...

Pour compléter les questions et conseils, vous trouverez à la fin de ce document un petit guide bibliographique. Cette liste de documents ne peut être exhaustive, mais elle devrait vous permettre de commencer à approfondir le sujet.

Programme proposé

	<u>Jour 1</u>	<u>Observations</u>
9h00	1. Mot de bienvenu	
9h15	Présentation des participants et participantes – Tour de table	
	2. Introduction à la formation et motivation	
10h00	- Présentation et validation du programme de l'atelier	
10h20	- Exercice brise-glace	
10h40	- Préparation à l'atelier	
10h50	<i>Pause café</i>	
	3. Évolution des approches de montage et gestion des projets de développement : des approches conventionnelles aux approches participatives	
11h00	- Travail de réflexion no 1 : « Projet de développement »	
11h30	- Notions de base : projet, plan, programme	
	- Présentation d'une étude de cas d'un projet de pêche artisanale	
13h00	- <i>Déjeuner</i>	
14h30	- Travail de réflexion no 2 : définition de gestion de projet	
	4. Cadre conceptuel du montage et gestion des projets : GCP	
15h00	- approche systémique et management du projet	
15h30	- concept d'objectif, problème, plan d'action	
15h45	- Travail de réflexion no 3 : Notion de gestion	
16h00	- <i>Pause-café</i>	
16h15	- notions décision et analyse de la situation d'avant projet	
16h40	- Participation, genre et gestion participative	
17h00	Travail de réflexion no 4 : de l'idée de projet à la prise de décision	
17h30	<i>Evaluation itérative</i>	

Jour 2

5. Phases, vie et cycle de projet de développement

- Outils de montage et gestion de projet:

Présentation des outils en alternance avec les travaux de réflexion

8h30 Travail de réflexion no 5 : des études de base et diagnostic participatif

10h00 du TRI au TRE à l'Etude de faisabilité factibilité

10h30 Travail de réflexion no 6 : montage de microprojet générateur de
revenu pour une coopérative de femmes pêcheurs

10h50 Acceptabilité sociale / rentabilité économique et faisabilité technique

11h00 *Pause café*

11h15 De la programmation à la Planification participative

12h10 Travail de réflexion no 8 : Planification Par objectifs : PPO

13h00 *Déjeuner*

14h30 Travail de réflexion no 9 : Matrice du Cadre logique et canevas de
projet

6. travaux d'application

15h30 Travail de réflexion no 12 : montage et formulation de projet

17h30 *Evaluation itérative*

Jour 3

7. Gestion participative et durabilité des projets

- 8h30 De l'administration et la direction des projets à la gestion, management et coaching des projets
- 9h30 Budget prévisionnel, échéancier et financement
Calendrier et méthode QQ P CC OQ
- 10h30 Monitoring, pilotage et tableau de bord
Organigramme et chronogramme pour la gestion du projet
Gestion par les résultats et gestion des risques
- 14h30 - Travail de réflexion no 13 : Opérationnalisation des objectifs et choix des indicateurs SMART , SCORE pour suivi-évaluation participatif
- 15h30 Méthode RERT pour la gestion des projets
Méthode GANTT pour la gestion des projets
Matrice des activités et schéma ROC
- 16h30 Système de suivi-évaluation participatif et audit des projets
- 17h30 **15. Evaluation de l'atelier**

CHAPITRE I:

LES CONCEPTS et TERMES UTILISES EN MONTAGE ET GESSTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Définition du projet :

Nous définissons le projet comme un ensemble cohérent d'objectifs à atteindre en un temps donné en mobilisant des ressources pour satisfaire des besoins stratégiques et non pour répondre simplement à des problèmes actuelles. (Boukhari 2002).

Notons par ailleurs que le concept « projet » ne se résume pas uniquement au « projet de développement ». On entend souvent parler entre autre de « projet d'entreprise » ou de « projet de loi »...

· Au sens étymologique, projet signifie " jeter en avant ", résoudre un problème.

· Sociologiquement : le Projet est lié à la résolution de problème, à l'accompagnement du changement ou à la volonté de changement, à un souci d'innovation. Il n'intervient pas en revanche dans les activités quotidiennes, traditionnelles et répétitives.

· Le sens courant ou sens commun (Cf. définition du dictionnaire) : " projeter v. trans. Former le dessein, avoir l'intention, le désir (de). Projeter une réunion. Nous avons projeté de partir à la campagne

" Projet n. masc.1. Ce qui est projeté, ce qu'on envisage de faire. Projets d'avenir. Exécuter un projet. Cela dérange mes projets. PHILOS. Pour l'existentialisme sartrien, acte par lequel le sujet intentionnel vise ce qu'il pose comme étant son être véritable, et sort ainsi de soi, objectivement et temporellement. 2. Texte, plan qui constitue une étude, un travail préparatoire concernant une réalisation future. Projet de scénario. Les autorités ont présenté le projet des travaux d'assainissement. Projet de loi. Projet d'investissement : ensemble des informations concernant la nature, le financement, l'exploitation, la rentabilité d'une opération économique à effectuer. "

Ainsi GITTINGER (1985) conçoit le projet comme étant une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble logiquement se prêter, en tant que tel, à des actions de planification, de financement et d'exécution.

Dans le même la COMMISSION EUROPEENNE (2001) pense que « le projet est une série d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire des résultats spécifiques dans un délai donné ».

A la lumière de ces différentes définitions, on voit que la définition du concept projet implique toujours quatre mots clés qui sont : objectifs - activité - résultats – délais

I – QUELQUES DEFINITIONS :

1- NOTIONS DE BASE

1.1. Projet :

Un projet est un ensemble d'activités limitées dans le temps et dans l'espace, il est orienté vers la réalisation d'un objectif de développement et nécessite des moyens humains et financiers. (Exemple: construction d'un barrage, d'une autoroute...)

1.2. Micro- projet :

La définition d'un micro- projet ne diffère pas tellement de celle du projet. La distinction réside dans le fait qu'un micro- projet se caractérise par des objectifs dont la portée est réduite, un nombre de bénéficiaires restreint et des besoins modestes en ressources humaines et matérielles .

1.3. Cycle de vie de projet :

Appelé aussi trajectoire de projet, le cycle de vie de projet est constitué par l'ensemble des phases par lesquelles passe le projet. Généralement on distingue quatre phases principales:

*Phase d'identification: Il s'agit à ce niveau de définir le problème principal auquel on veut s'attaquer et la population cible. Cette phase doit permettre de répondre aux questions : Pourquoi le projet et pour Qui ?

*Phase de préparation: Cette phase représente une réponse à la question quoi faire ? il s'agit de définir les différentes composantes du projet: but, objectif(s) résultats, activités et moyens .

*Phase d'exécution et de suivi: C'est la phase de mise en oeuvre du projet. Il s'agit de savoir qui va faire quoi ? quand ? combien et où ?

*Phase d'évaluation: L'évaluation consiste à déterminer dans quelle mesure et avec quel degré de succès (ou d'échec) les objectifs escomptés du projet ont été atteints. Elle est entreprise pour comparer les réalisations avec les prévisions et tirer les enseignements de l'expérience du passé pour améliorer la formulation et l'exécution de projets similaires dans le futur.

1.4. Cadre logique :

Le cadre logique est un outil dont l'utilisation vise une bonne formulation de projet. Il constitue un outil de gestion qui spécifie les différentes composantes d'un projet. Il permet aussi de présenter et d'expliquer de façon brève, le but, les objectifs, les résultats, les activités, les moyens nécessaires, les indicateurs, les sources et les méthodes de vérification.

1.5. Finalité :

La finalité à laquelle le projet est supposé contribuer est généralement formulée en des termes généraux. La mission de l'organisme qui va réaliser ce projet doit lui correspondre, ainsi que le problème auquel le projet doit s'attaquer. Exemple: Amélioration des conditions de vie d'une population cible donnée.

1.6. Objectif (s) :

L'objectif (s) représente la situation escomptée au terme du projet. Il est généralement précis. Il fixe les niveaux de performance en termes qualitatifs et quantitatifs, qu'un projet se propose d'atteindre.

Exemple: Faire passer le revenu moyen de la femme rurale de 3000 dh/an en 1995 à 6000 dh en 1997.

1.7. Résultats : Objectifs chiffrés

Appelés aussi extrants ou outputs, les résultats sont les produits physiques du projet exprimés en quantité, qualité et coûts. Ils résultent du processus de transformation des moyens et représentent donc le produit direct de l'investissement.

Exemple: -cadres formés en formulation de projet;

- crèche aménagée et équipée.

1.8. Activités :

Ce sont l'ensemble des processus et des opérations de transformation des moyens pour l'obtention des résultats.

Exemple: -organisation des actions de sensibilisation;

-organisation d'un séminaire de formation.

1.9. Moyens :

Appelés aussi intrants et inputs, les moyens consistent en l'ensemble des ressources humaines et matérielles nécessaires pour l'organisation des activités et l'obtention des résultats.

Exemple: -un budget de 50 000 Dh;

-Deux cadres et une secrétaire;

-un consultant.

1..10. Matrice des activités :

Elle représente une décomposition du projet en des activités principales, les activités principales en tâches et les tâches en sous tâches.

1.11. Exécution :

L'exécution intervient une fois le projet formulé et la décision de l'entreprendre prise. Elle correspond à la phase de mise en oeuvre du projet. Il s'agit d'entreprendre l'ensemble des activités composant le projet, selon le planning et l'échéancier des réalisations.

1.12. Suivi de projet :

Le suivi de réalisation est un ensemble d'activités qui dans le cadre d'un projet visent à vérifier si les moyens (ressources) disponibles sont employés conformément au calendrier et au budget du projet et si ils donnent les résultats escomptés. Le suivi vise aussi à identifier les problèmes qui peuvent surgir au cours de l'exécution et à y apporter des solutions adéquates.

QU'EST -CE QU'UN PROJET ?

Nous définissons un projet comme étant un ensemble cohérent d'objectifs

Une définition assez complète est la suivante : "Ensemble optimal d'actions à caractère d'investissement, fondé sur une planification globale et cohérente, grâce auquel une combinaison définie de ressources humains et matériels engendre un développement d'une valeur déterminée. Les éléments d'un projet doivent être définis avec précision, quant à leur nature, leur emplacement et leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de fonds, de matière et de main d'œuvre, ainsi que les revenus escomptés, tels que réduction de coût, accroissement de production et développement des institutions sont estimés à l'avance. Les coûts et les revenus sont calculés ou -s'il n'est pas possible de les quantifier- définis avec une précision qui permettent de formuler ce que doit être un jugement raisonné sur ce que doit être l'ensemble optimal de ces actions".

Un projet de développement est bien plus qu'une simple activité ou un acte d'acquisition ;

Il doit, en général, remplir les conditions présentées ci-après :

-avoir un but (objectif final à la réalisation duquel les autres objectifs visés doivent contribuer) et des objectifs de développement, clairement définis ;

-être constitué d'un ensemble d'activités et de moyens orientés vers la réalisation des objectifs visés -être d'une durée limitée (ce qui exclu les activités courantes, à caractère répétitif).

Gestion du Cycle de Projet

« Méthode de gestion des six phases du cycle de projet à l'aide des techniques de l'Approche Intégrée du Cadre Logique. »

« La manière dont les projets sont planifiés et réalisés suit un enchaînement répondant au nom de cycle de projet. Le cycle débute par l'identification d'une idée et développe cette idée pour en faire un plan de travail qui puisse être mis en oeuvre et évalué. »

« La gestion du cycle de projets est un ensemble de concepts, de techniques, d'instruments et de pratiques qui permet a des gestionnaires du cycle de projets de les faire évoluer au travers des diverses phases de la vie ou du cycle propres à chaque projet et ce, sur base de décisions faites en connaissance de cause. »

Le Cycle de projet

La manière dont les projets sont planifiés et réalisés suit un enchaînement connu sous le nom du **Cycle de Projet**. Le cycle débute par l'identification d'une idée et développe cette idée pour en faire un plan de travail qui puisse être mis en oeuvre et évalué. Les idées sont identifiées dans le cadre d'une stratégie convenue. Le cycle de projet fournit une structure visant à garantir la consultation de toutes les parties prenantes et la mise à disposition des informations pertinentes, afin de faciliter la prise de décisions éclairées à chaque étape de la vie d'un projet.

Le Cycle du Projet comporte en principe six phases; chaque phase à sa fonction propre. Dans chaque phase, des activités spécifiques doivent être exécutées et des informations spécifiques collectées afin que les acteurs impliqués soient en mesure de prendre des décisions avisées.

Les six phases qui constituent le cycle de vie d'un projet sont :

- **La programmation** : c'est une définition générale des orientations qui mettent l'accent sur des objectifs globaux en termes macro-économiques et sociaux dans des secteurs précis.
- **l'identification** : première élaboration des idées du projet. Ce sont les bénéficiaires et les parties prenantes qui identifient et discutent les problèmes et les objectifs

afin d'établir une liste de priorités. Le résultat de cette phase est un premier cadre logique.

- **la formulation ou l'instruction** : durant la phase d'instruction, les idées de projet pertinentes sont traduites en plans opérationnels de projet. Les bénéficiaires et les autres parties prenantes participent à la spécification détaillée de l'idée de projet dont la faisabilité (ses chances de réussite) et la viabilité (sa propension à procurer des bénéfices à long terme aux bénéficiaires) sont évaluées.
- **le financement** durant cette phase, les propositions de projet sont examinées par un comité de financement et une décision est rendue quant à l'attribution ou le refus du financement du projet. Ainsi le contrat officiel (ou la convention) est établi et des appels d'offre sont lancés concernant l'assistance technique au projet.
- **La mise en œuvre ou l'exécution** : exécution du projet par la mise en œuvre des moyens prévu dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats et l'objectif spécifique du projet. Durant cette phase on rédige les plans d'exécution et des rapports de suivi.
- **l'évaluation** : Pendant cette phase, des consultants externes sont engagés pour étudier l'impact ou les effets positifs ou négatifs de l'intervention. Des leçons peuvent ainsi être tirées concernant la conception et de l'intervention et le processus de planification. Une évaluation de mi-parcours permet de générer de nouvelles idées pour rendre le projet plus efficace et efficient. (ad hoc 1993, EUROPEAID Office de Coopération 2001, PCM Groupe).

Ces phases peuvent être résumées, pour certaines organisations, en trois phases fondamentales: avant, pendant et après le projet.

Pendant la première phase, **phase avant projet**, l'on distingue habituellement :

- La programmation (on définit la politique de développement)
- l'identification (le projet n'est pas encore détaillé),
- la formulation (le projet est formulé de façon complète)
- l'appréciation et la prise de décision.

La seconde phase, **phase pendant le projet**, est divisée en :

- la mise en place des outils de gestion
- le suivi, la rédaction de rapport(s), l'audit/contrôle, l'évaluation à mi-parcours

Et la troisième phase, **phase après projet**, consiste en :

- l'élaboration du rapport de fin de projet
- l'évaluation ex-post.(South Search 1999-2001)

Cependant, dans toutes les institutions le cycle couvre trois thèmes communs :

1. Le cycle définit à chaque stade les décisions clés, les exigences en matière d'information et les responsabilités.

2. Les phases du cycle suivent une progression – chaque phase doit être complétée avant d'aborder sereinement la phase suivante.

3. Le cycle s'appuie sur l'évaluation pour tirer parti de l'expérience des projets existants dans la conception de programmes et projets futurs. (EUROPEAID Office de Coopération 2001)

Dans la pratique, le cycle de projet peut varier en fonction du type de programme considéré. Dans ce cas, le gestionnaire sera ramené à décomposer sa pratique courante en une succession d'étapes correspondant à la démarche du cycle de projet présentée ici.

Gestion du Cycle de Projet

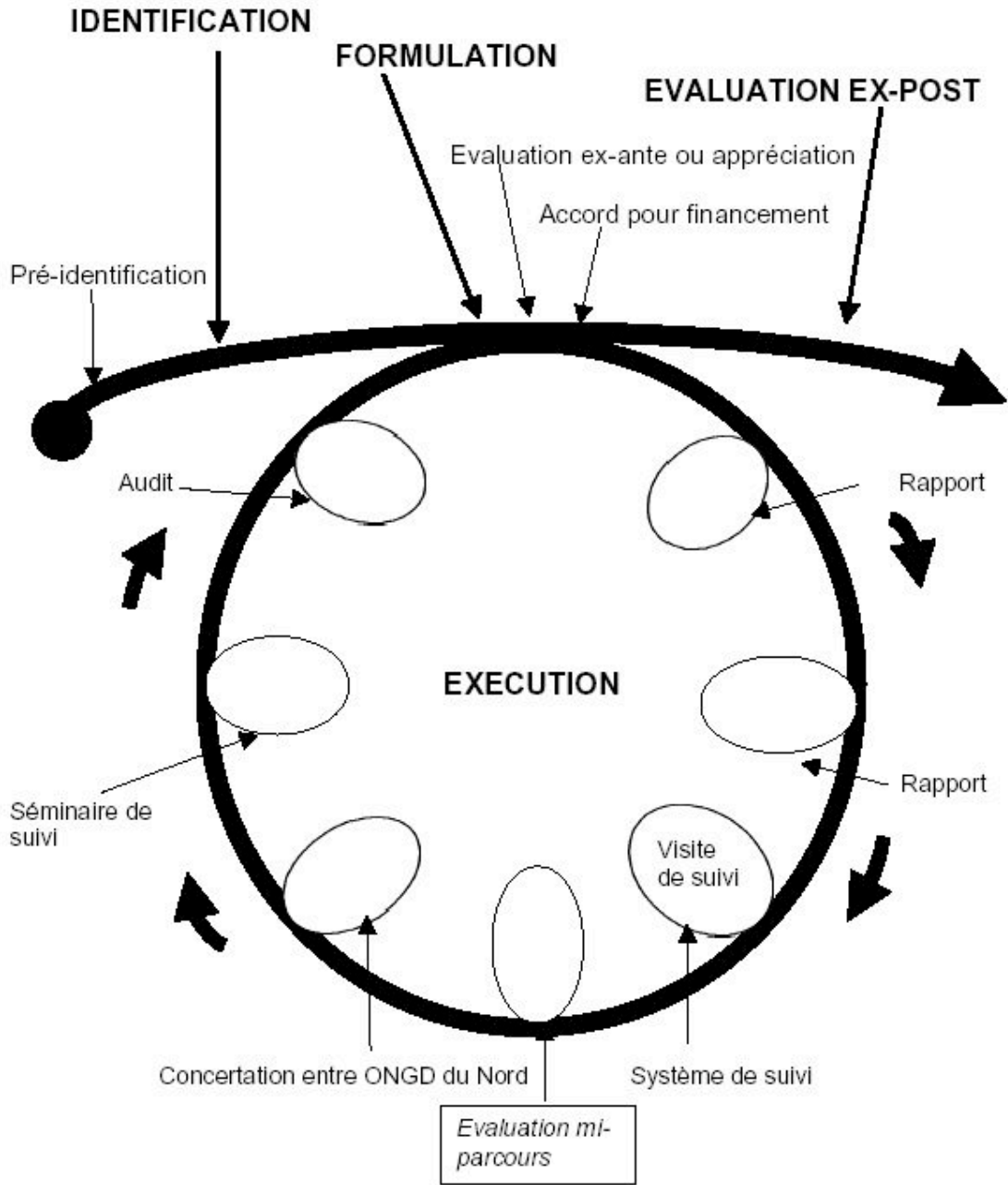
Au cours de ces dernières décennies, beaucoup d'organisations ont acquis de l'expérience dans la gestion des projets, cette expérience indiquait qu'une part importante des projets de développement aboutissait à des résultats médiocres, ce qui se reflétait dans les éléments suivants:

- Faiblesses de la programmation et de la préparation des projets
- Nombre important de projets non pertinents pour les bénéficiaires
- Prise en compte insuffisant des risques
- Ignorance de facteurs affectant la viabilité à long terme des projets
- Prise en compte trop rare des leçons tirées de l'expérience dans les nouvelles politiques et dans la pratique.

A travers cette expérience, il s'est développé une approche qui est actuellement largement appliquée connue sous le nom **Gestion du Cycle de Projet** ou **GCP**. Celle-ci répartit la

gestion des projets en un nombre de phases distinctes. Ces phases constituent ce qu'on appelle **Cycle de Projet**.

LE CYCLE DE PROJET



Donc la gestion du cycle de projets est un ensemble de concepts, de techniques, d'instruments et de pratiques qui permet d'intégrer les phases du cycle de projet de façon à permettre un examen systématique des divers aspects impliqués, suivant une approche et une méthodologie garantissant que les objectifs et les aspects liés à la viabilité restent prépondérants.

II.1 - Les principes de Gestion du Cycle de Projet

La Gestion du Cycle de Projet se base sur les principes suivants :

- **Les phases du Cycle de projet :** la prise de décision structurée et documentée ;
- **L'orientation acteurs/partenaires :** participation des parties concernées dans la prise de décision, ainsi le projet devra être dirigé vers les besoins et les priorités identifiés par les partenaires ; cela moyennant le recours aux ateliers de planification participative aux points clés du cycle de projet et la formulation de l'objectif spécifique du projet en termes des bénéfices durables pour les bénéficiaires ;
- **La programmation selon le cadre logique :** une analyse complète et cohérente pour garantir une approche analytique cohérente lors de la conception et la gestion du projet ;
- **La viabilité :** des mécanismes assurant un flux de bénéfices continu afin de garantir des avantages durables ;
- **L'approche intégrée :** intégration verticale et documents standardisés, reliant les objectifs de chaque projet aux objectifs prioritaires de la Commission et aux objectifs sectoriels et nationaux du pays partenaire ; cette approche permet de s'assurer que les plans de travail et les budgets relatifs à chaque projet soient préparés dans le respect du cadre logique pour le projet en utilisant le format de base pour garantir un traitement cohérent et approfondi des aspects clés tout au long du projet. (EUROPEAID Office de Coopération 2001, South Search 1993-2001).

II.2 - Critère de qualité et de réussite

Les facteurs ci-après sont généralement considérés comme les plus importants dans la préparation, la gestion et l'évaluation d'un projet. Il s'agit de : la pertinence, la faisabilité, la viabilité. (ITAD Ltd., Hassocks, West Sussex, BN6 8SL, RU 2001)

•**La pertinence** : Elle concerne la raison d'être du projet, le lien entre celui-ci et son environnement (économique, social et politique, technologique, culturel...) dans son intégralité. Elle indique si :

- ⇒ Les projets sont liés aux objectifs sectoriels, nationaux et à ceux de la Commission ;
- ⇒ Les bénéficiaires sont impliqués très tôt dans le processus de programmation ;
- ⇒ L'analyse des problèmes est approfondie ;
- ⇒ Les objectifs sont clairement définis en termes de bénéfices pour les groupes cibles.

•**La faisabilité** : Elle indique si les objectifs du projet proposé peuvent être réellement atteints en tenant compte du contexte, des moyens du projet ainsi que des objectifs prévus dans le plan du projet.

- ⇒ Les objectifs sont logiques et mesurables ;
- ⇒ Les risques, les hypothèses et les facteurs affectant la viabilité sont pris en compte ;
- ⇒ Le suivi se concentre sur les cibles pertinentes.

•**La viabilité** : Elle est définie comme la capacité d'un projet de continuer à générer des profits une fois que l'appui extérieur aura cessé. Si un projet est limité dans le temps, ses bénéfices doivent continuer une fois que le projet aura été achevé,

- ⇒ Les facteurs affectant la viabilité sont pris en compte dans la conception même du projet
- ⇒ Les résultats de l'évaluation sont mis à profit dans l'élaboration des projets futurs

En plus de ces trois critères, autres organismes voient l'obligance d'ajouter un certain nombre de critères supplémentaires tels que :

•**L'organisation:** Il est impératif de vérifier, régulièrement, si l'organisation chargée de l'exécution du projet dispose des capacités et ressources nécessaires. Il est également recommandé de rendre compte si le mode d'organisation et le style de management répondent aux exigences du moment et sont régulièrement réajustés (si nécessaire) en fonction des changements qui surviennent dans le contexte du projet.

•**L'efficience:** On mesure l'efficience d'un projet par la balance entre le coût des investissements et les profits obtenus. Ainsi, le management est dit efficient s'il parvient à mener le maximum d'activités avec le minimum de moyens.

•**L'efficacité :** En bref, ce concept détermine la mesure dans laquelle un projet atteint ses objectifs, en qualité et en quantité.

•**L'impact:** Il s'agit du changement, positif ou négatif, direct ou indirect, prévu ou imprévu, voulu ou pas voulu, produit par la réalisation d'une intervention.

Il peut également être considéré comme un critère d'évaluation qui indique tous les effets d'une intervention dans différents domaines : financier, économique, social, culturel, institutionnel, environnemental.

L'approche projet

L'approche projet est une approche qui privilégie des actions ciblées, localisées, avec des résultats quantifiables (en particulier la viabilité financière et économique) et une échéance tout en évitant le contrôle exclusif par les services de l'administration.

En parlant du secteur agricole, AXINN (1993) pense que « l'approche projet suppose qu'un développement agricole et rural rapide est nécessaire et que la lourde bureaucratie du service de vulgarisation du ministère de l'agriculture n'est guère de nature à avoir un impact important sur la production agricole ou sur la population rurale dans des délais appropriés. Elle suppose aussi que de meilleurs résultats peuvent être obtenus en adoptant une approche par projet dans un lieu et dans un laps de temps donnés, avec des injections massives de ressources internes ».

Définition de programme :

La COMMISSION EUROPEENNE (2001) définit le programme de développement comme une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international.

Pour MUNDER (1977) le programme est un exposé des buts et des objectifs d'une organisation, associée à la description d'une situation et un exposé des problèmes et des situations envisagées.

L'approche programme

Selon le PNUD (1997) « L'approche programme est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. L'approche programme est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un "programme", c'est une approche logique qui intègre les processus de planification et de gestion de tout effort de développement national, aux niveaux macro-économique, méso-économique et micro-économique. »

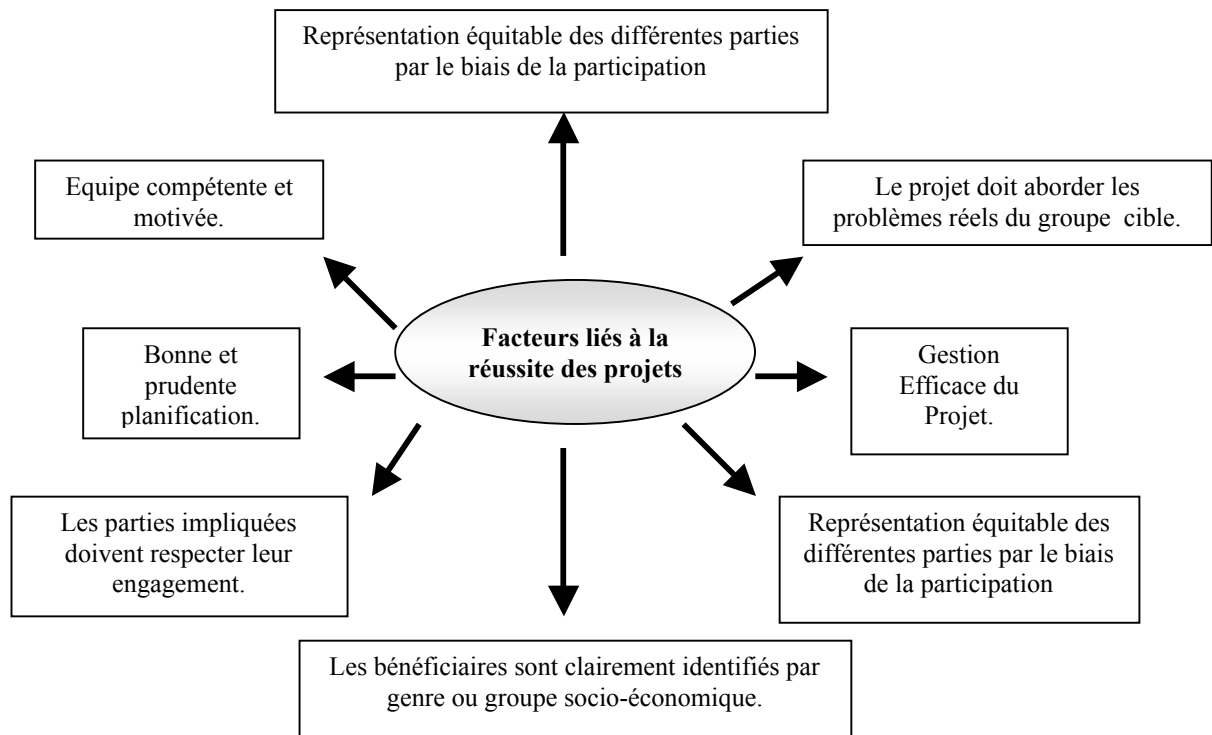
GTTINGER (1985) complète la définition du projet en affirmant que « le projet est le plus petit élément opérationnel d'un plan ou d'un programme de développement agricole national que l'on puisse concevoir et mettre en valeur en tant qu'entité distincte ».

Mais le PNUD (1997) précise que « programme n'est pas seulement un groupe de projets liés entre eux et ayant trait à un même secteur ou domaine thématique. Ce n'est pas non plus un projet complexe ou de grande ampleur dans le cadre duquel les initiatives ne sont pas intégrées dans un programme-cadre national et ne contribuent pas à la réalisation de son objectif ».

TABLEAU N° 1 : Etude comparative entre les projets et les programmes de développement

ETUDE COMPARATIVE ENTRE PROJET ET PROGRAMME		
POINTS DE DIVERGENCE	Le programme de développement est un ensemble de projets cohérents qui aboutiront par leurs objectifs respectifs ou spécifiques, à la réalisation d'un objectif global qui est celui du programme.	
	PROJETS	PROGRAMMES
TEMPS	Les projets sont généralement très précisément délimités dans un temps défini d'avance. Ils visent le court et le moyen terme.	Les programmes de développement s'étendent sur un temps relativement plus important que les projets. Ils visent le long terme
ESPACE	Les projets sont localisés et généralement élaborés par rapport aux potentialités et aux contraintes d'une localité	Les programmes occupent un plus grand espace d'investigation qui peut être une nation, une région ou un secteur économique
OBJECTIFS	Les objectifs des projets sont en général quantitatifs et opérationnels car les projets ont tendance à viser davantage les rentabilités économiques	Les objectifs des programmes s'inscrivent davantage dans le cadre du développement social. Ils sont généralement qualitatifs
RESULTATS	Les résultats sont mesurables et ont des retombées sur l'espace emblavé par le projet	Les résultats des programmes sont estimables mais pas toujours mesurables. Les retombées ont une envergure plus importante (nationale et souvent mondiale)
POPULATIONS BENEFICIAIRES	Les bénéficiaires des projets sont membres actifs car il sont informés, impliqués et consultés. La participation est plus active	Les bénéficiaires des programmes participent à la réalisation des programmes à travers des projets satellites du programme

IV - CONDITIONS DE REUSSITE DE PROJETS/PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT



HEMA N° 1 : Quelques facteurs clés liés à la réussite des projets (Source : UE, 2002)

LA PLANIFICATION DES PROJETS PAR OBJECTIFS (PPO)

INTRODUCTION

La problématique de la durabilité des impacts positifs des projets de développement entrepris dans le cadre des coopérations au développement reste posée. Nombreuses sont les pensées, les critiques et les remèdes proposés pour améliorer la qualité des interventions et la viabilité des produits qu'elles engendrent.

Fort de son expérience et consciente de la médiocrité des résultats des actions déjà entreprises, l'agence allemande d'assistance technique (GTZ) réagit pour proposer et adopter au début des années 80, un modèle systématique de planification des projets dans le but de remédier au problème majeur de la planification qui demeure « la préparation insuffisamment systématique des interventions ».

Cette méthode de gestion appelée ZOPP en allemand (Ziel-Orientierte Projekt-Planung), GOPP en anglais (Goal Oriented Project Planning) et PPO ou PIPO ou encore PPOO en français (respectivement Planification des Projets par Objectifs ou Planification des Interventions par Objectifs ou encore Planification des projets orientée vers les Objectifs), a pour fondement principal, l'approche du cadre logique et pour originalité d'établir des liens entre les moyens et les fins sur la base d'analyse préalable des causes et des effets grâce en particulier au metaplan (c'est la phase d'analyse).

Le PCM GROUP (2002) confirme nos propos en ces termes « dans les années 70 début 80, l'agence allemande de développement GTZ, consciente des faiblesses fondamentales du cadre logique, lui ajoute la phase d'analyse et y introduit la technique visuelle (panneaux muraux et cartons de couleurs, colle etc.) appelée metaplan » .

Les résultats obtenus avec cette méthode font qu'une grande partie de la coopération internationale l'utilise pour la planification des projets.

I – HISTORIQUE

1 – L'agence allemande d'assistance technique (GTZ)

Le Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) ou Agence allemande d'assistance technique, est l'instrument de coopération technique de la république fédérale d'Allemagne.

En tant qu'agence gouvernementale, son rôle est de mettre en œuvre la politique de développement et de coopération technique internationale du gouvernement fédérale afin de contribuer à améliorer durablement les conditions de vie des populations dans les pays du Sud et de l'Est et de stabiliser leurs bases d'existence naturelle. Elle est actuellement présente dans 126 pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine ainsi que dans les pays en transition de l'Europe orientale et de la CEI.

Fondée en 1975, la GTZ a lancé au début des années 80, la technique de planification des projets par objectifs (PPO), où le cadre logique est un outil important.

2 – Origine et évolution de la PPO

Dans les années 80, la GTZ a élaboré et introduit la planification des projets par objectifs (ZOPP), un système de planification inspiré du "Logical Framework" (Cadre logique) provenant des États Unis.

Les aspects essentiels en étaient les méthodes de communication (ateliers, animation, visualisation) et de planification (analyse des parties concernées, des problèmes et des objectifs, schéma de planification du projet) dans le cadre d'ateliers interdisciplinaires réunissant les représentants des parties prenantes.

Dans les années 90, le canon de la méthode ZOPP a été assoupli (mais avec maintien des principes de communication) suite à des critiques lui reprochant un caractère pseudo-participatif et de ritualisation qui produisait des résultats difficiles à expliquer.

Le FIDA (2001) explique ces propos en notant que « Ces critiques ont incité la GTZ à redéfinir et assouplir la PPO en 1996. Elle est aujourd'hui vue comme une orientation favorisant la qualité des processus de planification. Les procédures et instruments peuvent être choisis en fonction des exigences d'une situation donnée. D'autre part, on a réduit l'importance donnée à la planification dans les instruments de gestion des projets de la GTZ, compte tenu des difficultés rencontrées dans l'attente des processus de transformation sociale ».

De nos jours une grande partie de la coopération internationale utilise cette approche pour la planification des projets, y compris des grands organismes comme la Banque mondiale. Ce qui nous amène à conclure logiquement que cette méthode s'adapte aussi bien aux petits qu'aux grands projets.

Grâce à la PPO et spécialement à la matrice de planification, dont la logique se retrouve dans tous les documents de projets pertinents, la GTZ est parvenue à rendre ses instruments de gestion des projets compatibles.

II – LES FONDEMENTS DE LA PPO :

1 – Les principes de la PPO

Pour réussir la PPO, il est capital de savoir qu'elle se déroule avec un certain nombre de principes dont les plus importants sont les suivants :

- L'un des principes fondamentaux de la méthode PPO est celui de la participation. La PPO s'appuie en effet sur une démarche de planification participative, transparente et orientée vers les besoins des partenaires et des groupes cibles.

Selon le FIDA (2001), cette participation peut revêtir la forme d'ateliers, de consultations, d'analyses ou d'évaluations, d'utilisation des techniques de diagnostic participatif.

- La PPO implique un grand nombre d'intervenants dans la procédure et favorise la concertation entre acteurs afin de mieux énumérer et de contrôler les facteurs externes. Les groupes d'intéressés à consulter sont notamment les donateurs, les administrations nationales et locales, les organismes de tutelle et les organismes de recherche/vulgarisation, les ONG, les organisations locales et celles du secteur privé, les théoriciens/militants indépendants, les personnels d'autres projets en cours et, surtout, les bénéficiaires potentiels ou effectifs.

La GTZ (2002) souligne à ce propos que les principaux éléments des projets planifiés selon la PPO, sont élaborés sous une forme intelligible dans le cadre d'un travail en équipes avec les personnes concernées.

- Un autre principe de la méthode étant celui de la diversité des opinions. En effet, l'hétérogénéité des profils des représentants au sein des groupes formés pendant les ateliers, est un atout pour le débat et la discussion.

- La PPO est basée sur des techniques favorisant la communications continue entre les différents intervenants par l'intermédiaires d'une part de la phase d'analyse et d'autres parts par des outils comme la technique visuelle dite METAPLAN (techniques de communication utilisant des cartons de couleurs différentes, des feutres et de grandes feuilles de papier brun pour visualiser, analyser et mémoriser les idées et les informations émergeant lors d'ateliers)

2 – Les différents intervenants et leurs rôles

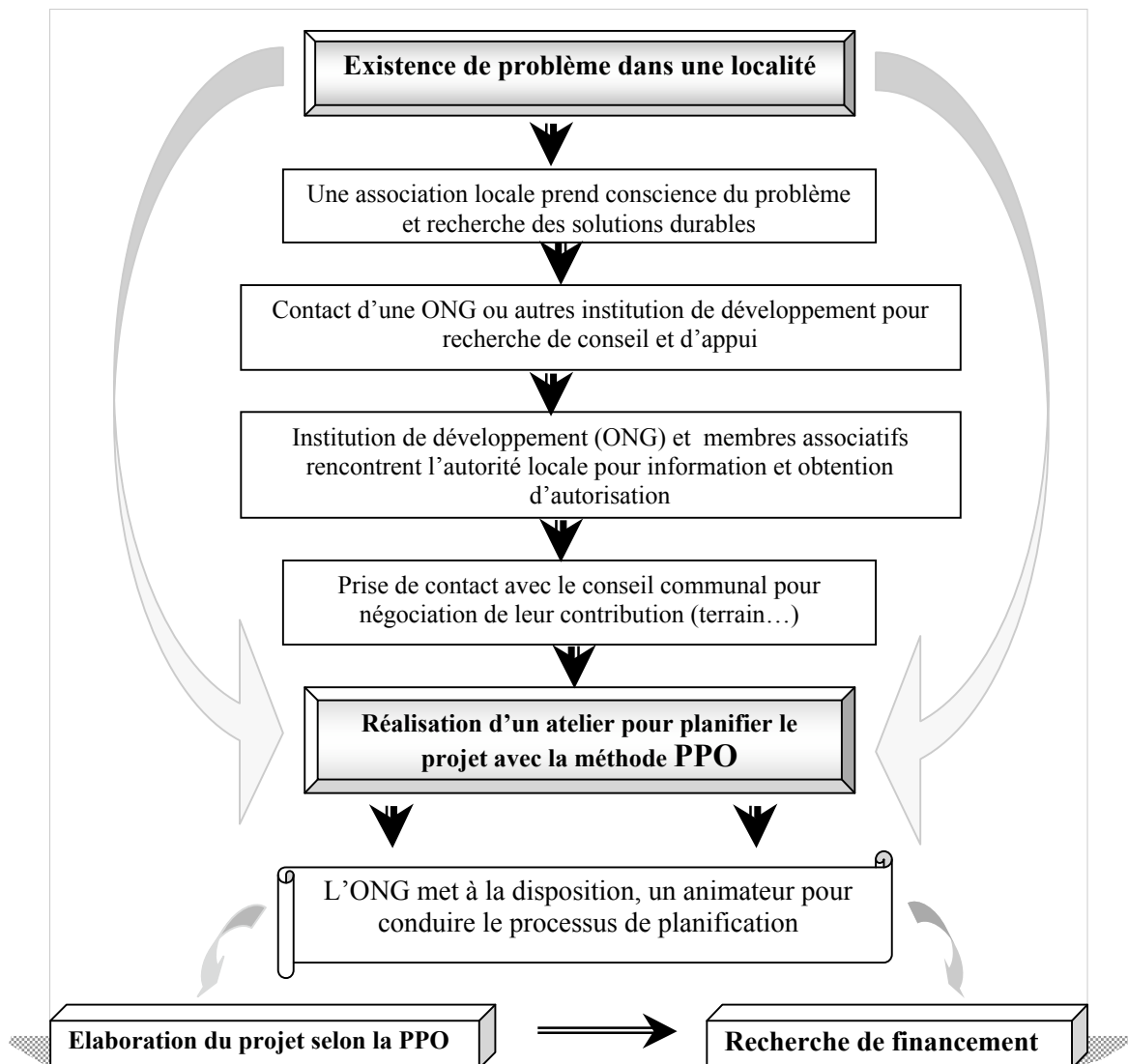
Le déroulement de la ZOPP nécessite la présence d'un animateur initié à la méthode. Cet animateur est généralement fournit par l'institution chargé de l'exécution du projet. Ces institutions sont pour la plupart des ONG.

L'animateur commence à initier les différents intervenants à la méthode à travers des ateliers de formation. La méthode PPO implique le concours de toutes les composantes sociales, administratives et partenariales pouvant avoir une relation avec le projet. Dans le contexte marocain, l'atelier regroupe en général les représentations suivantes :

- Représentation des habitants
- Représentation des membres associatifs
- Représentation de l'institution chargée de l'exécution (animateurs)
- Représentation de l'autorité locale
- Représentation du conseil Communal

Chacun de ces différents intervenants joue un rôle important dans les démarches préalables qui doivent aboutir au premier atelier durant lequel l'animateur procède à l'initiation du groupe à la méthode ZOPP.

Le schéma suivant résume parfaitement les rôles de chacun des intervenants jusqu'au premier atelier de formation.



SCHEMA N° 3 : Exemple de relation entre les différents intervenants dans le contexte marocain.

Dans un contexte plus général et plus large, le FIDA (2001) précise que les groupes d'intéressés à consulter pour la PPO sont notamment :

- Les donateurs ;
- Les administrations nationales et locales ;
- Les organismes de tutelle et les organismes de recherche/vulgarisation ;
- Les ONG ;
- Les organisations locales et celles du secteur privé ;
- Les théoriciens/militants indépendants ;
- Les personnels d'autres projets en cours ;
- Surtout, les bénéficiaires potentiels ou effectifs.

3 - Les exigences de la méthode

La conduite d'un atelier de planification de projet par objectifs doit tenir compte des précautions suivantes :

- L'animation de la démarche PPO est très importante pour sa réussite. L'animateur doit être suffisamment expérimenté et doit maîtriser convenablement la démarche PPO. Il doit être également impartial. Pour cela, il est préférable qu'il ne soit pas impliqué dans le projet.

- L'animateur doit disposer d'astuces pour gérer les conflits qui apparaissent pendant les ateliers. Dans tous les cas il doit éviter de donner raison, de juger ou de départager par une décision majoritaire par voix formelle.

- L'animateur doit disposer de connaissances sur l'environnement du projet. Selon LAMBALLE et al. (2001), « pour conduire une démarche de planification participative, l'intervenant doit s'appuyer sur une connaissance approfondie de la région, de ses problèmes et de son potentiel. Il doit également bien connaître les groupes cibles, les pouvoirs formels et informels, les groupes d'intérêts, etc. ».

Cela permettra de mieux comprendre les préoccupations des populations cibles et déceler les sous-groupes avec leurs intérêts spécifiques.

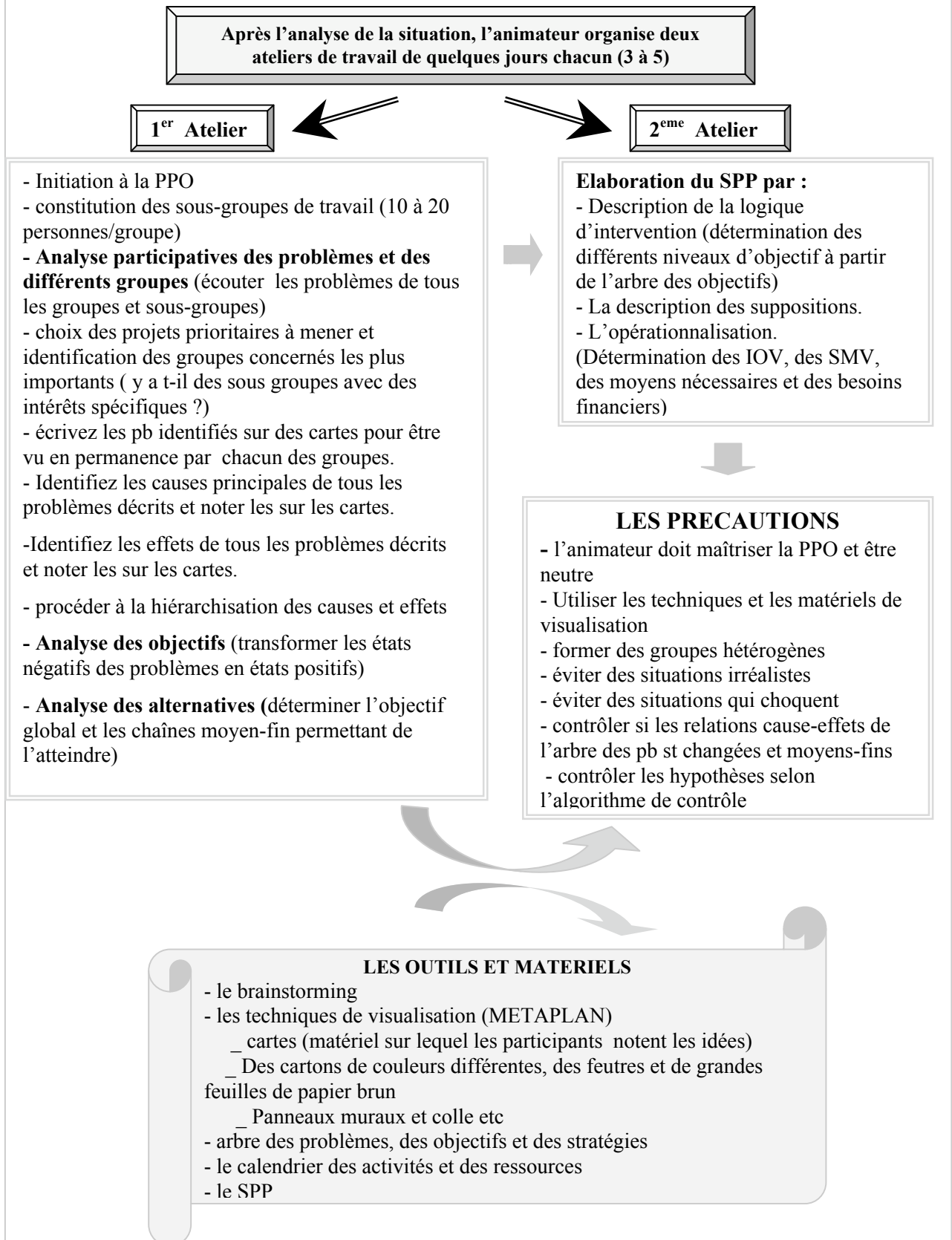
- Avec un nombre élevé de personnes, il faudrait constituer des groupes de travail avec 10 à 15 au maximum par groupe pour favoriser la participation de tous. Les groupes formés doivent être hétérogènes c'est-à-dire que tous les groupes doivent avoir les mêmes compositions sociales, administratives et partenariales.

III – LES DIFFERENTES ETAPES ET DEMARCHES DE LA PPO

La PPO est très populaire dans le domaine de la planification des projets de développement mais en réalité, la maîtrise de la démarche n'est pas évidente au sein des agents de développement.

Pour cela nous avons essayé de résumer en une page, le déroulement de la méthode afin de contribuer) à la compréhension de la procédure que l'on a souvent tendance à craindre ; se disant qu'elle est réservée aux spécialistes.

Ce schéma peut être considéré comme la suite du schéma précédent (cf. schéma xx)



SCHEMA N°4 : Schématisation du déroulement de la PPO

1 – Les Objectifs de la PPO

Comme nous l'avons noté précédemment, la méthode PPO est une dérivée de la méthode du cadre logique combinée à une phase d'analyse participative. Ses principaux objectifs selon LAMBALLE et Al. (2001) sont les suivants :

- Déterminer les problèmes réels ;
- Fixer des objectifs clairs et réalistes ;
- Planifier avec la participation des différentes parties ;
- Améliorer la coopération et la communication entre les différentes parties ;
- Délimiter les responsabilités des parties ;
- Fournir une base pour suivre et évaluer.

Pour atteindre ces différents objectifs, la démarche PPO s'organise en deux phases :

- La phase d'analyse ;
- La phase de planification.

2 – La phase d'analyse

2.1 - Analyse de la situation de départ

Cette analyse a pour objet de faire un état sur la situation qui prévaut avant l'installation du projet. Elle décrit la situation dans laquelle s'inscrit le projet en mettant l'accent sur le problème, l'environnement du projet ainsi que les différentes parties concernées. Elle décrit également les facteurs ayant une incidence déterminante sur la situation rencontrée sur place tout en faisant ressortir les avantages que la résolution du problème pourra procurer.

2.2 - Analyse de la participation

L'analyse de la participation est l'identification des groupes d'intérêts par rapport au champ d'intervention au sein de la zone concernée.

ZANA (2003) donne plus de précisions en écrivant que l'analyse de la participation suivant la PPO consiste à donner un aperçu de tous les individus, groupes, organisations,...etc. qui ont un quelconque rapport avec le projet et identifier les intérêts et les attentes des personnes et groupes susceptibles d'être importants pour le projet.

Il est important de s'assurer si les différents groupes identifiés sont homogènes. En effet les groupes sont souvent composés de sous-groupes ayant des aspirations différentes qu'il faut ressortir.

Après avoir dégagé les différents groupes en rapport avec le projet, il faut préciser si les différents groupes sont concernés ou pas par la future intervention. Le tableau suivant est très pratique pour cette tâche.

TABLEAU N° 5 : Tableau d'identification des groupes concernés

LES GROUPES ET INSTITUTIONS INTERVENANTS	CONCERNES	NON CONCERNES
_ La Population - Les paysans • <i>Autochtones</i> • <i>Immigrés</i> - Les femmes - ... etc.		
_ Les vulgarisateurs		
_ Les autorités locales		
_ Les bailleurs de fonds		
_ ... etc.		

Cette première étape fondamentale et déterminante pour la suite, permet d'identifier tous les acteurs qui peuvent jouer un rôle dans le projet (direct, indirect, positif ou négatif). On analyse ensuite quels sont les intérêts, les tâches, les faiblesses de chacun.

Dans la plupart des cas, l'analyse de la participation et l'analyse de la situation de départ sont réalisées conjointement. C'est pour cette raison que l'on peut remarquer dans certains documents que l'analyse de la participation fait partie intégrante de l'analyse de la situation.

Pour rendre plus agréable l'analyse de la participation, plusieurs tableaux sont disponibles parmi lesquels l'on peut trouver le suivant :

TABLEAU N° 6 : Le tableau d'analyse de la participation

LES GROUPES ET INSTITUTIONS INTERVENANTS	Intérêts	Tâches	Potentialités	Attentes	Craintes
La population					
Les autorités locales					
Association ou coopérative					
Les structures administratives					
L'ONG					
Les bailleurs de fonds					
... etc.					

2.3 - Analyse de problèmes

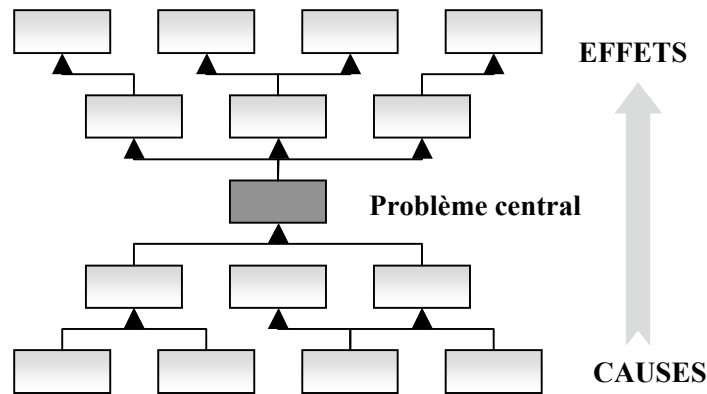
C'est l'identification, au cours d'un atelier, de tous les problèmes qui se posent dans le champ d'intervention du projet. Ces problèmes sont ensuite hiérarchisés et reliés par des liens de causalité.

Il s'agit d'écouter les différents groupes et de sélectionner le problème qui entre dans notre domaine d'intervention. La chaîne des " pourquoi " permet ainsi de creuser la problématique, d'identifier les causes premières et d'aller au fond des choses. Cette démarche aboutit à l'élaboration de l'arbre des objectifs.

Selon l'AGCD (1991), l'analyse des problèmes est une démarche méthodologique qui permet :

- D'analyser une situation problématique existante ;
- D'identifier et de hiérarchiser les problèmes ;
- De visualiser les relations causes-effets dans un diagramme dit arbre des problèmes.

Cet arbre se présente de telle sorte que le tronc est le problème central. Les branches et les sous-branches sont les effets, et les racines, les causes de la situation. Le schéma suivant donne un aperçu sur la présentation de l'arbre des problèmes.



SCHEMA N° 5 : Schéma de l'arbre des objectifs

2.4 - Analyse des objectifs

L'analyse des problèmes est une description anticipée de la situation qui prévaudra lorsque les problèmes seront résolus. Cela est possible grâce au diagramme des objectifs qui n'est qu'une traduction en terme positif de l'arbre des problèmes.

Chaque problème énoncé comme cause ou comme effet, est transformé en situation positive. Si l'analyse des problèmes est correcte, on devrait retrouver une cohérence dans la relation de cause à effet, devenant une relation moyens-fins.

Selon AGCD (1991), cette démarche permet :

- De décrire la situation future qui sera atteinte après résolution des problème ;
- D'identifier et de hiérarchiser les objectifs ;
- De visualiser les relations moyens-fins dans un diagramme dit arbre des objectifs.

Comme l'arbre des problèmes, l'arbre des objectifs se présente de telle sorte que le tronc est l'objectif central. Les branches et les sous-branches sont les fins, et les racines les moyens (cf. SCHEMA N°5).

NB : toutes les relations causes à effets ne sont pas systématiquement traductibles en relations moyens-fins. Si la transformation provoque des aberrations sur le plan éthique et pratique, il faut trouver une formule de remplacement ou reprendre le problème tel qu'il est.

2.5 - Analyse des alternatives

Cette stratégie a pour objectif principal de déceler un ensemble d'objectifs cohérents qui pourraient constituer une stratégie d'intervention

Il s'agit de décider à partir du diagramme des objectifs, de quelle façon l'on va attaquer la problématique pour que le projet soit réalisable. A l'issue de cette étape, on doit disposer de tous les éléments nécessaires pour établir le cadre logique du projet.

L'AGCD (1991) précise que cette étape permet :

- D'identifier les différentes stratégies possibles pour atteindre un objectif global ;
- De choisir la stratégie à adopter par l'intervention future à laquelle on s'intéresse.

Selon ZANA (2003), quand l'on se trouve face à plusieurs stratégies, il faudrait orienter les choix en fonction de d'un certains nombre de critères dont les plus importants sont :

- La disponibilité des ressources financières et humaines ;
- Les intérêts pour le groupe cible et l'intérêt du groupe cible ;
- Les effets négatifs et produits induits ;
- La priorité de la politique du développement ;
- L'adéquation de la stratégie avec les exigences des bailleurs de fonds.

3 - Etape de planification du projet

Le processus de planification et d'élaboration du SPP ressemble beaucoup à la méthode d'élaboration du cadre logique étudiée dans le chapitre précédent (cf. chap. I). Les différences fondamentales observées sont d'ordre terminologique. Par exemple, au niveau de la PPO, le cadre logique est désigné par SPP (schéma de planification participative). L'objectif spécifique est désigné par « objectif du projet ».

Sur le plan méthodologique, La PPO donne plus de précision dans les différentes phases d'élaboration du cadre logique en utilisant les termes « planification stratégique » et « planification opérationnelle ».

La planification stratégique désigne la détermination des différents niveaux d'objectifs et des logiques verticales et horizontales qui permettra de donner plus de chance de réussite au projet. La GTZ (2002) la définit plus clairement en notant que la planification stratégique vise à définir des objectifs d'un commun accord et à formuler des hypothèses de développement (chaînes de prestations et d'effets supposées) nécessaires à la réalisation des objectifs.

Cette planification stratégique est en réalité le remplissage de la première et de la dernière colonne du SPP (c'est-à-dire la colonne de la logique d'intervention et de celle des hypothèses).

Nous soulignons dans le même ordre que la planification opérationnelle est le remplissage de la deuxième et de la troisième colonne du SPP (colonne des IOV et des SMV) ainsi que la spécification des responsabilités et d'un planning. La GTZ (2002) précise en effet que dans la planification opérationnelle, les acteurs conviennent des mesures concrètes et des ressources à mettre en œuvre (qui fait quoi, quand et avec quelles ressources ?).

3.1 – Elaboration de la SPP ou cadre logique

La méthodologie d'élaboration du schéma de planification du projet (SPP) est identique à celle du cadre logique décrit dans le chapitre précédent. Pour cela, nous noterons les points essentiels en évitant de revenir sur les détails de cette tâche.

L'étape de planification se fait en suivant la logique suivante (cf. **Ch. I** pour plus de précisions) :

- Détermination de la logique d'intervention ;
- La formulation des hypothèses ;
- Les indicateurs objectivement vérifiables ;
- Les sources et moyens de vérification ;
- Les conditions préalables.

La définition de chacun de ces termes étant accessible au chapitre précédent, nous aborderons dans cette partie, leurs procédures de détermination.

3.1.1 - Détermination de la logique de l'intervention

Elle consiste à la détermination des différents niveaux d'objectifs de la colonne de la logique d'intervention, c'est-à-dire l'objectif global, l'objectif spécifique ou objectif du projet, les résultats et les activités).

- Pour identifier l'objectif global, on choisit à partir de l'arbre des objectifs, un ou plusieurs objectifs situés au plus haut niveau de la hiérarchie et qui décrivent des bénéfices durables pour la société. Cet objectif se situe en amont d'un ensemble de chaînes.

- Pour identifier l'objectif spécifique, on choisit dans l'arbre des objectifs, l'objectif ou les objectifs) qui se situent en amont de la chaîne et qui décrivent des bénéfices durables pour les groupes cibles.

- Pour identifier les résultats intermédiaires, choisir selon la logique moyens-fins, les objectifs qui mènent à la réalisation de l'objectif spécifique. Ces objectifs deviennent dès lors des résultats. Il est possible d'ajouter d'autres résultats en cas de nécessité.

- Pour identifier les activités, choisir dans l'arbre des objectifs ceux qui, selon la logique moyens-fins, mènent à la réalisation des résultats. Ces objectifs étant des actions, on utilise donc des verbes pour les exprimer. Il est également possible d'ajouter certaines activités suite à des concertations avec les autres concernés. Et pour terminer, il est important de numéroter les activités et les résultats dans un ordre successif et logique.

3.1.2 – Détermination des hypothèses

La détermination des hypothèses consiste à identifier à partir de l'arbre des objectifs, les objectifs non inclus dans la logique de l'intervention mais importants pour la réalisation de celle-ci.

Il est important d'identifier d'autres hypothèses, s'il en existe, car la réussite du projet en dépend fortement.

Le schéma suivant est très pratique et couramment utilisé pour évaluer dans quelle mesure chaque hypothèse identifiée est importante pour la réussite du projet :

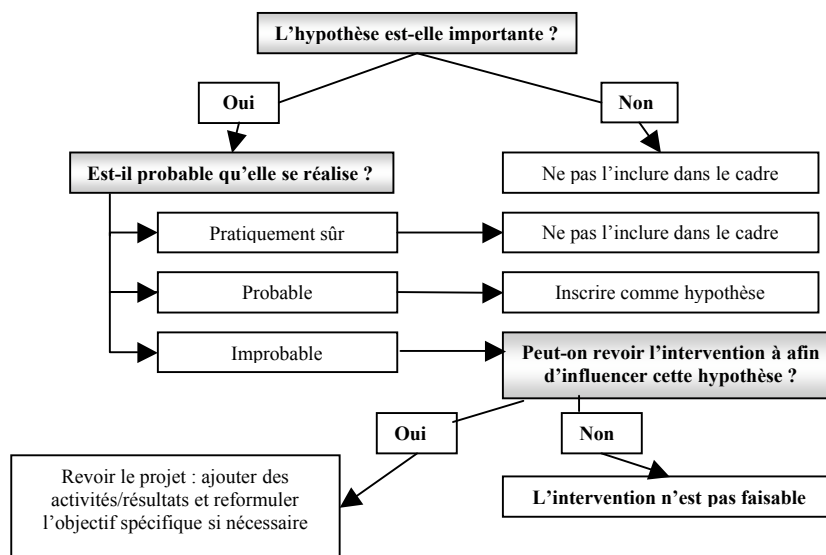


Schéma N° 6 : Schéma de vérification des hypothèses (UE, 2001)

Les hypothèses retenues (probables) sont exprimées en terme de situation recherchée puis insérées à leurs justes niveaux dans les dernières colonnes de la matrice de planification.

3.1.3 – Détermination des I.O.V.

La détermination des I.O.V consiste en une description opérationnelle des objectifs du projet. Les facteurs décrits sont la qualité, la quantité, le groupe cible, le temps et la localisation. L'UE (2001) estime qu'ils permettent d'analyser les chances de réalisation des objectifs, et sert de base au système de suivi du projet. On les détermine pour les objectifs globaux et spécifiques ainsi que pour les résultats.

Pour déterminer aisément les IOV, il convient de se poser les questions suivantes : quoi ? Pour qui ? Combien ? Comment ? Quand ? Où ?

Il existe également un schéma de détermination des IOV que nous vous proposons de consulter au niveau des annexes (cf. Annexe N° 6).

3.1.4 - Détermination des sources et moyens de vérification (SMV)

Elle consiste à indiquer les sources d'information fiables qui prouveront que les objectifs ont été réalisés. Cette vérification se fait en se référant aux I.O.V préétablis.

Ces sources d'information sont généralement des rapports, des résultats d'études (enquêtes, observations, entretiens...etc.).

La détermination des SMV doit tenir compte de certains critères comme l'accessibilité, la spécificité et la fiabilité de la source d'information. Il est important de préciser par ailleurs les formats, le lieu et le moment de parution.

3.2 – Finalisation du SPP

Nous avons désigné par « finalisation du SPP », les étapes d'identification des moyens, des coûts d'intervention, du calendrier des ressources et du planning des activités.

3.2.1 – Détermination des moyens

Dans les projets de développement, les moyens désignent l'ensemble des ressources humaines, partenariales, financières et matérielles grâce auxquelles l'intervention va pouvoir exécuter ses activités. On peut résumer l'ensemble de ces moyens en deux groupes, à savoir les moyens humains et les moyens physiques. Les moyens physiques regroupent à leur tour, les moyens d'investissement (les moyens pour lesquels un amortissement est à prévoir) et les

moyens de fonctionnement (les moyens périssables c'est-à-dire qui sont utilisables une fois seulement).

La détermination des moyens s'effectue en général en distinguant les moyens spécifiques (qui sont les moyens nécessaires pour chacune des activités résultant du cadre logique) et les moyens globaux (les moyens liés aux activités d'appui et de gestion non formulés dans le cadre logique).

3.2.2 – Détermination des coûts

Les coûts sont les traductions en terme financier de tous les moyens (UE, 2001).

L'estimation des coûts doit être le plus complet possible. Chaque détail engendrant des frais, doit être pris en compte. Pour faciliter cette tâche, les activités ainsi que leurs incidences financières doivent être connues et détaillées.

En réalité, la détermination des moyens et des coûts se font toujours conjointement pendant l'instruction du projet. Les résultats de cette étude sont rassemblés dans un tableau appelé communément calendrier des ressources.

3.3 - Le planning des opérations

Le planning des opérations ou calendrier des activités ou plan des activités ou encore de réalisations, définit les activités à entreprendre/ temps pour réaliser les résultats et les objectifs du projet / délais.

Selon ZANA (2003), les activités sont décrites dans une colonne, et la période divisée en sous-période est indiquée dans une rangée à la hauteur des activités correspondantes. Le plan peut être utilisé pour mieux déterminer les responsabilités et/ou les contributions de chaque intervenant par activité planifiée.

Toutes les informations des calendriers des ressources sont souvent résumées sous forme graphique appelé « Gantt » ou diagramme de Gantt.

Le tableau suivant est un exemple de calendrier des activités s'étalant sur une période d'une année :

TABLEAU N° 7 : Exemple de calendrier des activités

LES ACTIVITES	LES MOIS												LES GROUPES CONCERNES			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Femmes	Assoc.	...	ONG
<u>Résultat</u>																
1.1 Activité	*							*					*	-	-	-
1.2 activité			*	*	*	*	*	*					-	*	-	*
<u>Résultat 2</u>																
2.1 activité	*	*											*	*	-	-
2.2 activité	*	*	*	*									*	*	-	*
2.3 activité										*	*	*	-	*	-	-
... etc.																

3.4 - Le schéma de planification des projets (SPP) et vérification finale de la matrice

Après toutes les étapes sus - mentionnées, l'on doit disposer de tous les éléments nécessaires à l'élaboration de la matrice. La vérification finale consiste à tester où à vérifier si tous les aspects importants ont été pris en compte comme il le faut. Cette vérification doit faire de préférence par des personnes autres que celles qui ont élaboré la matrice.

Les éléments que l'on vérifie le plus souvent sont : la logique verticale, la représentativité des IOV et des SMV, la véracité des hypothèses, la probabilité de réussite du projet sans oublier de vérifier si l'idée du projet répond aux critères et aux priorités des bailleurs.

Après cette phase de vérification vient la phase de recherche de financement. Pour cela, il est vivement conseillé de ne pas présenter la demande à un seul bailleur de fonds et attendre, il faudrait déposer la demande auprès plusieurs bailleurs de fonds en étant informé au préalable sur son identité, son domaine d'intervention et ses priorités.

IV – AVANTAGES DE LA PPO

1 – Les atouts de la méthode

Hors mis la phase d'analyse qui précède l'élaboration du SPP, les avantages que procure la PPO par rapport aux autres méthodes disponibles, sont multiples. Selon le ENDA Maghreb (1998), les atouts de la méthode PPO s'articulent autour des deux points suivants :

- Elle permet de parvenir à des définitions claires et à une compréhension commune des problèmes ;

- Elle permet de définir en commun et clairement les moyens et les objectifs du projet

En effet il faut souligner que:

- La méthode PPO offre la possibilité aux représentants des acteurs les plus importants, de participer et de s'exprimer pendant les ateliers. Cela permet d'aboutir à une compréhension commune de la problématique ;
- La PPO prend en compte les idées et les opinions de tous les acteurs, et permet d'aboutir au montage d'un projet commun, suite à des débats et à des négociations qui visent l'intégration entre les différents acteurs qui, le plus souvent ont des intérêts divergents.
- La PPO dispose de techniques et d'outils de communication qui facilitent la communication entre intervenants qui n'ont pas toujours des mêmes niveaux d'instruction.
- ENDA Maghreb (1998) affirme à ce propos qu'avec la PPO, le travail se fait avec des cartes mises sur des affiches, de manière à ce que toutes les opinions soient retenues. Cela permet une transparence complète du processus de planification, et met en valeur le travail de groupe car tout le monde sait pourquoi on est arrivé à tel ou tel objectif.

Et enfin, selon l'AGCD (1991), la PPO n'a qu'un avantage ; celui d'aider les personnes chargées de l'instruction d'une intervention, à mieux structurer et formuler leur réflexion et à s'exprimer d'une façon suffisante, claire et standardisée.

2 – PPO et cadre logique

Les relations qui existent entre la PPO et le cadre logique sont des relations de « paternité » et de « filiation » ; le cadre logique étant le père. En effet, la PPO a été mise au point suite à des remarques sur les faiblesses et défaillance du cadre logique. On peut dire que la PPO est une version améliorée de l'approche du cadre logique pour la gestion des projets de développement.

Parmi les témoignages qui fusent à cet effet, nous avons noté les suivants :

Le PCM Group (2002) cite à ce propos : « Au début des années 80 (fin 70), l'agence allemande de développement GTZ, consciente des faiblesses fondamentales du cadre logique, lui ajoute la phase d'analyse et y introduit la technique visuelle (panneaux muraux et cartons de couleurs, colle etc.) appelée metaplan, pour donner le ZOPP.

Le même PCM group (2002) continue en notant que : « la GTZ, instrument de la coopération allemande a, quant à elle, développé une méthodologie (la ZOPP) qui permet d'aboutir au Cadre logique à partir d'un processus comprenant cinq étapes bien définies (analyse de la participation, analyse des problèmes, analyse des objectifs, analyse des alternatives, Schéma de planification du projet ou Cadre logique). »

GASPER (1999) quant à lui souligne que le ZOPP, né en Allemagne dans les années 80 est un prolongement de la méthode du cadre logique né au Etats-Unis dans les années 70.

V – LES LIMITES DE LA PPO

La PPO a lui aussi connu des critiques depuis son apparition dans les années 80. On lui reprochait diverses faiblesses dont les plus importantes sont :

- Au début des années 90, les ateliers PPO ont été critiqués pour leur caractère souvent artificiel (ou pseudo - participatif), et on a objecté que la focalisation sur les problèmes, négligeait une évaluation réaliste des possibilités, et que toute la procédure PPO s'était transformée en un rituel produisant des résultats difficiles à appliquer dans le monde réel (FIDA, 2001).

- En parlant des faiblesses de la PPO, ENDA Maghreb pense que « La logique d'analyse cause à effet, peut de part sa rigueur intellectuelle, être inaccessible à certains acteurs. Cette démarche pourrait également être trop étroite pour certains, trop rigoureuse et carrée... »

- La PPO n'offre pas de remèdes magiques. Les ateliers sont plutôt un point de départ pour une exécution plus efficace des actions de développement. A ce propos, l'AGCD (1991) pense que si la PPO est appliquée dans le cadre d'une mauvaise politique ou avec des règles erronées, elle indiquera les incohérences et les lacunes, mais ne mettra pas une nouvelle politique ni des nouveaux critères en place.

CONCLUSION

A travers cette étude sur la PPO, Il est très important de savoir que la PPO n'est qu'une méthode et rien de plus. Elle est comme une molécule qui réagit avec d'autres molécules pour donner la molécule active d'un produit pharmaceutique, car elle ne peut pas guérir à elle seule.

Elle est une orientation favorisant la qualité des processus de planification qui s'assouplit de plus en plus car elle offre le choix des procédures et instruments en fonction des exigences d'une situation donnée. Ce n'est pas un hasard qu'une grande partie de la coopération internationale utilise cette approche pour la planification des projets. Elle a fait de preuves solides malgré quelques faiblesses.

Mais aujourd'hui, on parle davantage de « gestion de cycle de projet », car l'évolution des idées et le rôle reconnu à la modélisation des relations dans la réussite de la coopération au développement, conduit de plus en plus les organismes à passer des autres méthodologies (PPO...) à la gestion du cycle des projets.

CHAPITRE II :

LE CADDRE LOGIQUE

Les origines du cadre logique remontent aux sciences mathématiques et tout particulièrement dans la science appelée " Opération Research ". Des textes font allusion au cadre logique dans le contexte de techniques de planification adoptées par l'armée américaine dans les années 50. Dans les années 60, l'agence USAid a introduit le cadre logique comme outil de planification dans ses activités de développement. Cependant dans les années 70, l'agence allemande de développement GTZ, consciente des faiblesses fondamentales de l'outil, lui ajoute la phase d'analyse et y introduit la technique visuelle. (South Search 1999-2001)

Cet outil est actuellement utilisé par beaucoup d'organismes de développement comme UE, ILO (UN), DGCI (Belgique). DANIDA (Danemark), Finlande, MAE (Luxembourg), USAid (Etats Unis d'Amérique, CIDA (Canada) etc. (PCM Groupe)

L'instrument fondamental de la GCP est en effet le Cadre Logique. Il comprend toutes les informations nécessaires pour comprendre et gérer un projet durant toutes ses phases. Présentées de façon explicite et transparente, ces informations sont orientées vers des objectifs et des résultats.

I - L'Approche du Cadre Logique – un outil d'analyse et de conception des projets

L'Approche du Cadre Logique est le principal outil utilisé pour la conception de projets durant les phases d'identification et de d'instruction du cycle de projet. L'utilisation de l'Approche du Cadre Logique pendant la phase d'identification permet d'assurer la pertinence des idées de projets tandis qu'elle permet de garantir la faisabilité et la viabilité pendant la phase d'instruction.

L'approche est divisée en deux phases :

- **La phase d'analyse** au cours de laquelle la situation existante est analysée pour dégager des objectifs et pour sélectionner les stratégies qui seront appliquées pour y parvenir ;
- **La phase de planification** au cours de laquelle l'idée du projet est précisée pour devenir opérationnelle.

II - Phase d'Analyse

Le Cadre Logique est un outil qui présente les informations nécessaires pour comprendre et gérer les projets de façon logique et systémique.

Les informations présentées dans le Cadre Logique doivent être basées sur des analyses propres au contexte du projet pour garantir sa pertinence, sa faisabilité et sa durabilité. Ces analyses constituent un procédé intense et complexe.

La phase d'analyse comporte cinq phases : analyse des parties prenantes, analyse institutionnelle et organisationnelle, analyse des problèmes, analyse des objectifs, analyse des stratégies. (South Research ASBL 1999-2001). Pour d'autres organisations, les deux 1^{ier} phases d'analyse sont résumées dans la phase d'analyse des problèmes. (EUROPEAID Office de Coopération 2001).

II.1 - Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes est souvent effectuée durant la phase préparatoire du projet. Les parties prenantes d'un projet sont des individus, groupes ou personnes ou des organisations qui ont un intérêt dans le projet proposé et qui peuvent avoir ainsi une influence positive ou négative, ou alors une contribution. Ainsi cette analyse offre un point de départ utile pour l'analyse des problèmes.

Une fois que la décision est prise de mettre en place un projet, les parties prenantes seront identifiées. Pour ce faire, on peut se poser les questions suivantes :

- qui a pris l'initiative du projet ?
- qui bénéficieront du projet ?
- qui sont intéressés dans l'intervention proposée ?
- qui participeront dans l'intervention proposée ?
- qui pourrait se sentir menacé par l'intervention ?
- qui peut contribuer à l'intervention ?
- qui œuvre dans le même domaine d'activités ?

Une fois que les parties prenantes ont été identifiées, par le moyen des questions mentionnées plus haut, les aspects suivants doivent être étudiés :

- quels contacts ont déjà été établis entre les parties prenantes ?
- quel est leur intérêt dans la proposition de projet ?

- quelle est leur influence ?
- quelle est leur contribution ?

Les réponses à ces questions permettront de s'assurer de la pertinence du projet pour une grande partie des parties prenantes et d'engager par la suite la discussion sur la faisabilité et la durabilité du projet. Une connaissance plus détaillée sur chacun des bénéficiaires permettra également de déterminer le rôle possible de chacun d'eux au cours des différentes phases du projet (identification, formulation, exécution et évaluation). (South Search 1999-2001)

II.2 - Analyse institutionnelle et organisationnelle

Durant la phase d'identification, une description sommaire des organisations partenaires sera suffisante. Durant la phase de formulation, les informations seront approfondies. Ceci est certainement nécessaire quand le projet a une importante institution qui le soutient.

Un formulaire est souvent utilisé pour définir l'institution à cinq niveaux : sa mission (ou sa raison d'être), son mode d'organisation, ses ressources, ses relations avec le monde extérieur et ses performances.

Une autre approche consiste en une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM) plus généralement connu sous le sigle anglais SWOT.

Il est recommandé que cette étude soit conduite de façon participative par une personne extérieure compétente.

II.3 - Analyse des problèmes ou de la situation problématique

Il existe beaucoup d'approches pour analyser une situation problématique :

- Les analyses des études existantes et des documents,
- Les discussions avec les différentes parties prenantes moyennant le « brainstorming »,
- Les discussions avec les experts...

Il est important d'étudier et de tenir compte d'autant de sources que possible pour éviter les informations biaisées et la subjectivité.

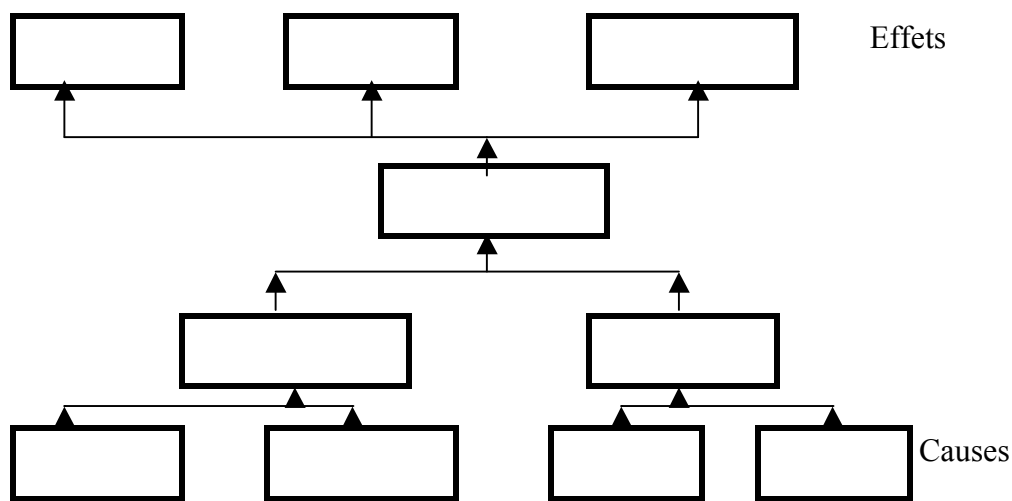
L'approche par **l'arbre de problèmes** est la principale technique utilisée à ce stade. Dans cette démarche, différentes parties prenantes sont invitées à participer à la construction d'un

arbre de problèmes pour connaître les points de vue des participants et d'approfondir la réflexion.

L'arbre de problèmes est un diagramme qui englobe tous les problèmes mentionnés par les parties impliquées. L'exercice commence par un inventaire des problèmes. Cet inventaire va se baser sur les études des rapports, les travaux d'experts, les interviews...

Dans une seconde phase, le diagramme est construit selon la logique cause - effet. Les problèmes qui sont les causes des autres sont mis en dessous et les effets au dessus.

Le diagramme ci – après présente un exemple simple d'un arbre de problèmes.



La hiérarchie entre les différents problèmes en considérant la relation cause - effet va faciliter la réflexion et la discussion entre les participants. L'arbre de problèmes est un outil utile qui permet de visualiser des relations complexes entre les problèmes qui forment une partie de la situation problématique.

II.4 - L'analyse des objectif ou de la situation voulue.

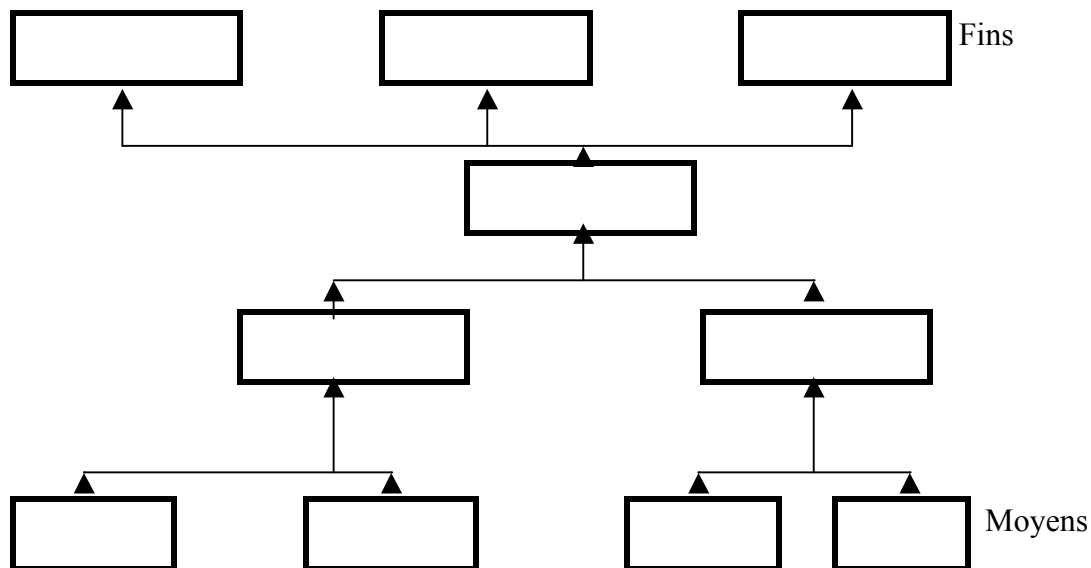
L'analyse des problèmes présente les aspects négatifs d'une situation existante, tandis que l'analyse des objectifs traite des aspects positifs d'une situation souhaitée ,ce qui implique une reformulation des problèmes en objectifs.

La relation initiale **cause – effet** de l'arbre de problèmes est retournée en relation **moyen - fin** de l'arbre d'objectifs.

« L'arbre à objectifs est une représentation visuelle de la hiérarchie des objectifs. Il se construit en reformulant les problèmes de l'arbre à problèmes en objectifs, c'est-à-dire en situations positives atteintes. Les liens de causalité sont ainsi transformés en liens moyen-fin, l'objectif d'un niveau inférieur (en dessous) étant un moyen pour obtenir l'objectif situé sur le niveau immédiatement supérieur. » (CPM Groupe)

Chaque initiative (projet) sera basée sur une situation problématique évidente, ainsi on peut éviter que des projets poursuivent des objectifs qui ne répondent pas à un besoin réellement ressenti ou à une situation qui ne serait pas problématique.

Un exemple simple d'un arbre d'objectifs est présenté ci – après :

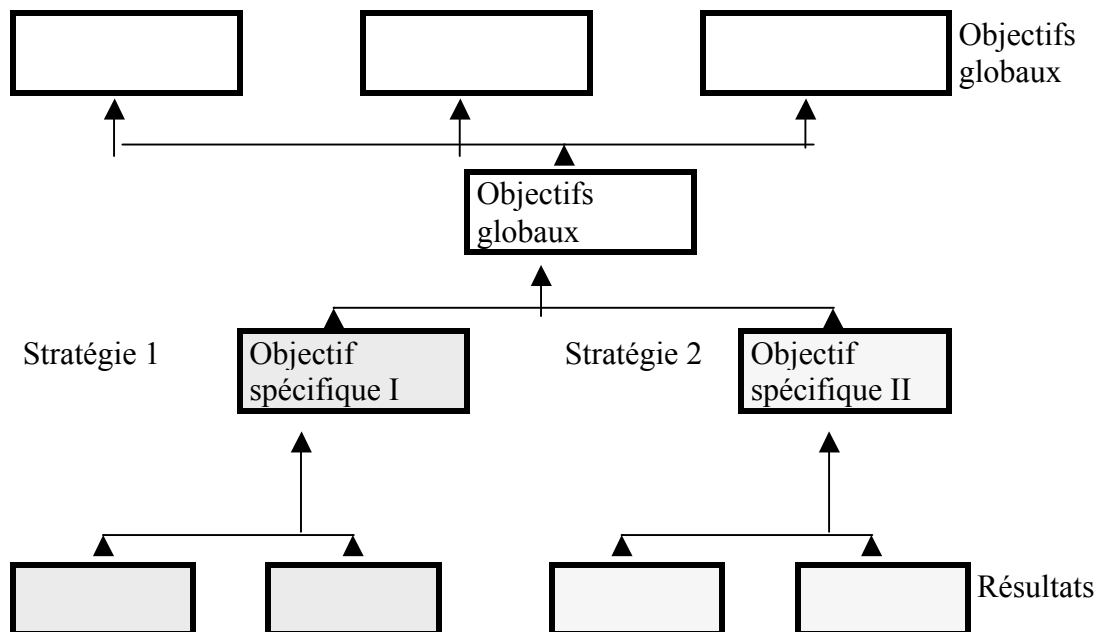


II.5 - Analyse des stratégies.

Une fois qu'il y a accord entre les différentes parties concernées sur la description de la situation voulue, La phase d'analyse débouche sur la sélection de la stratégie ou des stratégies à utiliser pour parvenir aux résultats désirés. L'analyse des stratégies sert à décider des objectifs (objectif spécifique et objectifs globaux) qu'il convient d'**inclure** ou d'**exclure**. Outre un examen de la logique, l'analyse des stratégies étudie aussi la faisabilité des différentes interventions. Notons également que chaque stratégie peut avoir ses aspects positifs et/ ou négatifs.

Si un arbre d'objectifs a été construit, les différentes stratégies deviennent apparentes dans l'arbre. Cette clarté va faciliter le niveau de la discussion et du processus de négociations.

Ici c'est une illustration de l'arbre des objectifs :



III - La phase de planification

Le principal produit de l'ACL est la matrice du cadre logique. Le cadre logique expose la logique d'intervention du projet et décrit les hypothèses et risques importants qui la conditionnent. Il est possible, sur cette base, de vérifier la faisabilité du projet. (EUROPEAID Office de Coopération 2001).

Les résultats des étapes analytiques décrites dans le chapitre précédent servent de base à une élaboration du **Cadre Logique**. Une approche graduelle est suivie, en commençant par la première colonne (objectif ou description du projet). Ensuite suit la quatrième colonne (hypothèse ou suppositions). Le contenu de la deuxième et de la troisième colonne (indicateurs et moyens de vérification) complète le processus.

III.1 - Niveaux des objectifs

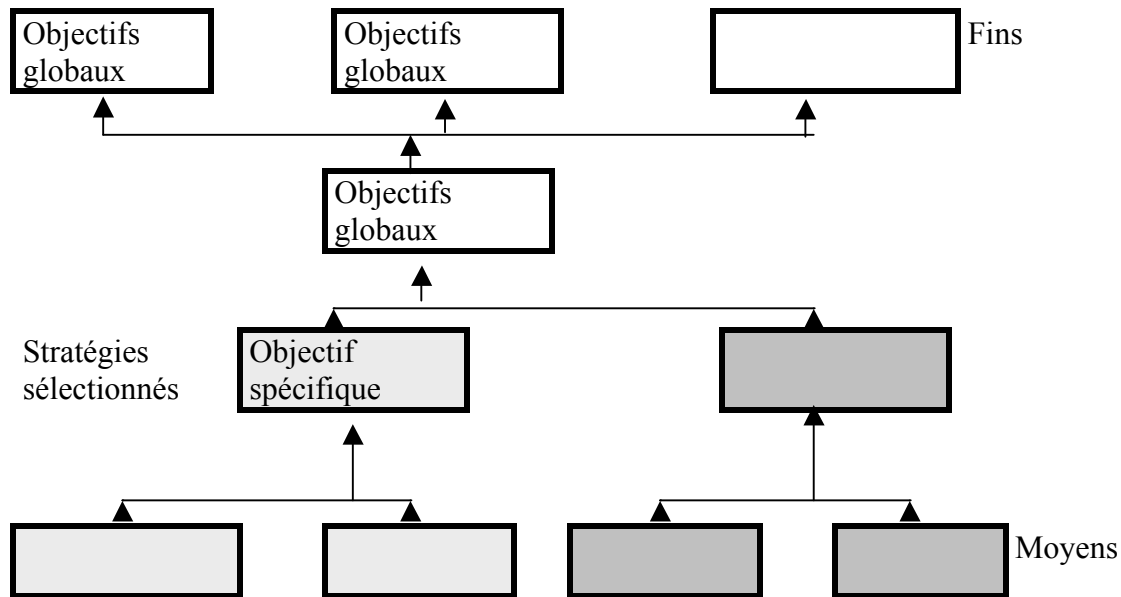
Les objectifs sélectionnés pour être inclus dans le projet sont reportés dans la première colonne du cadre logique et font apparaître la logique d'intervention du projet. A ce stade, il est important de s'assurer que les niveaux des objectifs sont corrects:

Objectifs globaux

Les objectifs globaux sont les objectifs auxquels le projet veut contribuer mais qui ne peuvent pas être atteints par le seul projet. Ce sont les objectifs au niveau le plus élevé par rapport à l'objectif spécifique indiquant les changements dans la société auxquels le projet veut contribuer. Ils se réfèrent donc à l'impact que le projet veut produire.

Les objectifs globaux sont mentionnés dans le compartiment supérieur de la première colonne à gauche dans le Cadre Logique.

Si un arbre d'objectifs a été élaboré, tous les objectifs globaux seront situés au-dessus de l'objectif spécifique dans l'arbre. Toutefois, les objectifs situés au-dessus de l'objectif spécifique ne sont pas tous inclus dans le Cadre Logique. Seuls sont retenus les objectifs auxquels le projet veut contribuer.

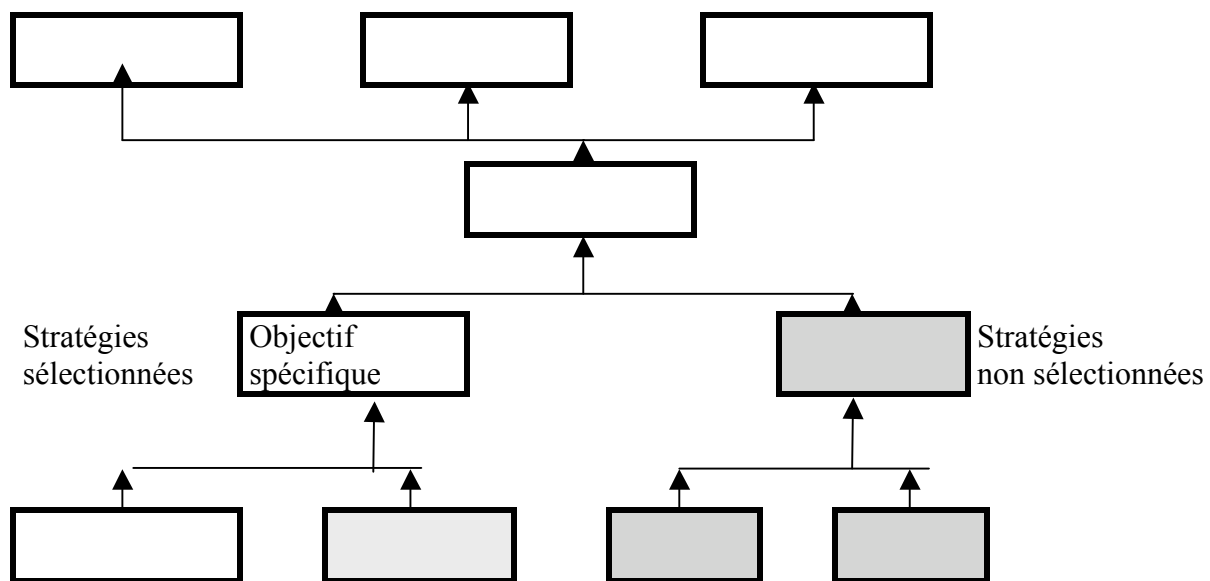


L'objectif spécifique

L'objectif spécifique doit être un objectif qui représente un bénéfice réel et mesurable pour les bénéficiaires. Dans un cadre logique, l'objectif spécifique ne signifie pas l'offre de services mais ce qui est atteint après l'utilisation des services livrés par le projet.

L'objectif spécifique doit donc exprimer pourquoi les bénéficiaires ont besoin du projet ou du programme. Comme tous les autres objectifs et tous les résultats dans le Cadre Logique, il contribue à décrire la situation qui prévaudra à la fin du projet. Il est important de s'assurer que l'objectif spécifique décrit les bénéfices majeurs que le projet veut réaliser pour ses bénéficiaires directs.

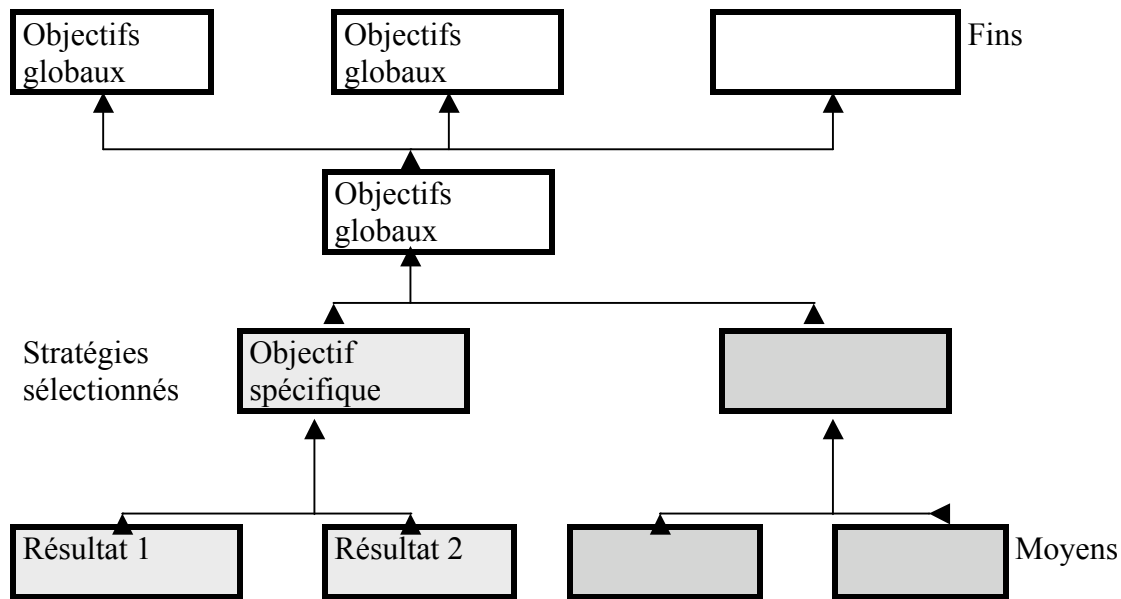
L'objectif spécifique est le plus haut objectif dans la branche de la stratégie choisie dans un arbre d'objectif. (Gestion du Cycle de Projet. South Research 1999-2001)



Les résultats intermédiaires

Les résultats intermédiaires sont les résultats ou rendements que le projet doit réaliser pour atteindre l'objectif spécifique.

Si l'analyse du problème et des objectifs a été faite, les résultats peuvent être trouvés dans l'arbre des objectifs ; ce sont les objectifs (moyens) qui contribuent directement à l'objectif spécifique.



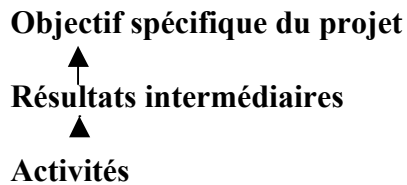
Activités

Dans un cadre logique, les activités sont les actions qui doivent être faites par l'agence exécutrice du projet pour livrer les résultats, c'est-à-dire les services requis par les bénéficiaires. Autrement dit, c'est la manière d'assurer la fourniture des biens et services du projet.

Les quatre niveaux sont intimement liés et la logique de la première colonne se lit comme suit : si les activités sont mises en œuvre, les résultats correspondant seront atteints. Si les résultats sont atteints, l'objectif spécifique du projet aura été réalisé et, ainsi, le projet aura contribué à la réalisation des objectifs globaux.

Le lien logique entre les quatre niveaux d'objectifs peut être visualisé comme suit :

Objectifs globaux
↑



III.2 - Les hypothèses (suppositions)

Les hypothèses sont des facteurs externes importants qui pourraient affecter l'évolution ou la réussite du projet mais sur lesquelles la gestion du projet n'a aucun contrôle.

Les hypothèses doivent être identifiées à tous les niveaux, ceux des activités, des résultats et de l'objectif spécifique. Elles devraient être formulées en situations positives et suivies de très près car elles sont essentielles à la réussite du projet. (PCM Groupe)

Pour chaque hypothèse ou condition, il convient de se poser les questions suivantes :

La relation entre les objectifs du projet (première colonne) et les hypothèses (dernière colonne) se lit comme suit :

- si les conditions préalables sont remplies, et si les suppositions correspondantes aux activités sont favorables, alors ces dernières peuvent être exécutées suivant le plan arrêté,
- si les activités prévues sont exécutées et les conditions remplies à ce niveau, alors les résultats intermédiaires seront atteints,
- si les résultats intermédiaires sont atteints et les suppositions à ce niveau remplies, alors l'objectif spécifique sera atteint, et
- une fois que l'objectif spécifique est atteint et les suppositions à ce niveau remplies, alors le projet va contribuer à la réalisation des objectifs globaux.

On peut illustrer cette logique par le tableau suivant :

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
Objectifs globaux	←		→
Objectif spécifique	←		→
Résultats	←		→
Activités	←		→
			Conditions préalables

III.3 - Facteurs de viabilité

L'expérience a montré que la viabilité à long terme des bénéfices procurés par le projet dépendait de facteurs tels que :

- **Politique(s) de soutien** le soutien du gouvernement partenaire à la poursuite des services du projet au-delà de la période d'assistance des bailleurs de fonds ;
- **Technologies appropriées** les technologies appliquées par le projet doivent continuer à opérer à long terme ;
- **Capacité institutionnelle et de gestion** la capacité et la propension des agences d'exécution à continuer à fournir les services du projet au-delà de la période d'assistance des bailleurs de fonds ;
- **Viabilité économique et financière** les bénéfices accumulés du projet doivent être supérieurs aux coûts et le projet représente un investissement viable à long terme. (Manuel d'analyse économique et financière- CE 1997) ;
- **Aspects socioculturels et questions de genre** affectant la motivation et la participation (Manuel sur l'Environnement -CE 1997) ;
- **Protection de l'environnement** le projet doit préserver ou détruire l'environnement naturel et, par conséquent, appuyer ou entraver la réalisation des bénéfices à long terme.

Ces facteurs sont évalués en termes de probabilité et d'incidence de la même manière que les facteurs externes (à l'aide d'un algorithme), soit pour être écartés car négligeables ou être inclus dans les hypothèses, soit pour induire une redéfinition du projet. Cette partie de la conception du projet ne peut être négligée sans risquer d'en compromettre la faisabilité et la viabilité.

III.4 - Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

Les indicateurs servent à clarifier les objectifs et les résultats. Ils sont placés dans la deuxième colonne du Cadre Logique au même niveau que les objectifs ou les résultats auxquels ils se réfèrent. Les indicateurs servent à un double objectif.

- Ils obligent les différentes parties impliquées dans un projet à définir le plus précisément possible les objectifs sur lesquels ils se sont convenus.
- Les indicateurs dans le Cadre Logique peuvent être formulés de telle sorte qu'ils soient objectivement vérifiables. Ce qui va faciliter les processus de suivi et d'évaluation.

Les indicateurs doivent décrire aussi concrètement que possible l'objectif auquel ils se réfèrent.

Les indicateurs sont définis selon les étapes suivantes :

- identifier pour chaque objectif et chaque résultat un ou plusieurs indicateurs qui répondent aux critères d'un bon indicateur (voir plus bas) ;
- définir pour chaque indicateur identifié les éléments suivants :
 - qualité : nature de l'indicateur
 - quantité : combien, le montant ;
 - le groupe cible (le nombre, les caractéristiques sociales...)
 - la durée nécessaire pour le réaliser
 - la localisation

Ces indicateurs doivent aussi répondre aux critères suivants :

- **sûr** : la mesure et l'interprétation des résultats doivent être identiques s'ils sont faites par des personnes différentes.
- **mesurable et utilisable** à un coût raisonnable ;
- **valide** : mesure réellement ce qu'il est supposé mesurer ;
- **spécifique** : relatif à l'objectif concerné et uniquement à cet objectif ;
- **opportun** : l'information fournie par l'indicateur doit être exploitée à temps pour la bonne direction du projet. (guide de Gestion du Cycle de Projet – South Research 1999-2001)

III.5 - Les sources de vérification (SDV)

Les moyens ou les sources d'informations nécessaires pour obtenir les indications et sur les indicateurs sont mentionnés dans la troisième colonne du Cadre Logique aux mêmes niveaux horizontaux des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats auxquels ils se rapportent.

Il est important de les définir déjà durant la phase d'étude du projet parce qu'ils impliquent des activités spécifiques qui doivent être planifiées et budgétées. (Guide de Gestion du Cycle de Projet – South Research 1999-2001)

Les SDV doivent préciser :

- La **forme** sous laquelle les informations doivent être fournies (rapports intermédiaires, comptes du projet, rapports techniques, statistiques officielles etc.)
- **Qui** doit fournir les informations
- **Avec quelle périodicité** elles doivent être fournies (mensuelle, trimestrielle, annuelle, etc.)

IV – AVANTAGE DU CADRE LOGIQUE

Au fil des ans, la MCL a été utilisée à des fins diverses, ce qui constitue un témoignage de sa valeur en tant qu'outil de gestion. Les avantages que procure le cadre logique dans la planification et le suivi des projets de développement ne fait plus aucun doute dans le sens où la quasi-totalité des agences et institutions de développement l'ont adopté comme outil de base de leur méthodologie d'intervention.

Parmi les nombreuses raisons qui expliquent cet engouement pour le cadre logique, figurent principalement les points suivants.

- Le cadre logique facilite, simplifie et rend compréhensible, la conception des projets de développement par :

- La hiérarchisation des différents niveaux d'objectifs.
- L'analyse systématique des rapports de causalité entre les différents niveaux d'objectifs. En effet le cadre logique fournit un moyen de vérifier la logique interne de l'avant-projet et de veiller à ce que les activités, les résultats et les objectifs soient liés entre eux.
- Le souci à assurer pendant la phase d'identification la pertinence des idées de projet et à garantir la faisabilité et la viabilité pendant la phase d'instruction (CE, 2002).
- La récapitulation dans un seul document de l'ensemble des informations. Il est en effet une feuille de travail qui résume le schéma de conception du projet, qui autrement serait trop complexe.

- Le cadre logique offre un peu plus de chance aux gestionnaires de projets de réussir leurs actions grâce aux points suivants :

- Il est un véritable moteur de la participation des populations. Gasper (1999) affirme à ce propos que le cadre logique est particulièrement pratique pour les hauts responsables fort occupés, car il leur facilite les échanges de vues entre tous les intervenants d'un projet à condition que ceux-ci soient ouverts à un véritable processus de consultation et de négociation.
- Le cadre logique peut être utile comme outil servant à promouvoir la communication et à renforcer la responsabilité tant au sein des organismes donateurs et des institutions publiques qu'au niveau du projet.
- Il force les planificateurs à identifier les hypothèses et les risques essentiels susceptibles d'affecter la faisabilité du projet.
- Il contribue à améliorer la qualité du suivi et de l'évaluation en contraignant dès le début les planificateurs de spécifier des indicateurs objectivement vérifiables et des moyens de contrôler l'état d'avancement.

- **Le cadre logique organise mieux la mise en œuvre du projet ainsi que le processus de suivi-évaluation à travers les points suivants :**

- La clarification des tâches à entreprendre, les ressources nécessaires ainsi que les différentes responsabilités ;
- La détermination des coûts et des conditions préalables ainsi que les IOV inhérents au projet ;
- La précision des sources d'informations disponibles permettant de vérifier le déroulement de projet ainsi que les effets engendrés sur les populations bénéficiaires.

V – FAIBLESSE DU CADRE LOGIQUE

Le cadre logique bénéficie de plus de trente années d'expérience d'utilisation dans le domaine du développement. Les manuels rédigés à son sujet étalent mieux ses avantages tout en omettant généralement d'évoquer les aléas liés à son utilisation au sein de nombreux organismes.

Pourtant le cadre logique est loin d'être parfait comme outil. Parmi les faiblesses qu'il regorge, nous avons dégagé des faiblesses liées à l'outil lui-même et des faiblesses liées à son utilisation ou à son application.

1 - Les faiblesses liées à la matrice

Les faiblesses liées à la matrice sont celles qui expriment le caractère incomplet de la matrice ou qui contestent le fait qu'il soit perçu comme l'outil providentiel.

- L'UE (2001) constate que le cadre logique aussi bon soit-il, ne peut pas, à lui seul, garantir des résultats positifs. La réussite d'un projet dépend de nombreux autres facteurs (cf. SCHEMA N°1), tels que la capacité organisationnelle de l'équipe ou des organismes responsables de la mise en œuvre. Le cadre logique n'est alors n'est qu'un outil pour améliorer la planification et la mise en œuvre ;

- Le Dr EGGER (1998) cité par GASPER (1999) décrit trois points faibles du cadre. Selon lui, au lieu de parler de **cadre logique** on doit plutôt parler de :

- Cadre sans logique ;
- Cadre incomplet ;

- Cadre bloqué.

* **Cadre sans logique** traduit le fait que le cadre logique n'est souvent utilisé que lorsque les donateurs extérieurs l'exigent. Dès lors, la matrice n'est plus une incitation à la réflexion mais un exercice de description qui survole dangereusement la logique interne qui la caractérise.

* **Cadre incomplet** explique le fait que le cadre logique a tendance à devenir trop simple, même pour décrire les conceptions de projets les plus élémentaires. Des aspects importants sont alors négligés d'où son caractère incomplet.

* **Cadre bloqué** met en évidence le fait qu'une fois rempli, le cadre logique tend à être rigide plutôt que souple pour permettre une mise à jour continue en fonction des exigences du projet.

- Le cadre logique ne décrit pas les effets non intentionnels et imprévus comme :

- Les moyens supplémentaires ;
- Les effets pervers du projet.

- Le cadre logique s'avère totalement insuffisant pour des évaluations qui tentent de définir les processus et les effets des projets ;

- Le cadre logique présente très souvent des risques d'encombrement quand il s'agit de récapituler tout le travail dans un seul tableau (généralement en une page). Cela peut engendrer de l'illogisme par suite de simplification excessive ;

- Le cadre logique ne contient pas de calendrier précis.

2 - Les faiblesses liées à l'utilisation du cadre logique

A côté des faiblesses liées à l'outil même du cadre logique, on a des faiblesses liées à l'utilisation et à l'application. Ces faiblesses méthodologiques peuvent se résumer comme suit :

- Selon WALLACE et al. (1997), le remplissage du cadre logique a tendance à se baser sur l'avis des responsables de projet au détriment des opinions des populations cibles et des personnes de proximité (agents de développement, techniciens etc.)

- Le même WALLACE continue en affirmant que les bailleurs optent pour la LFA, non pas par souci d'améliorer les interventions mais pour pallier certaines faiblesses liées à leur

méthodologie de travail (comme l'incertitude et la lenteur dans les processus d'évaluation des actions). GASPER (1999) confirme ces faits en précisant qu'il arrive trop souvent que les utilisateurs, du côté des pays bénéficiaires en particulier, n'aient aucune possibilité de s'exprimer à propos des méthodes de planification et d'évaluation jugées bonnes pour eux par les niveaux hiérarchiques supérieurs ou par les donateurs.

- Trop souvent, au stade de la conception du projet, on suit la méthode caricaturale consistant à remplir des cases pour compléter la matrice de cadre logique, ce qui débouche sur un projet mal préparé assorti d'objectifs peu clairs que les parties prenantes ne font pas les leurs (CE, 2001).

- L'un des problèmes principaux qu'a toujours créé le cadre logique est la détermination claire des niveaux d'objectifs. C'est-à-dire le moyen de distinguer les différents niveaux hiérarchiques qui sont les activités, les résultats, l'objectif spécifique et les objectifs généraux. Ce constat fait du cadre logique un outil difficile à manipuler quand on n'est pas expert ou spécialiste.

A partir des différents points sus cités, on perçoit aisément que le cadre logique, quels que soient ses bénéfices, même s'il est bien compris et bien appliqué avec professionnalisme ne fournit pas de solution miracle pour identifier ou concevoir de bons projets.

VI - COMMENT AMELIORER L' EFFICACITE DU CADRE LOGIQUE ?

Pour réussir son application, le cadre logique doit prendre nécessairement en compte les points suivants:

- Définir les responsabilités et contributions de chaque intervenant ;
- Faire ressortir un calendrier clair et respecter les différentes étapes ;
- Ne pas se remplir mécaniquement mais de façon réfléchie et objective ;
- Doit être dynamique selon les circonstances du projet ;
- Doit ressortir une planification réaliste et une budgétisation claire et transparente ;
- Doit servir d'instrument au dialogue et à la négociation avec les partenaires ;
- L'équipe chargée de l'encadrement des activités doit faire preuve d'une capacité ;
- Tous les points cités doivent être élaborés de façon participative et en concertation avec les différents intervenants.

Il est évident que le cadre logique ne constitue pas un remède infaillible aux difficultés légendaires de planification. Pour cela :

- Il doit être perçu comme une structure d'appui au travail de planification
- Selon GASPER (1999), il pourrait s'accompagner d'une note explicative concernant les points qui ont été exclus et simplifiés parce qu'il ne traite pas de la totalité des aspects importants du projet.
- Le même GASPER prétend que pour lutter contre l'immobilisme et la simplicité excessive qu'à tendance à connaître la matrice, il sera peut être possible de faire en sorte que tous les cadres logiques soient datés et signés par ceux qui les rédigent ou les approuvent.
- La CE (2001) pense que pour être efficace, l'ACL doit être combinée avec d'autres outils d'analyse technique, économique, sociale et environnementale. Le FIDA (2001) soutient ce fait en affirmant que le cadre logique devrait être complété par d'autres outils pour aider utilement les responsables des projets dans la prise de décisions.

Ces différentes remarques sur l'amélioration du cadre logique laisse entrevoir que le processus qui permet d'aboutir au cadre logique est plus utile que le produit lui-même. En effet, les différentes phases qui précèdent la mise au point du cadre servent d'instrument de dialogue et de négociation avec les partenaires.

CONCLUSION

Suite à cette modeste analyse du cadre logique, il est certain qu'il s'est avéré un outil de programmation et de gestion utile pour la simple raison qu'il fait l'unanimité chez la plupart des grandes institutions de développement comme outil providentiel de planification et de suivi évaluation. Elle facilite par ailleurs la communication et engendre ainsi plus de participation en particulier celle de la population cible.

Mais conjointement à ses nombreux avantages, la mise en évidence de ses diverses faiblesses montre à quel point les efforts actuels d'amélioration et d'adaptation de la matrice sont justifiés.

En effet selon les différents experts du développement, il est théoriquement possible de remédier à ces différentes carences en utilisant le format du cadre logique dès les premiers stades du projet et en établissant les liens entre les moyens et la fin, sur la base d'une analyse

préalable et systématique des causes et des effets : c'est la phase d'analyse comme l'exigent d'ailleurs le ZOPP et la GCP que nous expliciterons dans les prochaines pages.