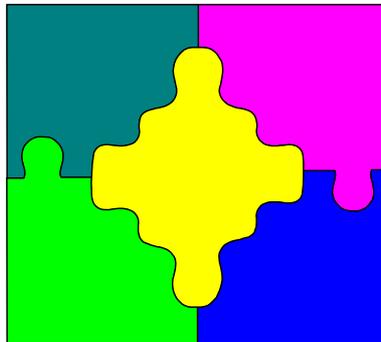

COURS PRATIQUE SUR LA TECHNIQUE D'ELABORATION DES PROJETS¹



TACKA - GRAH Jean-Marie
Ingénieur Agronome, Consultant
Chargé d'Enseignement à
l'Ecole Régionale d'Agriculture du Sud
Bingerville, Côte d'Ivoire)

Méthodologie et Études de cas

¹ Ouvrage déposé par l'auteur auprès d'un éditeur. En conséquence la diffusion par photocopie est réglementée et soumise à accord préalable de celui-là

SOMMAIRE	Pages
INTRODUCTION	8
CHAPITRE 1: CYCLE DE GESTION D'UN PROJET	10
PHASES ET ETAPES D'UN CYCLE DE PROJET	10
DESCRIPTION DU CYCLE D'UN PROJET	10
Le Plan, le Programme et le Projet	
L'Identification	
L'Instruction	
L'Appréciation / Le Financement	
La Mise en œuvre / Exécution	
L'Evaluation	
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'ANALYSE DE LA SITUATION	14
1- L'ANALYSE DES PROBLEMES	15
1.1- L'Identification des problèmes, de leurs causes et effets	
1.2- La Clarification des points faibles	
1.3- L'Arbre des problèmes	
2- L'ANALYSE DES OBJECTIFS	17
L'Arbre des objectifs	
3- L'ANALYSE DES STRATÉGIES	18
CHAPITRE 3 : LA PLANIFICATION ET LE CADRE LOGIQUE	19
1- L'IDENTIFICATION DES OBJECTIFS	19
1.1 L'Objectif global	
1.2 L'Objectif spécifique	
1.3 Les Résultats ou objectifs intermédiaires	
1.4 Les Activités	
2- ELABORATION DU CADRE LOGIQUE	20
2.1 La logique d'intervention	
2.2 Les Indicateurs Objectivement Vérifiables et les moyens	
2.3 Les Sources de vérification et les Coûts	
2.4 Les Suppositions ou Hypothèses	
2.5 Les Facteurs de viabilité	
3- APPLICATIONS DU CADRE LOGIQUE	24
3.1 Le calendrier des activités	
3.2 Les responsabilités opérationnelles	
3.3 Le cadre logique en cascade	
CHAPITRE 4 : ELABORATION DE LA PROPOSITION DE PROJET	27
1- LES RENSEIGNEMENTS RELATIFS AU PROMOTEUR	31
2- LE TITRE DU PROJET ET LE RÉSUMÉ	31
3- LE CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET	31
3.1- Le Contexte	
3.2- La Justification	
4. LE PROJET	33
4.1- Les Bénéficiaires ou groupes cibles	
4.2- L'Objet du projet	
4.3- Les Objectifs globaux	
4.4- Les Objectifs spécifiques	
4.5- Les Résultats ou Services procurés aux bénéficiaires	
4.6- Les Activités	

	Pages
5- LES FACTEURS EXTERNES	35
5.1- La Prise en compte des hypothèses	
5.2- Les Effets pervers	
6- LA MISE EN ŒUVRE.....	35
6.1- Les Moyens humains et matériels	
6.2- L'Organisation du projet et procédures d'exécution	
6.3- Le Calendrier d'exécution	
6.4- Le Coût et le plan de financement	
7- LES FACTEURS GARANTISSANT LES RÉSULTATS A LONG TERME	36
7.1- La Viabilité politique	
7.2- La Viabilité économique	
7.3- La Viabilité sociale	
7.4- L'Appropriation locale et gestion par les bénéficiaires	
7.5- L'Autonomie de gestion	
7.6- La Protection de l'environnement	
 CHAPITRE 5 : LE SUIVI, LE CONTROLE, L'ÉVALUATION.....	 40
1- LE SUIVI.....	40
2- LE CONTROLE.....	40
3- L'ÉVALUATION.....	40
 CONCLUSION.....	 42
 ANNEXES	
Annexe N° 1 : Diagramme d'analyse des problèmes du cas N° 2 à étudier	
Annexe N° 2 : Diagramme d'analyse des objectifs du cas N° 2 à étudier	
Annexe N° 3 : Glossaire	

a)- LE PLAN DE FORMATION

PUBLIC CIBLE

Cette formation est destinée aux :

- Attachés de Direction Générale ;
- Agents chargés de projets, en relation avec les Collectivités ou les Organisations Professionnelles ;
- Responsables de cellules de planification ;
- Agents préparant leur retraite ou intéressés à monter une affaire.

OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les apprenants seront capables de :

- Réaliser une analyse claire des situations négatives relatives à une entité donnée ;
- Identifier les objectifs, les facteurs externes et les stratégies pertinents ;
- Adopter une démarche de planification de projet logique ;
- Dresser un cadre logique ;
- Rédiger un projet.

MODULES DE FORMATION

La formation comporte 5 modules :

1. Généralités : les définitions et le cycle de gestion d'un projet (8 heures) ;
2. Analyse de la situation : Analyse des problèmes et des objectifs (18 heures) ;
3. Planification : Le cadre logique et ses applications (14 heures) ;
4. Elaboration d'un Projet : Application à un cas (32 heures) ;
5. Introduction au suivi et à l'évaluation (8 heures).

METHODE PEDAGOGIQUE ET EVALUATION

La formation sera dispensée à travers :

1. des exposés ;
2. des Ateliers et Travaux Pratiques ;
3. des exercices pratiques ;
4. une évaluation formative.

INTRODUCTION

Le mot « Projet » est courant dans le langage quotidien et sur toutes les lèvres. Selon les besoins ressentis, il peut être observé une diversité de projets : des projets individuels lorsque l'on décide d'orienter ses actions vers un objectif immédiat ou proche, comme par exemple se marier, se bâtir une maison... Ou alors des projets à caractère communautaire, comme par exemple, construire une retenue d'eau... A ce titre, un projet est d'abord un rêve, ensuite l'expression du « désir » de passer d'un état à un autre ressenti comme meilleur.

Un projet peut donc être défini comme « Un ensemble de moyens mis en œuvre de façon coordonnée pour poursuivre un résultat de développement (Poumaillou) ». Ou encore, comme l'a exprimé la FAO : « Un projet est un investissement envisagé dans le but précis d'obtenir un flux de production pendant une période donnée ».

Dans tous les cas, les projets ont un caractère commun : ils sont une réponse appropriée à un besoin moral, physique, individuel, collectif, local, régional ou national. Bien entendu, un projet peut concerner le secteur de l'artisanat, de la production industrielle, de la production agricole, de la formation, etc. Dans ces conditions, le projet porte nécessairement la marque du secteur dans lequel il intervient. A titre indicatif, ces influences peuvent concerner :

- L'époque des transactions, ou le temps qu'il fait ;
- La variabilité et la saisonnalité ;
- Les aspects institutionnels et les pratiques ayant cours ;
- Etc.

Vu qu'un projet est une solution à un besoin ressenti comme un problème, celui-ci doit être toujours rattaché à un **plan de développement** qui peut être **national, régional, local** ou **individuel**. En effet, c'est par exemple à travers le plan national de développement que sont identifiés les problèmes de l'Etat qui présentent une importance critique dans un secteur donné. En général, le PND (Plan National de Développement) donne des informations précieuses pour la sélection des projets. En conséquence, en l'absence d'un PND, l'identification d'une idée de projet de développement devient ardue.

Le *choix d'un projet* revêt donc en premier lieu une *importance stratégique* vis-à-vis de la planification au niveau national. Mais si le plan est un document qui énonce un ensemble d'idées de projets sous forme d'un document macro économique, le projet au contraire est conçu comme l'action tactique qui apporte une contribution à la résolution de certains problèmes identifiés.

Un bon travail d'identification d'un projet permet en définitive de s'assurer que le projet choisi satisfera les impératifs de l'économie nationale. Différentes options techniques, matérielles et financières sont envisageables en vue de l'élaboration d'un tel projet. L'option la plus avantageuse recherchée découle autant de l'analyse du contexte interne que de l'environnement externe du projet. La préparation du projet s'effectue en conséquence selon un cheminement méthodologique. Une formulation précise doit répondre à certaines exigences, dont :

- Les objectifs et échéances sont clairement définis ;
- Les coûts et bénéfices sont bien identifiés et calculés ;
- Les ressources nécessaires sont disponibles et les sources de financement bien identifiées ;
- Les résultats répondent à des besoins.

L'élaboration du projet, réponse la plus avantageuse à un ensemble de problèmes, doit pouvoir traiter les points suivants : Technique (Caractéristiques physiques et économiques, principaux objectifs pour une échéance donnée, rôle du projet dans le Sous-secteur, contraintes à surmonter, offre et demande, organisation technique et productivités), Financier (Flux monétaires, Rendements internes, Risques et Variables critiques) et Economique (Salaires et Transferts, Prix de référence, impacts sociaux).

Afin d'amener tout lecteur non initié à élaborer un document de projet cohérent, celui-ci devra suivre une démarche logique et systématique de conception conforme aux procédures actuellement en vigueur, notamment dans la Communauté Européenne.

A cet effet, cet ouvrage sera découpé comme suit :

1. Le Chapitre 1 définira quelques concepts, développera l'idée de PND (Plan National de Développement), de PIN (Programmation Indicative Nationale) et de PDL (Plan de Développement Local), en tant que documents de référence décrivant d'une part les domaines que l'Etat ou le bailleur de fonds auront définis comme prioritaires à financer, et d'autre part l'analyse d'une situation et à la planification par le cadre logique, puis décrira le cycle de gestion d'un projet ;
2. Le Chapitre 2 sur l'analyse des situations fera connaître les outils d'identification des problèmes, la méthode de formulation des problèmes, puis la technique d'identification des objectifs ;
3. Le Chapitre 4 décrira la technique d'élaboration d'un cadre logique et ses applications, relatif à la planification d'un projet, puis décrira la technique appliquée pour identifier un projet ;
4. Le Chapitre 4 sera pratique, à travers l'étude d'un cas décrivant la méthodologie de rédaction d'un projet dans n'importe quel secteur d'activité ;
5. Le Chapitre 5 sera consacré à un aperçu sur la technique d'évaluation d'un projet, puis sur la préparation d'une mission de suivi-évaluation.

LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET

1- LES PHASES ET ETAPES DU CYCLE D'UN PROJET

Les nombreux échecs des projets d'investissement et d'assistance technique de l'aide au développement du passé ont obligé les acteurs du développement non seulement à améliorer leur façon de procéder en matière de proposition, mais également à standardiser celle-ci.

De ce fait, les recommandations pour rédiger un projet prennent leurs fondements sur la méthode de la Gestion du Cycle de Projet d'un certain nombre d'écoles, dont la Commission Economique de l'Union Européenne *en tant qu'instrument pour harmoniser les formes et améliorer la qualité des projets* de développement et des programmes financés par celle-ci. *Un élément-clé* pour la bonne application de la méthode de la Gestion du Cycle de Projet découpé en phases et étapes *est la définition des objectifs que le projet veut atteindre* en termes de bénéfices durables pour les bénéficiaires.

L'expérience a donc montré que le *non respect d'une démarche méthodologique constitue l'une des raisons d'incohérence et de dérapage des projets*. Les documents étudiés à partir de Termes de Référence ont pour avantage de débarrasser les dossiers de faisabilité d'amalgames d'études préalables partielles, d'hypothèses et de bouts de projets.

Tableau N° 1 : Phases et étapes du cycle de gestion d'un projet

Planification de l'intervention				Exécution	Evaluation
Etapes	Phase 1 : Identification	Phase 2 : Instruction	Phase 3 : Appréciation	Phase 4 : Exécution	
1	Recherche des idées d'intervention	Elaboration des TDR	Appréciation par l'Organisme de financement	Mise en œuvre	Elaboration des TDR
2	Identification des idées d'intervention	Recherche et structuration des données	Appréciation par les Autorités politiques	Suivi	Investigations
3	Sélection de l'idée d'intervention suivie de la rédaction des Termes de Référence (TDR)	Discussions avec les groupes concernés	Négociation et signature de l'arrangement	Contrôle	Rédaction du Rapport d'Evaluation
4		Rédaction de l'étude de faisabilité technique et économique		Evaluation concomitante	Retro-action, Conclusions
5		Etablissement des dossiers techniques			
6		Etude critique des dossiers (Révision finale)			

Les projets présentés conformément à un canevas standard permettent une cohérence entre tous les documents à produire aux différentes étapes : études de faisabilité, proposition de projet, documents et rapports de suivi, d'exécution et d'évaluation. A chacune de ces étapes, outre certaines hypothèses, des paramètres vérifiables sont définis, permettant à ceux qui mettent en œuvre le projet d'en mesurer les progrès, voire d'en modifier des aspects. Les hypothèses qui doivent avoir une probabilité de réalisation importante conditionnent la réussite du projet, mais ne dépendent pas nécessairement du projet lui-même.

Pour conclure, une fois l'existence de la programmation indicative constatée, l'identification achevée, le canevas choisi puis les TDR rédigés, ce qui reste à faire, c'est de donner corps à la proposition.

2 - LA DESCRIPTION DU CYCLE

Le PND, le PIN et le PDL et les informations qu'ils contiennent sont nécessaires pour présenter une proposition de projet susceptible d'être financée et constituent le point de départ de ce qu'on appelle le Cycle de Gestion de Projet, comprenant six (6) phases :

- **Les Plans et Programmes**

Cette première phase qui fait appel aux PND, au PIN et au PDL définit les orientations générales et principes de coopération entre l'Etat, un bailleur de fonds et les Collectivités, contient en général l'analyse des situations et un certain nombre d'idées de projets, puis toutes les indications et conditions exigées pour présenter une proposition de projet.

Dans la pratique, tout porteur de projet, avant de le soumettre à une source de financement identifiée, doit chercher à entrer en possession du PND, du PIN ou du PDL élaborés par les différentes sources auxquelles l'on veut s'adresser, afin de répondre à toutes les exigences.

Les cinq autres phases sont les suivantes :

- **L'Identification**

Elle correspond à la première maturation de l'idée de projet. C'est la phase de recherche et d'élaboration des premières idées du projet exprimées dans leurs grandes lignes en objectifs, résultats et activités, à partir de l'analyse des problèmes dominants (Diagnostic d'une situation). Elle permet de dégager les premières esquisses de solutions, de sélectionner les idées principales et de déterminer s'il faut ou non procéder à l'étude de faisabilité. Si oui, l'étape suivante de cette phase consiste à rédiger les termes de référence (TDR) de l'étude. Le canevas d'élaboration des TDR sera examiné de façon détaillée au Chapitre 4.

L'un des objectifs de l'identification est de susciter le financement de l'étude de faisabilité.

La participation active des décideurs, planificateurs et bénéficiaires à la phase de l'identification est une condition importante pour le gain de temps de préparation et pour la réussite des projets, parce que l'on aura au préalable dégagé un consensus à la base. Cela est une exigence qui accroît les besoins de planification, de standardisation et d'échanges entre tous les acteurs en présence que sont les personnes qui conçoivent, exécutent et évaluent, les experts nationaux et internationaux, entre le personnel d'intervention et la population.

- **L'Instruction ou l'étude de faisabilité**

Elle consiste à élaborer tous les aspects détaillés du projet à partir d'une étude de faisabilité déterminant l'opportunité du projet et sa cohérence avec les politiques sectorielles. Au cours donc de cette phase, les données sont recherchées, rassemblées et structurées. Celles-ci sont ensuite discutées en groupe pour leur validation et aboutissent à l'étude de faisabilité technique et économique. Cette étude vise à prouver que les choix technique et économique sont viables (Faisabilité) et qu'ils sont les meilleurs (Optimisation). Pour les projets de petite taille, l'étude de faisabilité sert en même temps d'étude d'évaluation.

La proposition de projet est le document qui permet au bailleur de fonds de décider si un projet peut être financé ou non. Celle-ci permet, d'une part de vérifier si les critères d'éligibilité relatifs au promoteur et aux actions proposées sont remplis et, d'autre part si les aspects qualitatifs les plus importants, à savoir la pertinence, la faisabilité et la viabilité/durabilité du projet sont suffisamment pris en compte. L'instruction aboutit en conséquence à la décision de procéder ou non à la rédaction de la proposition de financement.

- **L'Appréciation / Le Financement**

L'appréciation est une évaluation effectuée par l'organisme pressenti pour financer le projet. Elle permet de vérifier l'étude de faisabilité afin de préparer la prise de décision du financement.

Le moment le plus agréable pour un promoteur est cette phase qui concerne la rédaction de la proposition de financement suite à une décision favorable du bailleur de fonds, et s'achevant par la signature d'une convention de financement entre les deux parties. Après son approbation, la proposition de projet est partie prenante du contrat entre le bailleur de fonds et le promoteur pour la mise en œuvre.

- **La Mise en œuvre / Exécution**

Cette 4^{ème} phase comprenant 4 étapes (Voir Tableau N° 1) correspond à celle de l'exécution du projet par la mise en œuvre des moyens prévus dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats et l'objectif spécifique du projet. Elle démarrera avec la rédaction des plans d'exécution (Plan d'opérations et phase de lancement à laquelle participent tous les partenaires impliqués) et comporte au cours de l'exécution des rapports de suivi et de contrôle.

Le suivi est le processus au cours de la mise en œuvre du projet qui consiste à mesurer et indiquer les niveaux de réalisation des indicateurs. Il est réalisé grâce à certains outils et fiches, puis souligne comment les indicateurs objectivement vérifiables permettent de mesurer le niveau des réalisations du projet. Il implique une adaptation de l'intervention avec l'évolution du temps. Le contrôle vérifie quant à lui :

- Si les activités prévues ont permis de réaliser les quantités et la qualité des services envisagés ;
- Si les résultats planifiés ont été atteints avec efficacité ;
- Si le dossier technique et financier a été respecté au cours de l'intervention.

Au cours de la phase de mise en œuvre, la proposition reste le document de référence pour la gestion et le suivi du projet. A la fin du projet, celle-ci est utilisée à la fois par le promoteur et par le bailleur de fonds comme base d'évaluation de l'impact du projet en termes de réalisations.

Des contrôles et évaluations concomitantes par le bailleur de fonds sont réalisés au cours de cette phase. Le contrôle vérifie si les activités ont eu lieu et si les résultats planifiés ont été réalisés.

- **L'Evaluation**

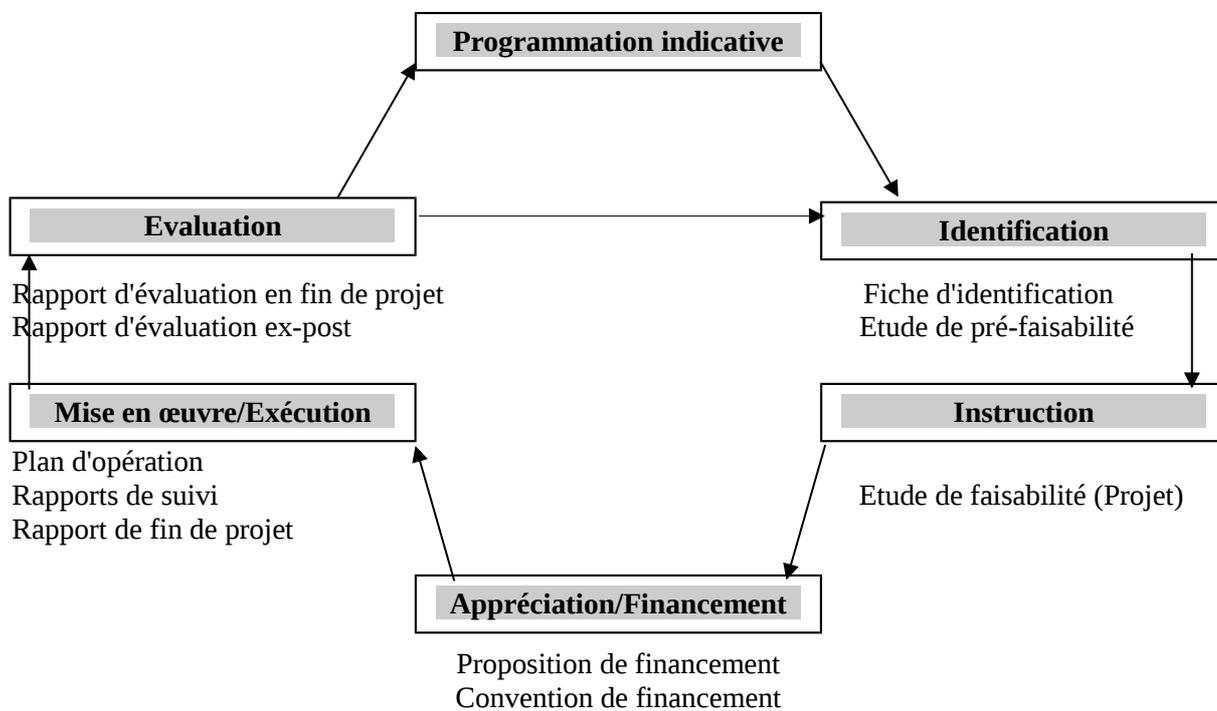
C'est l'analyse des résultats et effets (impacts) du projet pendant ou après sa mise en œuvre, en vue d'une part de sa réorientation éventuelle, et d'autre part de l'orientation de projets similaires et/ou de la formulation de recommandations pour l'avenir. L'évaluation consiste à vérifier si l'objectif spécifique a effectivement contribué à l'objectif global.

Si la convention prévoit plusieurs phases de mise en œuvre du projet, le lancement d'une nouvelle phase est en principe lié aux résultats de l'évaluation de la phase précédente. L'évaluation qui démarre avec l'élaboration des TDR d'évaluation s'achève par la rédaction du Rapport d'évaluation.

L'évaluation est un processus qui vise à examiner l'intervention en cours (évaluation intermédiaire) ou terminée (évaluation ex-post) aussi systématiquement et objectivement que possible, puis à en tirer des leçons éventuellement extrapolables par la suite. Même si l'évaluation implique un contrôle, celle-ci en est différente et vérifie :

- Si l'objectif spécifique a effectivement contribué à l'objectif global (voir le concept de pertinence) ;
- L'évolution des effets induits, positifs et/ou négatifs ;
- Si les notes d'orientation politique du bailleur de fonds sont suffisantes, correctes.

Tableau N° 2 : Les six phases du Cycle de Gestion de Projet et les documents à ces différentes phases



LA METHODOLOGIE D'ANALYSE DE LA SITUATION

L'objectif opérationnels (de formation) visé est qu'à la fin de ce chapitre, le candidat à l'apprentissage à la technique d'élaboration des projets est capable de réaliser une analyse claire des situations négatives relatives à une entité donnée.

L'analyse de la situation permet d'établir les diagrammes d'analyse des problèmes et des objectifs. Celle-ci qui commence avec l'analyse des énoncés de problèmes par le groupe cible avant le projet, s'achève avec l'analyse des stratégies. Un certain nombre d'outils servent à analyser la situation.

Il existe six outils de recueil d'informations sur une situation donnée parmi lesquels : l'analyse documentaire, le questionnaire, l'entretien. Le choix de l'outil est fonction des objectifs de l'analyse, de la situation à analyser et des moyens dont on dispose pour le faire. Dans le cas présent, les outils généralement utilisés sont la recherche documentaire, le questionnaire d'enquête et l'entretien.

- **La recherche documentaire**

Pour obtenir des informations susceptibles d'orienter positivement l'élaboration d'un projet, il est nécessaire de recourir à un certain nombre de documents auprès de certaines structures :

- Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Ministère chargé du Plan ;
- MINAGRA (Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales) ;
- Etc.

- **Le questionnaire d'enquête**

Le questionnaire d'enquête est un outil adapté aux études quantitatives qui permet des observations standardisées. Chaque question est posée de la même manière à chaque individu, sans adaptation. La question doit donc être claire, sans aucune ambiguïté.

Le questionnaire (Voir en Annexe) peut concerner la typologie des intervenants, le comportement de ceux-ci, l'identification des facteurs qui incitent ou non à la résolution des problèmes recensés, l'identification des facteurs externes, etc.

- **L'entretien ou interview**

L'entretien est un outil de recueil d'informations qui privilégie une rencontre lorsque certaines questions doivent être abordées en profondeur. Son objectif est de faire décrire des situations données, l'activité professionnelle, et les autres points en relation avec la situation que l'on veut analyser. Les questions sont regroupées en thèmes et sous-thèmes.

QUELLE EST LA DEMARCHE EN VUE DE L'IDENTIFICATION DES IDEES DE PROJET ?

Pour réaliser une bonne identification des projets, il est nécessaire :

- d'analyser les problèmes ;
- d'analyser les objectifs ;
- de réaliser la planification du projet.

Cette démarche correspond aux étapes 1 et 2 de la phase 1 du cycle de gestion d'un projet (Voir Tableau N° 1 page 10).

1 - L'ANALYSE DES PROBLEMES

La mise en évidence des projets ou identification exige une connaissance détaillée de la situation des bénéficiaires. Cette identification doit donc de préférence être faite localement, à travers une interview des populations concernées dont le rôle principal est d'énoncer toutes les situations négatives, autrement dit, tous les principaux problèmes que celles-ci ressentent. La nature des problèmes de ces bénéficiaires doit être décrite avec concision et clarté, et concerner la production, la distribution, les revenus, leur environnement, etc.

Une bonne analyse des problèmes couvrira les organisations existantes qui fournissent des services et expliquera pourquoi les institutions responsables ne sont pas capables de résoudre actuellement ces problèmes. Si des problèmes spécifiques existent pour des sous-groupes au sein du groupe cible des bénéficiaires, ceux-ci devront être abordés.

Un problème est bien défini quand il exprime un état, c'est-à-dire quand il est qualifié par un adjectif ou un participe passé et s'il est mesurable.

En conclusion, la démarche que le lecteur doit adopter en vue d'analyser une situation est la suivante :

- Définir l'entité à étudier ;
- Identifier les groupes et sous-groupes spécifiques, chaque sous-groupe ayant un regard spécifique sur la situation ;
- Lister les problèmes, leurs causes et conséquences énoncés par ces groupes et sous-groupes ;
- Hiérarchiser ceux-ci en causes et effets.

L'entité ou groupe cible est celle qui a intérêt à l'intervention future (Le projet), les institutions qui ont ou peuvent avoir une grande influence sur cette intervention. S'il y a des sous-groupes dans ce groupe cible ayant chacun des problèmes particuliers et intérêts spécifiques, cela doit être signalé.

• L'identification des problèmes, de leurs causes et effets

L'analyse des problèmes est une démarche méthodologique permettant de clarifier une problématique existante, d'étudier et de hiérarchiser les problèmes, puis de visualiser les relations de causes à effets entre des facteurs négatifs d'une situation donnée. Elle vise à identifier les goulots d'étranglement pour les groupes concernés. Les problèmes à retenir doivent être constatés par les groupes eux-mêmes, chaque membre du groupe ayant un regard spécifique sur la situation.

L'analyse de ces problèmes est capitale pour la qualité de la planification : elle permet de structurer les données nécessaires à la planification de l'intervention.

Les problèmes évoqués dans le cas étudié font ressortir les situations négatives comme suit :

- Le Développement de la culture de papayer freiné ;
- L'aménagement sommaire des terres ;
- La taille des parcelles réduite ;

- La surcharge de travail ;
- La réalisation hors délai des opérations agricoles ;
- La mauvaise qualité des récoltes ;
- Les récoltes non groupées ;
- Le marché de la papaye inorganisé.

Le lecteur en tant que futur rédacteur de projet pourra en guise d'exercice, outre le Cas étudié, traduire des situations négatives en un diagramme d'analyse des problèmes. Ces problèmes devraient coïncider parfaitement avec la situation qui prévaut dans un secteur bien connu de celui-là.

A l'énoncé de toutes les situations négatives dans le cas étudié, l'on peut construire le diagramme d'analyse des problèmes (Voir Tableau N° 4, page 14).

- **La clarification des points faibles**

Poser les problèmes des bénéficiaires, c'est décrire les situations négatives réelles existantes, leurs causes et effets en utilisant les diagrammes comme aides visuelles. Dans l'énoncé de celles-ci :

- Il faut proscrire l'absence de solutions comme étant une description de problèmes. Par exemple aux expressions comme « Manque de Projets dans le village » ou « Manque de forêts », il faut préférer « Le village n'a bénéficié d'aucun projet » ou « Il n'y a pas de terres de cultures disponibles ».
- Il faut être aussi précis que possible et éviter les descriptions générales et vagues telles que « Terres insuffisantes ». A un énoncé comme « Réalisation des opérations agricoles hors délais », il faut préférer « Opérations agricoles réalisées hors délais », parce que cette seconde phrase comporte un adjectif (cela peut être un participe passé) qui qualifie de façon claire la situation.
- Il faut noter que certaines situations négatives paraissent a priori sans solution. Il est en effet utopique de penser par exemple que l'on peut agir sur la situation négative « Nous sommes éloignés du centre administratif » par une solution. Car dans un tel contexte, ni ce centre administratif, ni le village ne peuvent se déplacer l'un vers l'autre. Celle-là doit donc être ignorée, à moins que l'éloignement ne soit dû à l'inexistence d'un pont sur une rivière qui oblige à faire un long détour, ou à un autre facteur physique de même nature. Cette situation négative peut être substituée par « Le temps de parcours est long » ou « l'état de la route est mauvais pour se rendre au centre administratif ». Une alternative est de dire que : « Notre village n'est pas érigé en centre administratif », dont la solution « Notre village est devenu un centre administratif » est une réponse satisfaisante au problème d'éloignement.
- Il peut se faire que sont mentionnés les problèmes, mais pas nécessairement toutes les relations de causes à effets, et vice-versa. Ces problèmes, causes ou effets omis devront être définis.

Afin de clarifier les points faibles, la procédure consiste à commencer par le problème des bénéficiaires qui a des causes et des effets. **Cette clarification consiste à rattacher à chaque problème ses causes et effets**, et en cas de nécessité à reformuler ceux-ci.

La clarification conduira donc à laisser de côté certaines situations négatives dans l'élaboration de l'arbre des problèmes. Cela ne veut pas dire qu'il faut oublier celles-ci. Car elles peuvent aider par exemple à définir les conditions préalables et hypothèses, ou à justifier telles ou telles décisions stratégiques ou tactiques dans l'élaboration du projet.

Il faut conclure qu'en règle générale, l'analyse d'une situation donnée ne consiste pas à simplement substituer aux problèmes, causes et effets énoncés par les bénéficiaires des **situations négatives induites** ou **futures ressenties par le rédacteur** de la proposition de projet.

- **L'arbre des problèmes**

Après que les problèmes et leurs causes aient été clairement identifiés, il est possible de réaliser l'arbre des problèmes ou diagramme d'analyse des problèmes. Dans ce diagramme d'analyse (Tableau N° 4), les problèmes, leurs causes et leurs effets reformulés sont simplifiés pour tenir compte des contraintes qu'impose l'outil informatique.

L'analyse des problèmes est un jeu important auquel le rédacteur de projets doit apporter des améliorations, aux fins de mieux clarifier les situations négatives, et se rapprocher ainsi de l'idéal. Car de la clarté de cette analyse dépend par la suite la pertinence de la prise de décisions à l'issue de l'élaboration de

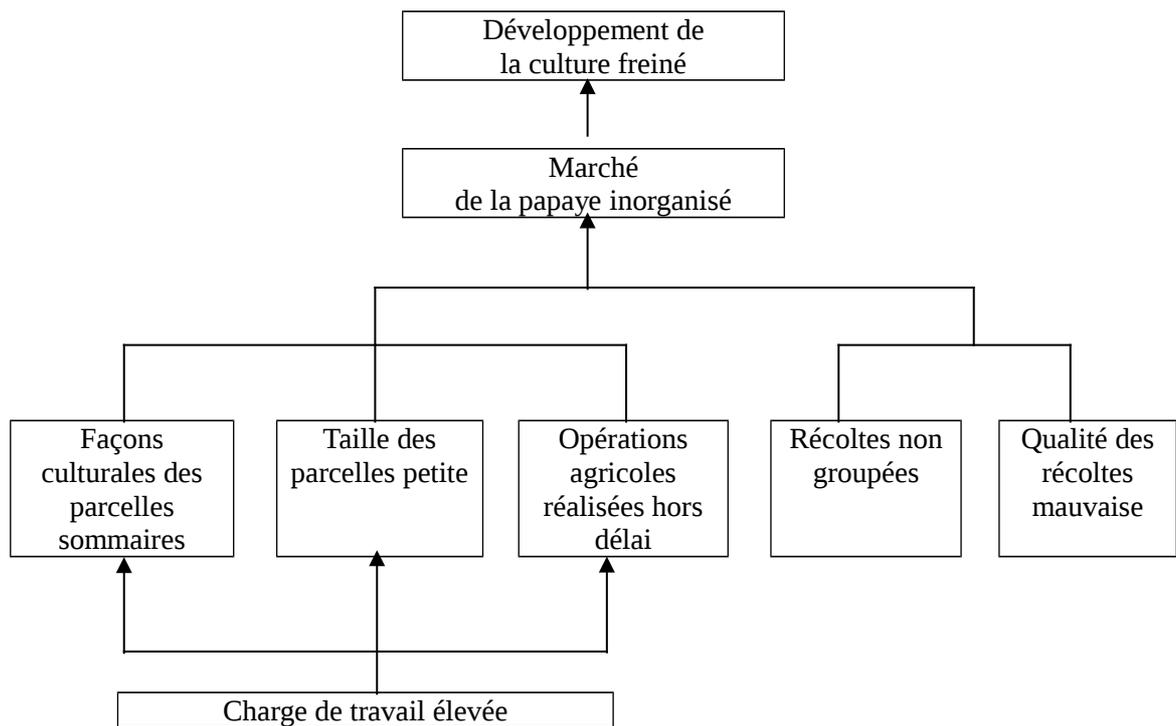
l'arbre des objectifs. Il ne devra pas non plus hésiter à revenir en arrière, remettre en cause sur le fond et sur la forme le diagramme d'analyse des problèmes, même si celui-ci était déjà assez bien élaboré.

En définitive, pour l'analyse des problèmes, la démarche à suivre est la suivante :

- Bien définir l'entité à enquêter ;
- Analyser les états négatifs existants, qui sont les problèmes ;
- Etablir les relations causes à effets et clarifier celles-ci ;
- Construire l'arbre des problèmes.

L'analyse et la clarification faites des situations négatives du cas étudié permettent de réaliser le diagramme d'analyse des problèmes. C'est ce diagramme qui permettra de déterminer les objectifs globaux et spécifiques, puis les résultats attendus et les activités, suivant en cela les principes généraux énoncés dans le chapitre 2.

Tableau N° 3 : Diagramme d'analyse des problèmes du cas étudié



2 - L'ANALYSE DES OBJECTIFS

L'analyse des objectifs est une démarche méthodologique permettant de décrire la situation qui prévaudra lorsque toutes les situations négatives auront trouvé solutions, autrement dit, lorsque les situations négatives seront devenues positives.

Les objectifs sont en conséquence formulés en termes positifs, comme des situations atteintes vérifiables et mesurables. Pour décrire celles-ci, le participe passé doit être utilisé chaque fois que cela est possible avec des termes comme : «...amélioré(e) », «...augmenté(e) ». Doivent être évitées les descriptions vagues comme «...renforcé(e) », «...réhabilité(e) ». Par exemple, il est bien difficile objectivement de mesurer comment un individu « est bien nourri » ou « A des moyens financiers ». Il est alors préférable, dans le cas étudié de dire qu'« Il y a plus d'aliments accessibles » ou que « La population dispose d'épargne ». Car ce sont là des critères facilement vérifiables et mesurables. Lorsque l'objectif proposé est « Mesurable », l'on peut alors considérer qu'il est bien formulé.

- **L'Arbre des objectifs**

Le diagramme d'analyse des objectifs comprend les moyens (Opposé des causes), les objectifs, puis les fins (Opposé des effets).

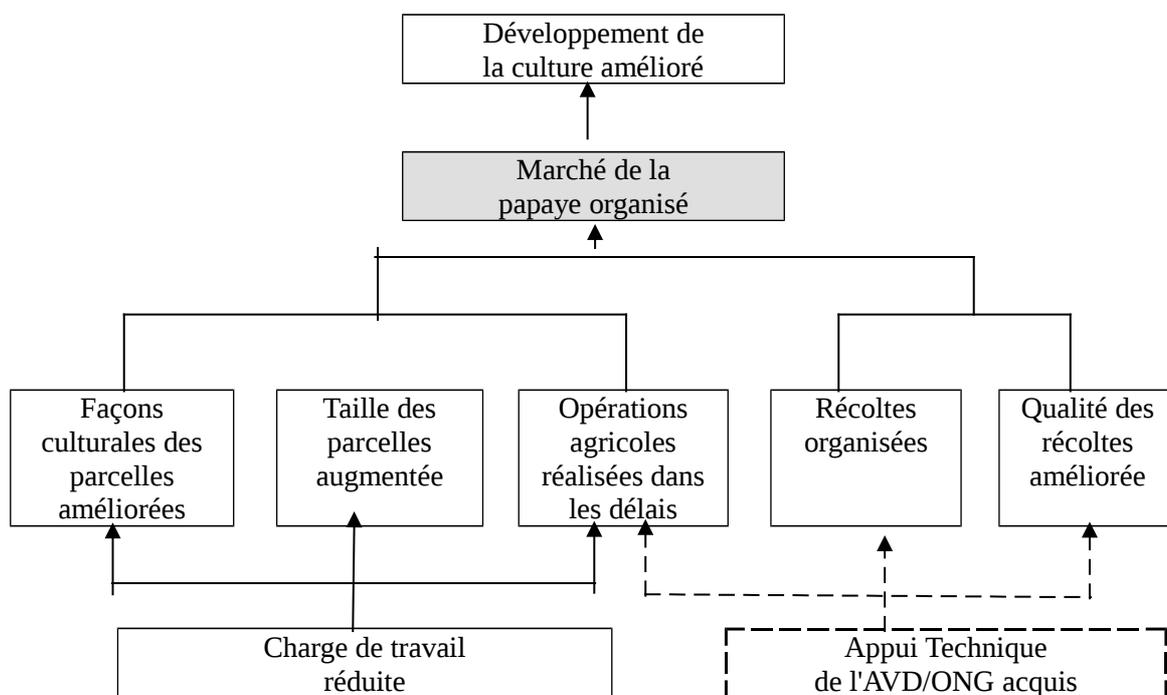
Avant de construire l'arbre des objectifs, le promoteur doit procéder à l'analyse de la pertinence des relations moyens-fins et reformuler les objectifs là où cela est nécessaire. Il en résulte le Tableau N° 6, page 19 relatif à la pertinence des relations moyens-fins du cas étudié plus loin.

En conclusion, pour l'analyse des objectifs, la procédure consiste à convertir les états négatifs du diagramme d'analyse des problèmes en états positifs atteints, obtenant ainsi le diagramme d'analyse des objectifs qui permet d'avoir une vue globale et claire d'une situation positive souhaitée. De ce tableau, ressortent les moyens, objectifs et fins retenus comme pertinents pour la suite de l'analyse.

Les objectifs du cas étudié sont en conséquence formulés en termes positifs, comme des situations atteintes vérifiables et mesurables. Pour décrire celles-ci, le participe passé doit être utilisé chaque fois que cela est possible

Le diagramme d'analyse des objectifs comprend les moyens (Opposé des causes), les objectifs, puis les fins (Opposé des effets).

Tableau N° 4 : Diagramme d'analyse des objectifs du cas étudié



Il ressort de ce diagramme que l'objectif est que « Le marché de la papaye est organisé » à l'issue du projet. La fin est indiquée par « Le développement de la culture du papayer Solo à Dassioko est amélioré ». Les moyens sont constitués par les autres « cases » du diagramme d'analyse des objectifs en dessous de « l'objectif ». Il faut noter en pointillés qu'un « moyen » a été ajouté pour rendre encore plus efficaces les objectifs à atteindre : il s'agit de l'Appui technique de l'AVD/ONG.

3 - L'ANALYSE DES STRATEGIES

La stratégie de l'intervention est un ensemble d'objectifs liés entre eux et qui **concourent à la réalisation d'un objectif unique nouveau défini ou choisi parmi les objectifs existants** sur le diagramme d'analyse des objectifs. Dans ces conditions, certains objectifs de ce diagramme peuvent être écartés. Si les bénéficiaires trouvent ces objectifs importants, ceux-ci doivent être réalisés dans le cadre d'une intervention parallèle.

LA PLANIFICATION ET LE CADRE LOGIQUE

Les objectifs opérationnels (de formation) visés sont qu'à la fin de ce chapitre, le candidat à l'apprentissage à la technique d'élaboration des projets est capable de :

- mettre en évidence l'objectif global, l'objectif spécifique, les résultats, puis les activités qui déterminent ce que l'on appelle la logique de l'intervention ;
- Dresser le cadre logique qui est un plan de développement de l'exécution du projet se présentant sous la forme d'une matrice, d'un tableau.

La planification qui est la phase de clarification des interventions, démarre à la fin de l'analyse de la situation par le cadre logique, et s'achève par les activités.

QUELLE EST LA DEMARCHE EN VUE DE L'IDENTIFICATION DES IDEES DE PROJET ?

Pour réaliser une bonne identification des projets, il est nécessaire :

- d'analyser les problèmes ;
- d'analyser les objectifs ;
- de réaliser la planification du projet.

Cette démarche correspond aux étapes 1 et 2 de la phase 1 du cycle de gestion d'un projet (Voir Tableau N° 1 page 10).

EN QUOI CONSISTE LA PLANIFICATION ?

C'est à partir du diagramme d'analyse des objectifs que sera réalisée la planification du projet, qui consiste à la définition de tous les objectifs. Ceux-ci sont les suivants :

- L'Objectif global qui est : « Améliorer le développement de la culture du Papayer Solo à Dassioko » ;
- L'Objectif spécifique qui est : « Organiser le marché de la papaye Solo » ;
- Les Résultats ou objectifs intermédiaires qui sont : « Améliorer les façons culturales », « Augmenter la taille des parcelles », « Réaliser dans les délais les opérations agricoles », « Organiser les récoltes », « Améliorer la qualité des récoltes ».
- Les Activités identifiées ici sont les suivantes : « Réduire la charge de travail », « Appuyer les activités par AVD/ONG ». Ces activités seront complétées pour plus d'efficacité.

1 - IDENTIFICATION DES OBJECTIFS

- **L'Objectif global**

L'objectif global est un point de référence final dont le niveau dépasse celui du projet, et qui permet de déterminer le contenu des interventions contribuant, tout comme d'autres projets, à sa réalisation. Il se situe en amont d'un ensemble de chaînes d'objectifs et est formulé comme un état positif à atteindre. Le verbe est utilisé pour le caractériser. Dans le Tableau N° 8 d'analyse des objectifs, il se situe juste au niveau des « Fins ».

- **L'Objectif spécifique**

Il est le critère qui permet de mesurer le succès du projet en termes de bénéfices durables pour les bénéficiaires, même après la phase projet.

L'objectif qui se situe immédiatement en dessous de l'objectif global dans la chaîne des objectifs devient l'objectif spécifique, formulé comme un état positif. Le verbe est donc utilisé pour le caractériser. Il est choisi parmi plusieurs objectifs et permet de gérer l'intervention et de mesurer sa réussite. Lorsque l'objectif spécifique est réalisé, le projet est achevé.

Les deux critères suivants qui doivent guider le lecteur dans le choix de l'objectif spécifique sont très importants : sa position dans la chaîne des objectifs et sa réalisation qui met fin au projet. L'on peut en outre retenir un objectif spécifique par rapport à un autre parce qu'il est « prioritaire » pour le Gouvernement (Voir Contexte), pour les bénéficiaires (Voir Justification), ou parce qu'il n'est réalisable nécessairement que par une intervention extérieure.

En général, lorsqu'il existe plusieurs objectifs spécifiques ayant un caractère prioritaire pour l'atteinte de l'objectif global, ceux qui ne sont pas retenus sont transformés en hypothèses (appelées encore Suppositions ou Conditions) et leur réalisation confiée à d'autres organismes. Sinon, autant de cadres logiques doivent être élaborés qu'il y a d'objectifs spécifiques retenus. Il vaut mieux avoir deux interventions précises parallèles mais liées qu'une seule intervention avec deux objectifs spécifiques.

- **Les Résultats ou objectifs intermédiaires**

Les objectifs qui selon la logique moyens-fins conduisent à la réalisation de l'objectif spécifique constituent les résultats. Ils sont formulés comme des états positifs à atteindre. Si la réalisation de l'objectif spécifique peut dépendre d'un certain nombre de résultats non signalés sur l'arbre des objectifs, il est juste de les y rajouter. Ceux-ci peuvent résulter d'études complémentaires. Car toutes les solutions à un problème donné ne peuvent pas se retrouver sur le diagramme d'analyse des objectifs qui n'est pas un arbre à miracles ou une boule de cristal. Ils sont exprimés par des verbes.

- **Les Activités**

Les activités, travaux que l'intervention doit exécuter pour atteindre les résultats, sont des objectifs qui selon la logique moyens-fins mènent aux objectifs intermédiaires. Ces activités sont formulées comme des actions à mener exprimées par des verbes. Au cas où cela apparaît comme une exigence, il est nécessaire d'ajouter d'autres activités qui ne se trouvent pas sur le diagramme d'analyse des objectifs. Ces activités doivent se succéder dans un ordre logique et servent à établir un plan de travail, à mesurer la durée de l'intervention et à déduire les moyens humains, matériels et financiers nécessaires, puis à évaluer le budget.

2 - L'ELABORATION DU CADRE LOGIQUE

Le cadre logique est un tableau qui présente de façon synthétique et logique les objectifs d'un projet et les liens entre eux, les moyens de vérification de l'atteinte des objectifs, et définit les hypothèses qui peuvent influencer sa réussite. Il est le point de départ de la phase de planification, après la phase d'analyse de la situation qui s'est achevée par l'analyse des stratégies. Celui-ci se présente sous la forme d'une matrice comprenant 4 colonnes et 4 lignes (Voir Tableau N° 5, page 20).

Les colonnes comprennent de gauche à droite :

- La logique d'intervention ;
- Les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) ;
- Les sources de vérification ;
- Les suppositions.

Les lignes comprennent du haut vers le bas :

- L'objectif global : l'état futur à un niveau élevé auquel plusieurs interventions devront contribuer ;
- L'objectif spécifique : l'état futur visé par l'intervention même ;
- Les résultats ;
- Les activités : les travaux que l'intervention doit réaliser pour atteindre les objectifs intermédiaires, sous la responsabilité du chef de projet.

Sur la ligne des Activités, sont indiqués les « Moyens nécessaires » pour exécuter les activités planifiées, puis les « Coûts » correspondant à ces moyens.

- **La logique d'intervention**

A la fin de l'analyse de la situation, la première colonne du cadre logique que l'on appelle la logique d'intervention doit pouvoir être remplie. Celle-ci correspond à **l'ensemble des étapes internes à l'intervention qui doivent être réalisées afin de contribuer à l'objectif final**. Elle comprend en effet les activités, les résultats, l'objectif spécifique et l'objectif global décrits aux Tableaux N° 5, page 20.

- **Les Indicateurs Objectivement Vérifiables et les moyens**

La description des objectifs (global et spécifique) et des résultats en terme de quantité et de qualité, de localisation, de temps, constituent les IOV. Ces IOV permettent de suivre avec précision la progression vers l'atteinte d'un objectif. Dans la colonne des IOV, sont prévus, à l'intersection avec la ligne des Activités, les moyens nécessaires pour la réalisation des activités. Ces activités doivent être suffisamment bien décrites (Activités, sous activités, activités d'appui non formulées dans le cadre logique) afin qu'il soit mis en face tous les moyens correspondant à la réalisation de celles-ci.

La définition des IOV va permettre d'une manière objective de gérer l'intervention afin d'atteindre les résultats et tous les objectifs, contrôler, puis évaluer ceux-ci.

Il est souvent nécessaire de définir plusieurs IOV pour chaque objectif et pour chacun des résultats. Ceux-là, ensemble, concourent à donner une information fiable sur la réalisation des objectifs et résultats. Il faut s'efforcer de proposer des IOV quantifiables, qualifiables et vérifiables.

Pour déterminer les IOV, la procédure est la suivante (Tableau N° 5, page 20) :

- Préciser pour chaque résultat, pour l'objectif spécifique et pour l'objectif global : l'objet ou le groupe cible qui en profite (qui, quoi, quel nombre, quel genre), la quantité du produit de l'intervention (Nombre), la qualité, la période pendant laquelle le produit est disponible, la localisation de ces indicateurs ;
- Vérifier que les IOV sont assez précis, sinon en rajouter d'autres qui ensemble donneront une idée nette de la description visée ;
- Vérifier que les IOV sont logiques, c'est-à-dire que les IOV inférieurs mènent nécessairement aux IOV supérieurs.

Les moyens sont les ressources physiques et non physiques nécessaires pour exécuter les activités planifiées et gérer le projet. Ils concernent les moyens humains, les moyens physiques et les moyens financiers. Ces moyens, qu'ils soient physiques ou non physiques, proviennent du bailleur de fonds, du promoteur et/ou de l'intervention même, et comprennent :

- Les moyens humains : bénéficiaires, personnel local, personnel national, coopérants, consultants et autres ;
- Les moyens d'investissement ou de production qui concourent à plusieurs cycles de production et pour lesquels un amortissement est à prévoir. Un fonds de roulement est classé comme moyen d'investissement ;
- Les moyens de fonctionnement sont ceux qui sont consommés quotidiennement dans la conduite des activités.

Le canevas de présentation des moyens répond à certaines normes qui seront mises en évidence dans le cas étudié.

- **Les sources de vérification et les coûts**

Tout IOV doit avoir une source de vérification, sinon celui-ci devra être redéfini ou remplacé.

La colonne des sources de vérification dans le Cadre logique indique **où et sous quelle forme** sont stockées les informations relatives à la réalisation des objectifs et des résultats. Celles-ci peuvent être localisées au sein de l'intervention (du projet) ou en dehors.

Les sources de vérification à portée de main et immédiatement accessibles sont les rapports et autres résultats d'études qui permettent d'avoir les données relatives à l'intervention. Elles doivent être fiables, accessibles physiquement et financièrement. Les sources de vérification externes au projet doivent être sous une forme exploitable et suffisamment spécifiques, **accessible et d'un coût acceptable**. Par exemple, si la source de l'indicateur est une banque et concerne un client, certaines informations se trouvent être difficilement accessibles pour raison de confidentialité.

Dans la colonne des sources de vérification sont prévus sur la ligne des Activités, les Coûts des moyens nécessaires à la réalisation des résultats. Ces coûts qui sont la traduction en termes financiers de tous les moyens mis en œuvre dans le projet, sont présentés selon un format généralement indiqué par le bailleur de fonds, et doivent être regroupés selon leur origine.

- **Les suppositions ou Hypothèses**

L'analyse d'une situation donnée ne couvre jamais tous les problèmes qui la caractérisent. Les suppositions, appelées aussi facteurs externes, conditions ou encore hypothèses, sont quelques uns de ces problèmes traduits en objectifs, qui échappent à l'influence directe de l'intervention, et dont la survenue pourrait cependant influencer négativement les résultats et l'atteinte des objectifs du projet.

Les objectifs qui ne se trouvent pas dans la logique d'intervention mais qui doivent être nécessairement atteints pour réaliser à la fois les résultats, l'objectif spécifique et l'objectif global sont formulés comme des états positifs atteints a priori, et constituent les hypothèses ou facteurs externes.

Une condition préalable est un facteur externe qui doit être réalisé avant même que les activités de l'intervention ne puissent commencer. Elle correspond aux conditionnalités que font, dans le cadre macroéconomique, les Organisations comme la Banque Mondiale et le FMI (Fonds Monétaire International).

La connaissance et le suivi de l'évolution de ces facteurs externes sont nécessaires afin d'en tenir compte ou alors envisager des mesures préventives là où cela est possible, les actions directes sur ceux-ci étant en général difficiles à réaliser par le projet.

En définitive, le projet doit envisager des mécanismes et leur financement pour faire face à ces hypothèses, une fois que celles-ci ont été bien identifiées.

A l'issue du processus d'analyse de la planification, les résultats essentiels sont consignés dans le tableau de synthèse appelé cadre logique (Tableau N° 5, page 20) du cas étudié.

Tableau N° 5 : Cadre logique du cas étudié

Rubriques	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global	Améliorer le niveau de développement de la culture	Existence d'une coopérative dynamique	Récépissé de constitution	
Objectif spécifique	Organiser le marché de la papaye Solo	Une coopérative fonctionnelle existe	PV de réunions	
Résultats attendus	Améliorer la qualité des façons culturales	Réunions de sensibilisation Acquisition d'équipements	Comptes rendus de réunions Factures	
	Augmenter la taille des parcelles	Nouvelles parcelles acquises	Contrats de fermage	
	Réaliser les opérations agricoles dans les délais	Calendrier de mise en place	Rapport d'activités Date de réalisation des travaux	
	Grouper les récoltes	Calendrier commun des opérations en place	Programme disponible	
	Améliorer la qualité des récoltes	Acquisition de semences de bonne qualité Traitements phytosanitaires réalisés	Factures fournies	
Activités		MOYENS	COUTS	
	Equiper les exploitations en matériels			
	Passer des contrats de fermage			
	Organiser le travail sur l'exploitation Mécaniser les opérations Exécuter le calendrier cultural			
	Organiser les récoltes			
	Organiser les traitements phytosanitaires Utiliser les intrants agro-chimiques Réaliser les équipements nécessaires			

3 – APPLICATIONS DU CADRE LOGIQUE

- **Le calendrier des activités**

Les activités prévues dans le cadre logique sont décrites selon un ordre logique dans la première colonne, puis la période correspondante est cochée d'une croix. Le calendrier des activités peut être élaboré à chaque niveau d'intervention.

Calendrier des activités

Activités	Année 0 *				Année 1				Année 2			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1-1- Organiser le parcellaire		X	X	X								
1-2- Financer les projets agro-pastoraux					X							
1-3- Financer les infrastructures					X							
2-1- Gérer les infrastructures					X	X	X	X	X	X	X	X
2-2- Former les bénéficiaires à la vie communautaire					X	X	X	X				
2-3- Acquérir les matériels et supports pédagogiques					X							
2-4- Contrôler les activités et établir les bilans						X		X	X	X	X	X
2-5- Réaliser les séminaires, ateliers et études d'impact									X	X	X	X
2-6- Créer une COOPEC, CREP ou CMEC par Canton						X	X					
3-1- Construire les porcheries, poulaillers et bergeries					X							
3-2- Equiper les porcheries, poulaillers et bergeries					X							
3-3- Acquérir les animaux					X		X		X		X	
3-4- Exploiter les animaux					X	X	X	X	X	X	X	X
3-5- Produire les vivriers						X	X	X	X	X	X	X
3-6- Commercialiser les produits								X	X	X	X	X
3-7- Former les bénéficiaires aux productions					X	X	X	X				

* Conditions préalables à réaliser

- **Les responsabilités opérationnelles**

Le cadre logique définit les activités à mener pour réaliser l'objectif spécifique. Il peut être utilisé pour mieux déterminer les responsabilités et/ou contributions de chaque intervenant pour chaque activité planifiée.

Responsabilités opérationnelles

Activités	Partenaires impliqués			
	PNGTER-GT	PNGTER-AIMR	2A Consultant	Bénéficiaires
1-1- Organiser le parcellaire	X			
1-2- Financer les projets agro-pastoraux		X		
1-3- Financer les infrastructures		X		
2-1- Gérer les infrastructures				X
2-2- Former à la vie communautaire			X	
2-3- Acquérir les matériels et supports pédagogiques			X	
2-4- Contrôler les activités et établir les bilans			X	X
2-5- Réaliser les séminaires, ateliers et études d'impact			X	
2-6- Créer une COOPEC, CREP ou CMEC par Canton			X	
3-1- Construire des porcheries, poulaillers et bergeries				X
3-2- Equiper les porcheries, poulaillers et bergeries		X		
3-3- Acquérir les animaux				X
3-4- Exploiter les animaux				X
3-5- Produire les vivriers				X
3-6- Commercialiser les produits				X
3-7- Former les bénéficiaires aux productions			X	

Dans les conditions du cadre logique en cascade :

- L'objectif global du cadre logique originel devient un "Programme" ;
- Les objectifs spécifiques du cadre logique originel constituent des "Projets", devenant alors les objectifs globaux du sous-cadre logique ;
- Les résultats du cadre logique originel constituent de ce fait des "Volets", en devenant les objectifs spécifiques du sous-cadre logique ;
- Les activités du sous-cadre logique seront à identifier et ne peuvent être déduites du cadre logique originel.

L'ELABORATION DE LA PROPOSITION DE PROJET

Ce chapitre 3 qui est consacré à l'étude d'un cas consiste à la mise en application des principes généraux contenus dans l'analyse de la situation et la planification. En effet, la construction du diagramme d'analyse des problèmes et des objectifs, puis le cadre logique sont des étapes absolument nécessaires au rédacteur de projets pour rassembler une grande partie des éléments dont il a besoin en vue de bâtir de façon cohérente sa proposition de projet.

Dans le cadre de l'élaboration d'une proposition de projet, il est impératif d'être le plus précis possible. Pour ce faire, la proposition doit répondre à trois critères importants : la pertinence, la faisabilité et la durabilité :

- Une proposition est pertinente lorsqu'elle démontre que le projet est bien un besoin pour les bénéficiaires. Ce qui signifie que des problèmes importants pour les bénéficiaires vont être résolus ou réduits du fait de la mise en œuvre du projet. Dans ces conditions, l'objectif spécifique du projet contribue de manière décisive à la réalisation de l'objectif global ;
- Une proposition est faisable lorsqu'elle démontre que, compte tenu des conditions locales, de la capacité organisationnelle et des moyens mis en œuvre, les objectifs du projet seront atteints ;
- Une proposition est durable lorsqu'elle démontre que les bénéfices dureront après que l'appui extérieur au projet aura cessé.

En outre, les dix-huit critères suivants peuvent être utilisés comme liste de vérification pour évaluer la qualité d'une proposition de projet dès lors qu'elle est intégralement rédigée, afin d'améliorer sa pertinence et sa faisabilité, puis voir si celle-ci est durable.

- La pertinence peut être démontrée, si :
 1. Les bénéficiaires ou l'entité sont bien définis ;
 2. Les problèmes des bénéficiaires sont clairement établis ;
 3. Les causes de ces problèmes sont suffisamment analysées ;
 4. Le but du projet vise un problème réel, bien défini et important pour les bénéficiaires ;
 5. Les services fournis contribuent à résoudre le problème.
- La faisabilité peut être démontrée, si :
 6. L'objectif spécifique du projet contribue aux objectifs généraux ;
 7. Le niveau des services envisagé est complet et suffisant pour atteindre l'objectif spécifique ;
 8. Les activités sont suffisantes pour procurer les résultats ;
 9. Les moyens sont suffisants et justifiés ;
 10. Les responsabilités et tâches sont bien établies et les procédures de mise en œuvre adéquates ;
 11. Les risques sont acceptables ;
 12. L'éventualité d'effets pervers est marginale ;
 13. Le calendrier d'exécution est réaliste.

Un projet est faisable quand il est clairement démontré qu'il est possible de réaliser ses objectifs à travers la mise en œuvre des activités. Les principaux aspects de la faisabilité insistent sur la cohérence entre l'objectif général, l'objectif spécifique et son rapport avec les services à fournir pour réaliser l'objectif spécifique, les activités nécessaires pour procurer ces services, puis les moyens requis pour mettre en œuvre ces activités.

- La durabilité potentielle est démontrée, quand :
 14. La conception du projet est socialement acceptable ;
 15. La participation et l'appropriation par les bénéficiaires sont assurées ;
 16. L'autonomie des bénéficiaires s'améliorera ;
 17. Les bénéfices socio-économiques compensent les investissements ;
 18. La conception du projet ne porte pas atteinte à l'environnement.

Enfin, d'autres critères d'appréciation existent, qui sont les suivants :

- 1- L'efficacité, qui est mesurée par la réalisation des résultats en vue de l'atteinte de l'objectif spécifique ;
- 2- L'efficience, qui rend compte du fait que l'intervention dispose des moyens nécessaires en quantité et en qualité utilisés de la façon la plus économique possible pour produire ces résultats et que les activités planifiées produiront les résultats ;
- 3- La viabilité (= Durabilité) institutionnelle, de gestion, financière, socio-économique et technique, assurée par la capacité des actions menées à produire un niveau acceptable de bénéfices pendant un temps assez long ;
- 4- Les effets induits, qui doivent être acceptables.

Il convient donc à la fin de la rédaction de la proposition de projet de vérifier point par point si chacun des dix-huit critères susmentionnés est bien pris en compte. Sinon, les améliorations nécessaires doivent être apportées là où il faut. C'est la révision finale.

Une application à un cas de proposition de projet sera étudié et concernera : « Le Projet de Développement de la Culture du Papayer Solo dans le Village de Dassioko, Sous-Préfecture de Fresco - Côte d'Ivoire », présenté par l'AVD/ONG. Dans ce cas étudié, c'est le canevas de la Commission Européenne (Tableau N° 6, page 23) qui sera le format utilisé.

Cet ouvrage mettra l'accent sur la méthodologie concernant la rédaction proprement dite de la proposition qui constitue le projet soumis à financement. Pour ce faire, il est indispensable de procéder à l'analyse des problèmes, des objectifs et des stratégies. Suivront alors les Résultats et les Activités, puis le Cadre logique qui consiste en fait à présenter les objectifs, les résultats et les activités du projet d'une manière conventionnelle, logique et systématique, sous forme d'une matrice.

Ce Cadre logique, approche intégrée dans un canevas standard, s'applique à cinq des six étapes de la Gestion du Cycle de Projet : l'identification, la formulation, le financement, la mise en œuvre et l'évaluation. Dans la pratique, la méthode du cadre logique est utilisée par :

- Le promoteur au cours des phases d'identification et de formulation dont résulte la proposition de projet soumise au financement ;
- Puis en phase de suivi-évaluation, par le promoteur, afin de vérifier au niveau interne si le projet répond aux critères requis ;
- Et enfin par le bailleur de fonds pour faciliter les décisions de financement.

Une proposition basée sur le Cadre logique doit comprendre une dizaine de pages environ sans les Annexes, et être découpée selon le canevas indiqué au Tableau N° 6.

Les étapes suivantes vont aider à organiser le processus de mise en forme : l'analyse de la situation et la planification de l'action examinées au chapitre 2, puis l'élaboration proprement dite de la proposition de projet examinée selon les termes de référence du chapitre 3.

1- L'analyse de la situation

Cette partie importante, sinon la plus importante, consistera à :

- Recenser les situations négatives dénoncées comme des problèmes par les populations enquêtées, classer celles-ci en causes et effets ;
- Clarifier les éventuels points faibles avec les auteurs ou les promoteurs du projet ;
- Déterminer les objectifs et les stratégies.

2- La planification de l'action

Elle consiste à élaborer le cadre logique, qui comprend :

- L'Objectif global ;
- L'Objectif spécifique ;
- Les Résultats et les moyens ;
- Les Activités et les Coûts ;
- Les Indicateurs Objectivement Vérifiables et les sources de vérification, puis
- Les Hypothèses éventuelles.

3- L'élaboration de la proposition de projet ou mise en forme

Elle consiste à :

- Structurer le contenu de la proposition en suivant le canevas ;
- Ecrire les chapitres ;
- Evaluer les points forts et les points faibles de la proposition à partir de l'identification ;
- Vérifier et adapter le contenu de la proposition.

Pour ce faire, le contenu de chacune de ces étapes et des chapitres du canevas sera examiné point par point avec des orientations pour la meilleure forme à adopter.

Afin de normaliser la formulation des propositions de projet, un canevas standard est dans la majorité des cas proposé par chaque bailleur de fonds. Il est bien entendu qu'un promoteur doit adopter le canevas proposé par chacun des bailleurs de fonds auquel il adresse sa proposition de projet. Il est suggéré d'adopter le canevas de la Communauté Européenne lorsque l'on soumet une proposition à un financement européen, avec une plus grande chance d'être lu et compris correctement. C'est par ailleurs ce canevas (Tableau N° 5, page 20 : Format standard) qui va servir de base à la rédaction des cas étudiés dans cet ouvrage, en exemples d'application de la Technique d'Elaboration des Projets.

Tableau N° 6 : Format standard de présentation d'une proposition

• Format standard de la Commission Européenne	• Format adapté
<ol style="list-style-type: none"> 1. Renseignements relatifs au promoteur 2. Titre du projet et Résumé 3. Contexte du projet <ol style="list-style-type: none"> a) Contexte de politique gouvernementale et économique de la zone du projet, et caractéristiques du secteur b) Analyse de la situation locale c) Présentation des partenaires et acteurs du projet d) Analyse de la problématique à résoudre e) Autres interventions sur la zone 4. Le projet <ol style="list-style-type: none"> a) Les bénéficiaires b) Objectifs globaux c) Objectif spécifique d) Les Résultats ou services à procurer e) Activités 5. Facteurs externes <ol style="list-style-type: none"> a) Hypothèses aux différents niveaux b) Effets pervers, risques et flexibilité 6. Mise en œuvre <ol style="list-style-type: none"> a) Moyens physiques et non physiques b) Organisation du projet c) Procédures et modalités d'exécution d) Calendrier d'exécution e) Coût et plan de financement f) Conditions spéciales et mesures d'accompagnement 7. Facteurs garantissant les résultats à long terme <ol style="list-style-type: none"> a) Viabilité technique et économique b) Viabilité sociale, capacités institutionnelles c) Viabilité politique d) Analyse économique et financière e) Aspects liés à l'environnement 8. Suivi et évaluation <ol style="list-style-type: none"> f) Indicateurs de suivi g) Revues, évaluations 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renseignements relatifs au promoteur 2. Titre du projet et Résumé 3. PRESENTATION DU PROJET <ul style="list-style-type: none"> Contexte Justification du projet Description et objet du projet Localisation Présentation des bénéficiaires Objectifs et impact du projet Résultats attendus Activités 4. ETUDE DU MARCHÉ <ul style="list-style-type: none"> Présentation des produits Analyse de l'offre Analyse de la demande Prix du marché 5. ETUDE TECHNIQUE <ul style="list-style-type: none"> Organisation des productions Structure organique du projet Organisation de la commercialisation 6. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE <ul style="list-style-type: none"> Programme d'investissement chiffré Exploitation (Recettes et charges) Coût du projet et besoin de financement Compte d'exploitation 7. ANALYSE DES RESULTATS <ul style="list-style-type: none"> Résultats techniques quantitatifs et qualitatifs Résultats économiques et financiers 8. HYPOTHESES 9. FACTEURS GARANTISSANT LA VIABILITE <ul style="list-style-type: none"> Viabilité sociale Viabilité économique 10. SUIVI ET EVALUATION CONCLUSION ANNEXES
<p>Annexes suggérées : Tableau / Cadre logique Plan de la zone du projet Autres annexes techniques Bibliographie</p>	

Dans les paragraphes à venir, chacune des huit parties du format de base sera présentée de façon détaillée et une indication donnée sur le niveau de détails requis pour traiter complètement chacun de ces aspects. Il faut signaler qu'avant d'être élaborée, toute proposition de projet doit faire l'objet de Termes de Référence précis et clairs, canevas qui détermine le plan du document de projet à produire et soulève toutes les questions auxquelles cette proposition doit apporter réponses. Pour des raisons de clarté de l'exposé, ces TDR seront traités au Chapitre 4, en dehors de la logique d'intervention normale.

L'objectif unique visé est qu'à l'issue de ce chapitre le candidat à l'apprentissage à la technique d'élaboration des projets aura rédigé un projet cohérent, avec une maîtrise relative de cette technologie.

La méthodologie d'élaboration de la proposition de projet à cet effet consistera à :

- Proposer pour chacune des huit parties du projet, les termes de référence simples, adaptés au contexte du projet, à partir desquels le candidat à l'apprentissage de la technique d'élaboration des projets peut rédiger sa proposition ;
- Proposer comme guide un exemple de projet sur la base de ces termes de référence.

Une fois que les moyens, les coûts et les hypothèses sont déterminés, le cadre logique est achevé. Il est alors nécessaire de procéder à la révision finale qui consiste à vérifier si :

- La logique verticale est respectée ;
- Les indicateurs et leurs sources de vérification sont accessibles et fiables ;
- Les conditions préalables et hypothèses sont réalistes et suffisantes ;
- Les facteurs de viabilité sont pris en compte et, le cas échéant, traduits en activités, en résultats ou en hypothèses ;
- Les bénéfices couvrent les coûts.

C'est ce que l'on appelle la révision finale.

Elle consiste à :

- Structurer le contenu de la proposition en suivant le canevas ;
- Ecrire les chapitres ;
- Evaluer les points forts et les points faibles de la proposition à partir de l'identification ;
- Vérifier et adapter le contenu de la proposition.

Pour ce faire, le contenu de chacune de ces étapes et des chapitres du canevas sera examiné point par point avec des orientations pour la meilleure forme à adopter.

1- LES RENSEIGNEMENTS RELATIFS AU PROMOTEUR

Outre les détails relatifs à son organisation, il s'agira de décrire brièvement les objectifs, la stratégie et l'expérience du promoteur dans le pays / la région où le projet est situé, puis de présenter la collaboration avec l'organisation partenaire locale (Joindre attestation de partenariat), sa nature et ses objectifs, et l'expérience de ce partenaire.

2- TITRE DU PROJET ET RÉSUMÉ

L'intitulé du projet définit le nom qui permet d'identifier celui-ci. Le titre du projet doit être clairement défini, le plus explicite possible afin qu'il ne soit pas confondu avec un autre.

Le résumé du projet ne devant pas excéder deux pages, il comprend les éléments essentiels du projet, tels que les objectifs, le champ d'intervention, la date de démarrage souhaitée et la durée du projet, le type de bénéficiaires et le plan de financement. En général, ce résumé du projet est rédigé à la fin de la proposition, procédé qui facilite cette opération. Il peut être construit en écrivant un paragraphe sur chacune des huit parties, dans lequel les points les plus importants sont mis en exergue, ou alors à partir du cadre logique.

3- CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET

En général, le contexte est décrit en six parties :

1. La politique gouvernementale générale et du secteur d'intervention du projet ;
2. Les caractéristiques du secteur ;
3. Les acteurs principaux du secteur ;
4. Les problèmes à résoudre ;
5. Les autres interventions dans le secteur ;
6. Les documentations disponibles.

3.1- Contexte

Le contexte définit le cadre général dans lequel se situe le projet et expose et/ou analyse les problèmes que celui-ci doit contribuer à résoudre. C'est le chapitre le plus difficile à écrire parce que son contenu est moins précisément défini, et de ce fait s'ouvre souvent sur plusieurs possibilités. Mais, pour rédiger assez correctement le contexte, la question doit être toujours : *Qu'est-ce qui est pertinent à indiquer permettant de bien comprendre l'environnement général du projet ?*

Le contexte politique et économique de la zone du projet est décrit dans une brève présentation des principales caractéristiques socio-économiques de la région et par des informations les plus pertinentes concernant la politique sectorielle du Gouvernement en rapport avec le projet. Il faut commencer par décrire le contexte général avant d'arriver à la description locale, passer donc du général au particulier. Ces descriptions doivent être étroitement liées à la proposition et se concentrer à la fin sur la zone du projet et sur son environnement immédiat.

Certains documents conseillent qu'écrire ce chapitre en dernier peut aider à sélectionner les informations pertinentes. Cependant, il faut s'efforcer de le rédiger dès le départ, et lui apporter au fur et à mesure de la proposition de projet les améliorations nécessaires. Il est important de s'appliquer à rédiger avec la plus grande attention le contexte qui est la porte d'entrée du projet. Pour ce faire, le contexte politique et social en plus de l'analyse de la situation locale peuvent y aider.

Il est utile de décrire, s'il y a lieu, les autres interventions déjà réalisées, en cours ou envisagées dans la zone, qui pourraient avoir une incidence sur le projet. Si cela est important pour le projet, il faut décrire ces effets éventuels sur le projet, le type et le niveau de coordination existants ou prévus. Si des études antérieures ont été réalisées, il est bien indiqué d'y faire référence.

S'il y a des partenaires et acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet, il est possible au niveau du contexte de les signaler, d'expliquer leur rôle présent et à venir en relation avec le projet et la population locale, et en particulier avec les bénéficiaires.

La description de ces partenaires que le format de la Communauté Economique loge dans le Contexte peut être déplacée et servir comme conclusion au paragraphe consacré à la description des bénéficiaires. Car, si une logique veut que les bénéficiaires (population cible) soient décrits avant d'exposer les problèmes de ceux-ci, une autre voudrait que le bénéficiaire soit décrit dans son environnement immédiat afin de voir les actions les meilleures devant être menées à son profit. Ces acteurs justifient de ce fait leur description à cet autre niveau-là.

Contrairement aux situations négatives décrites dans le contexte, ce sont celles qui existent localement qui doivent être utilisées pour construire les arbres des problèmes et des objectifs, si le projet est local, et vice versa lorsque le projet est national.

Ces contextes ont une caractéristique commune : ils commencent à décrire la situation nationale en rapport avec des programmes sectoriels similaires à celui prévu par la proposition envisagée, et s'achèvent par la proposition proprement dite qui est un volet de ces grands programmes. C'est cette méthodologie qui consiste à dire que l'on part du général au particulier.

3.2- Justification

Il pourrait être bien indiqué de dire que la justification est la description (définition) du contexte dans la localité où se développe le projet. La Justification décrit la situation locale et les autres aspects pertinents pour comprendre la problématique, donnant ainsi la raison d'être du projet. Elle est donc bâtie sur la même méthodologie que le contexte général, et est l'image de celui-ci, mais dans la localité où s'installe le projet. C'est donc dans le paragraphe Justification que sont exposées la situation locale, la nature et l'ampleur des problèmes locaux, leurs causes et effets, notamment pour les groupes ciblés.

L'analyse des problèmes localement constitue l'aspect le plus important de la justification et complète le contexte. C'est d'ailleurs pourquoi certains canevas parlent de Contexte et Justification au lieu de Contexte tout court. L'implication des bénéficiaires dans l'identification des problèmes et de leurs causes doit être soulignée.

Une distinction claire doit être faite entre les causes et les effets. Tandis que dans le contexte général l'on ne cherche pas nécessairement à exposer les causes des problèmes, celles-ci doivent être bien identifiées dans la justification.

Dans la justification, l'analyse a posteriori de la situation problématique doit permettre d'identifier et de hiérarchiser les problèmes et les goulots d'étranglement. Afin de faciliter cette analyse, il peut être utile à cette étape de recourir aux relations mises en évidence par le diagramme d'analyse des problèmes.

4- LE PROJET

Ce chapitre est relativement facile à écrire, dès lors que le contenu et la structure sont définis en détail. Il est décrit en 5 parties :

- Les bénéficiaires ;
- Les objectifs globaux ;
- Les objectifs spécifiques ;
- Les services attendus ou Résultats
- Les activités.

4.1- Bénéficiaires ou groupes cibles

Dans le traitement de ce chapitre, le rédacteur du projet doit s'appuyer sur trois aspects essentiels :

- La description du groupe (= entité) sur lequel portent les analyses ;
- Les raisons du choix de ce groupe ;
- Les relations des bénéficiaires avec le promoteur.

La description des bénéficiaires consistera à expliquer qui ils sont, leur organisation sociale et le contexte économique (Comment et de quoi ils vivent), pourquoi ce groupe a été ciblé, identifié et retenu comme bénéficiaire du projet. Outre la description, il est important d'expliquer clairement quels critères ont été utilisés pour retenir les bénéficiaires au cas où une sélection a eu lieu, et quelle est la relation du groupe avec l'organisme présentant le projet.

Tous les détails sur les bénéficiaires directs et indirects doivent être indiqués, s'ils présentent un intérêt pour une meilleure compréhension du projet, de même que la situation, le rôle et les besoins de sous-groupes spécifiques. Le rôle des femmes ou de sous-groupes déshérités peut également être analysé, si celui-ci présente un quelconque intérêt pour le projet.

La localisation du projet et sa durée n'étant définies nulle part dans le canevas standard de la Commission de l'Union Européenne, celles-ci pourraient être indiquées juste après la description des groupes cibles.

4.2- L'Objectif global

Certains documents décrivent l'objet du projet comme étant le titre du projet brièvement commenté. Ce titre est placé soit en introduction à l'objectif global, soit en un point séparé, juste avant l'objectif global. L'objet d'un projet ne saurait en conséquence dépasser 3 à 4 lignes et être confondu avec l'objectif global, dont il est différent.

L'objectif global est le but du projet en terme de développement, qui doit normalement être lié à une amélioration de la situation et concerner les bénéficiaires directs et indirects à long terme que le projet est supposé apporter aux bénéficiaires et à la société locale. Il dit dans quel but l'on veut réaliser l'objectif spécifique retenu. Autrement dit, si l'objectif spécifique est réalisé, alors forcément l'objectif global est satisfait en partie.

Une analyse correcte de la problématique doit conduire à une analyse des objectifs exprimés en termes de réalisations concrètes, et être en cohérence avec les problèmes identifiés et leurs causes. Ici encore, il est utile de visualiser, par un diagramme, la hiérarchie des objectifs et la relation entre les moyens et les fins, à partir des situations négatives relevées dans la justification du projet.

4.3- L'Objectif spécifique du projet

L'analyse des objectifs doit conduire à la détermination de l'objectif spécifique du projet, objectif unique expliquant quel bénéfice direct les bénéficiaires auront réalisé après la mise en œuvre réussie du projet. Etant donné que l'objectif spécifique doit être placé directement au sommet d'une chaîne d'objectifs, dans le cas étudié et au Tableau N° 5, page 20, celui-ci consiste alors à : « Organiser le marché de la Papaye Solo à Dassioko ».

L'objectif spécifique qui doit contribuer à l'objectif général tel que décrit dans le projet, est lié à l'analyse du problème de façon logique. Sa réalisation permet de mesurer le niveau de succès du projet. Il doit donc être clairement et précisément présenté dans la proposition. Exemples : « Production augmentée », « Rendements améliorés », « Surplus alimentaires obtenus », « Revenus augmentés », « État de santé amélioré ». Les raisons du choix de cet objectif spécifique doivent être justifiées, expliquées.

Pour garantir la clarté et la cohérence du cadre logique, un projet ne doit présenter qu'un seul objectif spécifique, réponse à un problème identifié, ressenti comme important par les bénéficiaires et que le projet entend résoudre, afin de contribuer à l'amélioration de la situation. Il doit s'agir d'un flux durable de bénéfices, d'avantages pour les bénéficiaires. Pour faciliter l'évaluation, les objectifs du projet doivent, si possible, être énumérés en termes quantifiables, mesurables de façon directe ou indirecte.

4-4- Les Résultats ou Services procurés aux bénéficiaires

La proposition doit montrer clairement que les résultats attendus par le projet sont à même de réaliser l'objectif spécifique du projet, et donc d'apporter les bénéfices escomptés.

Chaque service offert aux bénéficiaires répond en conséquence à un problème qui autrement ne pourrait être résolu sans l'intervention du projet. Celui-ci procure des résultats exprimés en termes de services qui correspondent à un besoin des bénéficiaires.

Les résultats du projet peuvent être physiques ou non physiques et doivent correspondre à ceux concourant à la réalisation de l'objectif spécifique du projet. Ces résultats sont listés de façon complète et précise que possible, puis quantifiés. Il est également important d'établir des IOV (Indicateurs Objectivement Vérifiables) à travers lesquels il est possible de mesurer le niveau de réalisation des résultats envisagés, et de montrer que le niveau de services envisagé sera suffisant pour produire les bénéfices attendus.

Il peut être vérifié a posteriori qu'aucun facteur externe crucial n'affectera la réussite du projet.

4-5- Les Activités

L'énumération des activités nécessite une connaissance détaillée des aspects opérationnels du projet et de la situation locale. Le choix de ces activités doit être justifié eu égard aux résultats à atteindre.

Le rédacteur du projet indiquera les principales activités à réaliser nécessairement pour atteindre chacun des objectifs intermédiaires (Résultats) ou chacun des services à procurer dans le cadre du projet. Ces activités envisagées doivent être appropriées, complètes et suffisantes pour atteindre le niveau de services requis, et décrites sans trop de détails : 3 à 5 activités pour chaque résultat peuvent suffire. Les activités peuvent être groupées en composantes. Une composante est un ensemble d'activités qui concourent à la réalisation d'un sous-objectif. Elles correspondent à une stratégie.

La description détaillée des moyens requis, des budgets, du calendrier, de l'organisation et de l'équipe sera donnée aux paragraphes qui y sont relatifs.

5- LES FACTEURS EXTERNES

Le projet expliquera les contraintes, les risques et les effets pervers possibles, l'un après l'autre.

5-1- Prise en compte des hypothèses et risques

Certains problèmes appelés facteurs externes, sur lesquels le projet n'aura aucun contrôle direct, influencent fortement les conditions de la réussite de celui-ci. De tels facteurs qui apparaissent dans la matrice du Cadre logique dans la colonne relative aux hypothèses, constituent un risque. En conséquence, une proposition pour être complète analysera avec attention les conditions d'occurrence de ceux-ci, et indiquera si le risque est acceptable.

5-2- Effets pervers

En même temps que des bénéfices sont attendus, la mise en œuvre du projet peut entraîner des effets négatifs directs ou indirects non souhaités dits effets pervers, qui doivent être pris en compte dans la proposition.

L'éventualité et la probabilité d'effets négatifs ou pervers résultant des activités du projet doivent être clairement décrites. Par exemple, la construction d'un barrage hydro-électrique sur un cours d'eau peut entraîner en aval l'assèchement des confluent et des marécages, détruisant certains éco-systèmes. Il faut alors indiquer comment le projet tient compte de tels effets, et comment ils seront maintenus à un niveau minimum acceptable.

Pour faire face à des situations imprévues et incontrôlables directement par le Projet, il est nécessaire de prévoir des mécanismes d'adaptation et leur financement.

6- LA MISE EN ŒUVRE

Il s'agit dans ce chapitre, pour mettre en œuvre les activités et tâches énumérées, de décrire en détail :

- Les moyens physiques et non physiques ;
- L'organisation, les procédures et modalités d'exécution ;
- Le calendrier d'exécution ;
- Les coûts et le plan de financement ;
- Les conditions spéciales et mesures d'accompagnement.

6-1- Moyens humains et matériels

Il s'agit de lister et de décrire de façon claire et complète les moyens humains et matériels nécessaires à la mise en œuvre du projet. Si elles sont disponibles, les informations sur le statut, les compétences et l'expertise du personnel et de toute autre partie impliquée au projet doivent être fournies.

Au cas où des financements spécifiques pour ces moyens ne sont pas demandés, préciser comment ceux-ci seront financés, et s'il est réaliste de considérer qu'on disposera de ce financement à temps. Le niveau de moyens requis doit être en rapport avec les activités, et leur coût est justifiable au regard des bénéfices que le projet entend procurer.

La structure du Cadre logique peut être utilisée pour montrer quels moyens sont nécessaires pour atteindre chacun des résultats.

6-2- Organisation du projet et procédures d'exécution

Une description claire des responsabilités et des tâches au sein du projet est une part importante de la proposition. Elle consistera à indiquer comment les activités seront mises en œuvre et à décrire les responsabilités correspondant à chaque activité pour chacun des résultats.

Il est important de veiller à ce que les tâches soient prises en charge par l'équipe du projet ou par l'un des partenaires (bénéficiaires, autres institutions...) et que les modalités pour en rendre compte et les responsabilités clairement indiquées. Les procédures de mise en œuvre décrites doivent être adéquates et réalistes.

6-3- Calendrier d'exécution

Le calendrier d'exécution est un simple tableau à barres et à double entrée, la première colonne indiquant chaque résultat et les autres colonnes correspondant aux mois de démarrage et d'achèvement des activités.

Une planification stricte des tâches et des activités est importante et doit figurer dans la description du projet. Le calendrier doit être logique, en terme d'ordre consécutif des tâches, et basé sur des estimations réalistes du temps nécessaire. Le temps de mise en œuvre des procédures doit être également pris en compte.

Toute condition importante liée à la mise en œuvre du projet, telle qu'une date impérative pour le démarrage doit être signalée, de même que les exigences particulières liées aux achats des moyens ou à la logistique.

6-4- Coût et plan de financement

Les coûts sont la traduction en termes financiers de tous les moyens identifiés pour la mise en œuvre. Ils sont présentés selon un format standardisé. Pour les projets productifs, l'élaboration correcte de ce chapitre est subordonnée à des connaissances en gestion qui devront concerner :

- Les investissements ;
- Les calculs de recettes ;
- La méthode de détermination du coût d'un projet, du besoin de fonds de roulement et du besoin de financement ;
- Le calcul des amortissements du capital emprunté et des investissements, puis de la rémunération du capital investi ;
- Le calcul des marges et bénéfices ;
- Etc.

7- LES FACTEURS GARANTISSANT LES RESULTATS A LONG TERME

Un projet est viable lorsqu'il est en mesure de procurer au groupe cible les bénéfices acquis sur une longue période après que l'aide extérieure ait pris fin. La viabilité d'un projet doit donc être considérée comme un facteur important.

Dans l'élaboration et l'adaptation du cadre logique, il faut se demander ce que l'intervention peut faire pour améliorer la viabilité du projet.

Les différents facteurs de viabilité à retenir dans le cadre d'un projet sont :

- Les politiques de soutien ;
- Les technologies appropriées ;
- Les facteurs économiques et financiers ;
- Les aspects socio-culturels ;
- Les capacités institutionnelles et de gestion ;
- La protection de l'environnement.

Chacun des critères suivants doit être examiné dans une perspective à long terme :

- Viabilité politique ;
- Viabilité sociale ;
- Viabilité technique ;

- Viabilité économique et financière ;
- Appropriation et gestion par les bénéficiaires.

L'exposé des facteurs garantissant les résultats à long terme consiste à mettre en évidence les faits à partir desquels le bailleur de fonds pourra se faire une opinion sur la question.

7-1- **Viabilité politique**

Il s'agit du cadre général des politiques de soutien qui doivent être réalisées en plus des mesures spécifiques liées au projet. Aucun projet ne peut être viable dans un environnement politique défavorable. Les appuis nécessaires pour y parvenir doivent être signalés et pris en compte.

Il s'agira de montrer que le contexte macro-économique et politique est propice à la durabilité du projet. La viabilité politique peut concerner :

- Le renforcement éventuel de la position politique des bénéficiaires ;
- L'impact probable sur les institutions locales ;
- Le renforcement possible des relations entre les bénéficiaires et les services officiels de l'administration ou des collectivités locales, de la santé et de l'éducation ou autres ;
- Les dispositions envisagées pour assurer une continuité des services après que le projet ait pris fin.

7-2- **Viabilité sociale**

La proposition indiquera, si cela est utile, comment le projet peut affecter les ménages et la structure sociale, et particulièrement les relations hommes/femmes, eu égard à la redistribution des ressources. Il faut également indiquer si des changements culturels peuvent s'opérer du fait du projet, et se maintenir après.

Les femmes jouent un rôle important dans la production agricole et en matière de sécurité alimentaire. Aussi, est-il important que la conception d'un projet agricole, sa mise en œuvre, la structure de gestion et les responsabilités des activités de suivi soient compatibles avec leur rôle et leurs intérêts. Au cas où des femmes seraient impliquées à un projet, il s'agira de décrire comment leurs droits de groupe spécifique seront protégés, puis comment le projet aura un impact positif sur la position sociale et économique de celles-ci.

- **Viabilité socio-culturelle**

La motivation socio-culturelle qui suscite la participation active des groupes est essentielle à décrire dans ses aspects non rédhibitoires ou de synergie.

- **Viabilité institutionnelle et de la gestion**

La faiblesse institutionnelle est la cause la plus importante d'échec des projets axés sur la population, surtout dans l'agriculture. Le choix d'une forme d'organisation et la répartition des responsabilités doivent être expliqués. Les activités mises en place en vue d'améliorer les capacités institutionnelles et de gestion joueront un rôle important dans la plupart des cas.

7-3- **Viabilité technologique, économique et financière**

Les méthodes à appliquer en matière d'analyse économique et financière concernent le taux de rentabilité interne des projets dits productifs, les estimations coûts/bénéfices pour les infrastructures sociales, les analyses de sensibilité. Bien entendu, cette viabilité s'exprime d'abord par la couverture des frais de fonctionnement, de maintenance et de dépréciation), et la répartition des revenus supplémentaires entre les groupes et institutions cibles, y compris l'Etat.

Il faut définir les méthodes et moyens techniques permettant de réaliser les activités en tenant compte des besoins et des capacités des hommes et des femmes devant appliquer les technologies proposées, et s'en approprier.

- **Marché**

Les effets probables du projet sur la commercialisation des produits et sur le marché local doivent être pris en compte en particulier par rapport aux prix des produits et au travail.

- **Rapport Coûts / Efficacité**

Cet aspect mettra en évidence les bénéfices économiques réalisés après la mise en œuvre réussie du projet, et comparera ceux-ci aux efforts (Ratios financiers et autres) requis pour les produire, puis indiquera pourquoi l'effort vaut la peine. Les arguments pour décrire ce critère peuvent être relevés dans le compte d'exploitation et concernent les revenus agricoles et les taux de rentabilité, la valeur de la journée de travail, etc.

La proposition analysera en conséquence la relation entre les bénéfices sociaux et/ou économiques et les investissements requis. Les projets qui visent au maintien des bénéfices (à les rendre durables) doivent être « Profitables » d'une manière ou d'une autre, les efforts requis pour les obtenir étant au moins compensés.

- **Futur**

Une partie des bénéfices peut revenir à un Comité de Gestion ou à un fonds de roulement afin d'assurer la poursuite de la fourniture des services, ne serait-ce que pour faire fonctionner les investissements acquis, ou assurer le réinvestissement, la formation et un appui institutionnel.

Les besoins organisationnels et opérationnels futurs devront être décrits, la proportion de bénéfices qu'il est nécessaire de réinvestir dans le fonctionnement et la poursuite des activités évaluée, avant de dire comment le réinvestissement se fera. En général cet aspect est décrit par la capacité d'amortissement et le cash flow.

7-4- Appropriation locale et gestion par les bénéficiaires

L'appropriation est facile lorsque l'initiative de l'identification et de la formulation du projet ont été réalisées avec la participation des bénéficiaires.

Le sentiment des bénéficiaires que c'est « Leur » projet est capital pour la durabilité / viabilité. L'appropriation vaut plus que impliquer les bénéficiaires pendant la mise en œuvre du projet et devra être démontrée par les procédures de prise de décision. Car l'appropriation exige des capacités de gestion et d'organisation dont les bénéficiaires ont souvent besoin pour conduire n'importe quel type de programme après que le soutien extérieur au projet ait pris fin.

Le projet, pour ce faire, expliquera le processus par lequel les responsabilités pour la mise en œuvre et la gestion futures seront transférées.

7-5- Protection de l'environnement

La prise en compte de l'environnement est devenue une question dont l'importance est largement reconnue. Dans certains cas, la connaissance des facteurs écologiques susceptibles de modification du fait du projet est primordiale. Ils doivent donc être pris en compte et les mesures de protection définies.

L'analyse de cette question relative à la viabilité aboutira à deux types de changements possibles : soit la logique d'intervention est adaptée en ajoutant des résultats et/ou des activités, soit l'on ajoute des hypothèses et/ou des conditions préalables.

Le projet doit également être viable et durable du point de vue environnemental. Si celui-ci peut avoir un impact sur l'environnement à court terme ou à plus long terme, décrire ses éventuels effets, positifs et/ou négatifs est utile. Une bonne proposition tentera d'évaluer ces effets vis-à-vis de la population locale.

Les mesures préventives et de protection qui ont été prévues en conséquence dans la conception du projet afin de contenir les effets pervers dans des limites acceptables doivent être indiquées.

En conclusion, pour planifier un projet viable, il est nécessaire :

- d'identifier dans le cadre logique les résultats et les activités qui doivent être nécessairement maintenus quand l'aide extérieure aura pris fin ;
- de soulever par facteur de viabilité les questions pertinentes, et y apporter les réponses idoines ;
- d'adapter en conséquence l'objectif spécifique, les résultats, les activités, et les hypothèses en fonction de ces questions.

Tableau N° 7 : Méthode en vue de la prise en compte de la viabilité

Rubriques		Activités additionnelles après la phase projet	Hypothèses additionnelles après la phase projet
Résultats à maintenir après la phase projet	1- Améliorer la disponibilité en viande et vivriers	Intensifier l'agriculture (Introduction d'espèces améliorées et de la petite motorisation), puis assurer intrants	
	2- La population est organisée	Former en matière de gestion coopérative	Budget de la formation continue disponible
Activités identifiées comme devant continuer après le projet	1-1- Conduire des élevages modernes	- Créer un fonds d'investissement	Conseil de Gestion et Encadrement existent et ont un appui financier des bénéficiaires
	1-2- Produire des vivriers de qualité	- Acquérir des matériels agricoles - Organiser les achats d'intrants	
	2-1- Maintenir les coopératives fonctionnelles	- Organiser des séances de formation périodique - Réaliser un audit annuel des coopératives	

LE SUIVI, LE CONTROLE ET L'EVALUATION

1 – LE SUIVI

Le suivi est le processus au cours de la mise en œuvre du projet qui consiste à mesurer et indiquer les niveaux de réalisation des indicateurs, puis souligne comment les indicateurs objectivement vérifiables permettent de mesurer le niveau des réalisations du projet. Il implique une adaptation de l'intervention avec l'évolution du temps. Il est réalisé grâce à certains outils et fiches.

Les résultats du suivi peuvent entraîner le besoin de réorienter les activités du projet. Compte tenu du fait que des situations nouvelles non prévues peuvent survenir au cours de l'exécution, une révision du dossier technique doit se faire après chaque période en cas de nécessité. Une Réunion Technique Mixte est alors convoquée si des changements importants s'imposent dans les résultats, les moyens et le budget. Sinon, un échange de lettres peut suffire à mettre les partenaires d'accord sur ces changements. De cette manière, l'on peut arriver à un nouveau plan de travail qui adapte l'intervention en vue de l'exécuter avec plus d'efficacité.

Lors du suivi, il y a lieu éventuellement :

- D'ajouter des groupes omis, s'il en existe ;
- D'incorporer les problèmes qui se sont présentés pendant l'exécution, ainsi que les éventuels effets secondaires négatifs observés ;
- De convertir les nouveaux problèmes et construire l'arbre des objectifs correspondants ;
- D'intégrer les nouvelles suppositions dans le plan de suivi ;
- De rendre davantage opérationnels les IOV ;
- De déterminer les nouvelles sources de vérification et les intégrer dans le plan de suivi ;
- D'adapter le budget et le plan d'affectation des moyens humains et matériels.

2 - LE CONTROLE

Le contrôle vérifie :

- Si les activités prévues ont permis de réaliser les quantités et la qualité des services envisagés ;
- Si les résultats planifiés ont été atteints avec efficacité ;
- Si le dossier technique et financier a été respecté au cours de l'intervention.

3 – L'EVALUATION

L'évaluation est un processus qui vise à examiner l'intervention en cours (Evaluation intermédiaire) ou terminée (Evaluation ex-post) aussi systématiquement et objectivement que possible, puis à en tirer des leçons éventuellement extrapolables par la suite. Même si l'évaluation implique un contrôle, celle-ci en est différente et vérifie :

- Si l'objectif spécifique a effectivement contribué à l'objectif global (voir le concept de pertinence) ;
- L'évolution des effets induits, positifs et/ou négatifs ;
- Si les notes d'orientation politique du bailleur de fonds sont suffisantes, correctes.

Les résultats de la phase d'évaluation sont :

- Un rapport d'évaluation ;
- Un rapport de capitalisation des acquis (rétroaction) de deux pages environ ;
- Des notes d'orientation.

La facilité d'une évaluation est directement tributaire d'une bonne planification : si l'objectif global et l'objectif spécifique sont clairs, si les suppositions ont été indiquées et appréciées, si les résultats ont été précisés et si, au moyen des IOV, on sait ce que l'on entend par réussite du projet, l'évaluation devient relativement facile et objective. L'évaluation par une personne ressource indépendante est à encourager.

Une évaluation finale pour déterminer l'impact de l'action sur les bénéficiaires boucle le projet.

Un rapport de suivi de projet qui consiste à mesurer et indiquer les niveaux de réalisation des indicateurs est rédigé tous les mois. Quant aux rapports d'avancement, ils sont rédigés tous les bimestres, trimestres ou semestres au cours de la mise en œuvre du projet, ou à la fin de chaque phase cruciale du projet, puis le rapport final en fin de projet.

CONCLUSION GENERALE

Il ressort de tout ce qui précède, qu'il est important de bien planifier les interventions (= les projets) lorsque l'on veut élaborer un projet. La planification implique un investissement non négligeable qui, pour de grandes interventions, peut aller jusqu'à 5% du coût prévu, et pour des petites interventions jusqu'à 10%. Pour cela, celle-ci doit se faire progressivement, en plusieurs phases et étapes, afin de ne pas engager inutilement des frais au cas où les résultats de ces premières études conseilleraient de renoncer au projet.

Il faut rappeler que l'identification est la recherche des idées d'intervention, décrites de façon grossière, en respectant les concepts et logiques d'un canevas préalablement choisi. Celle-ci n'est possible que parce que l'analyse de la situation a été correctement réalisée. Quant aux idées de projet retenues, elles doivent s'inscrire dans la ligne décrite par un Plan National de Développement et/ou par la programmation indicative, afin qu'elles correspondent à des besoins au niveau de l'Etat ou aux domaines financés par un bailleur de fonds. Avant l'instruction, l'identification permettra de décider s'il est pertinent de continuer les travaux.

Afin de dégager de façon pertinente l'idée de projet (L'identification), la situation devra être décrite et structurée à partir de :

- L'analyse des problèmes

Celle-ci se construisant en deux étapes :

- L'identification de l'entité et des groupes concernés les plus importants ;
 - L'analyse des situations négatives (Problèmes) que ceux-ci auront identifiées.
- L'analyse des objectifs et des stratégies

Qui consistera à :

- La conversion des problèmes en états positifs atteints ;
- La proposition des critères importants sur la base desquels une alternative peut être choisie (Regroupement de certains objectifs intermédiaires en stratégies).

En conclusion, la démarche à adopter pour identifier une idée de projet consiste à :

- La recherche des idées d'intervention, grâce à l'examen du diagramme d'analyse des objectifs issus du diagramme d'analyse des problèmes ;
- L'identification des idées d'intervention, proposition rédigée mettant en évidence toutes les actions intéressantes à mener ;
- La sélection des idées identifiées par rapport aux programmes de développement et d'intervention indiqués par l'Etat et/ou par les bailleurs de fonds.

Toute cette procédure en définitive permet d'éviter que l'instruction d'un projet et les dépenses y afférentes soient faites en pure perte. Plus la qualité de la première phase de l'intervention est bonne et précise, meilleures seront les phases suivantes.

Le résultat de la phase d'identification est un rapport d'identification qui est soumis au bailleur de fonds pour obtenir un éventuel « Bon pour la phase d'instruction »

L'instruction qui commence par l'élaboration des TDR par le Commanditaire de l'étude consiste à :

- La recherche, la mise en gerbe des informations, et leur structuration confiée à une Mission d'Instruction ;
- La discussion des données avec les groupes, les responsables concernés et le Commanditaire ;
- L'élaboration de l'étude de faisabilité technique et économique ;
- L'établissement des dossiers techniques et financiers ;
- L'étude critique du dossier technique et financier.

Le "Bon pour la phase d'instruction" se formule concrètement par des Termes de Référence (Voir Chapitre 4), outil nécessaire à la mission d'instruction. En effet, c'est sur la base de ces TDR que la Mission d'Instruction va :

- Sélectionner, rassembler et structurer les données ;
- Réaliser les études de faisabilité nécessaires ;
- Elaborer les dossiers technique et financier.

C'est à l'issue de l'instruction que vont être mises en exergue les étapes suivantes :

- L'analyse approfondie des problèmes et des objectifs ;
- La détermination de l'objectif global, de l'objectif spécifique et des résultats ;
- La détermination des stratégies en fonction des critères établis par le Commanditaire, le bailleur de fonds et/ou les autres groupes concernés ;
- L'indication des activités principales.

Le résultat de la phase d'instruction est un dossier technique et financier approfondi. Concrètement, la Mission d'Instruction soumet au comité d'appréciation un dossier comprenant un bilan d'examen du dossier technique et financier sur la base des critères généraux et politiques, puis d'un cadre logique.

Si le résultat de ces bilans d'examen est positif, l'intervention est soumise à l'appréciation des Autorités parties prenantes au projet.

L'objectif de cet ouvrage étant d'amener le lecteur non encore initié à élaborer un dossier technique et financier, c'est donc jusqu'à l'étape d'instruction que celui-ci est mis à contribution.

En effet, c'est le dossier technique et financier établi qui servira de base pour l'appréciation de l'intervention par le bailleur de fonds, par son comité d'appréciation (Voir paragraphe 2-2 du chapitre 1). Celui-ci vérifie dans le dossier technique et financier de l'intervention :

- S'il respecte et concrétise suffisamment les concepts du cadre logique ;
- Si les suppositions critiques sont acceptables ou non ;
- Si l'application des critères formels d'appréciation donnent un bilan suffisamment positif.

Cependant le cycle du projet n'est pas encore bouclé, l'appréciation par le bailleur de fonds, l'exécution, le suivi-contrôle et l'évaluation restant à réaliser. Les étapes de la phase d'appréciation à rappeler sont les suivantes :

- L'appréciation par le bailleur de fonds et par le Commanditaire ;
- L'appréciation par l'Autorité politique au cas où celle-ci est partie prenante ;
- La négociation et la signature des conventions.

Des travaux du Comité d'appréciation, résultent des recommandations qui servent de base pour :

- L'établissement, par le service concerné du bailleur de fonds, d'un avis argumenté visant l'acceptation (conditionnée ou non) ou le rejet (éventuel) de l'intervention ;
- L'élaboration de TDR (3^{ème} du genre) en vue d'une négociation éventuelle avec le Commanditaire ;
- La signature d'un Arrangement Spécifique avec le Commanditaire.

C'est seulement à ce stade que l'exécution du projet peut être envisagée. D'une façon générale cette phase comprend les étapes suivantes :

- La mise en œuvre ;
- Le suivi ;
- Le contrôle ;
- L'évaluation concomitante.

Avant le lancement du projet, le chef de l'intervention organise avec l'ensemble des acteurs, un exercice pour amener tous les partenaires impliqués et les exécutants à avoir la même compréhension des dossiers techniques et financiers approuvés (Le lancement), puis établit un plan de travail détaillé, un plan d'opération. Celui-ci est l'ensemble des dispositions pratiques nécessaires pour que l'intervention produise les résultats planifiés.

Compte tenu du fait que des situations nouvelles non prévues peuvent survenir au cours de l'exécution, une révision du dossier technique doit se faire après chaque période en cas de nécessité. De cette manière, l'on peut arriver à un nouveau plan de travail qui adapte l'intervention en vue de l'exécuter avec plus d'efficacité.

Lors du suivi, il y a lieu éventuellement :

- D'ajouter des groupes omis, s'il en existe ;
- D'incorporer les problèmes qui se sont présentés pendant l'exécution, ainsi que les éventuels effets secondaires négatifs observés ;
- De convertir les nouveaux problèmes et construire l'arbre des objectifs correspondants ;
- D'intégrer les nouvelles suppositions dans le plan de suivi ;
- De rendre davantage opérationnels les IOV ;
- De déterminer les nouvelles sources de vérification et les intégrer dans le plan de suivi ;
- D'adapter le budget et le plan d'affectation des moyens humains et matériels.

Au niveau de l'analyse des stratégies, rien ne peut être modifié vu l'obligation conventionnelle, mais il peut être nécessaire d'adapter les éléments suivants de la stratégie :

- Les résultats ;
- Les activités et le plan de travail.

Enfin, une évaluation est réalisée à la fin du projet, dont les étapes sont les suivantes :

- Elaboration des TDR d'évaluation ;
- Investigations ;
- Rédaction du rapport d'évaluation ;
- Capitalisation des conclusions.

ANNEXES

Les annexes présentées dans cet ouvrage sont les suivantes :

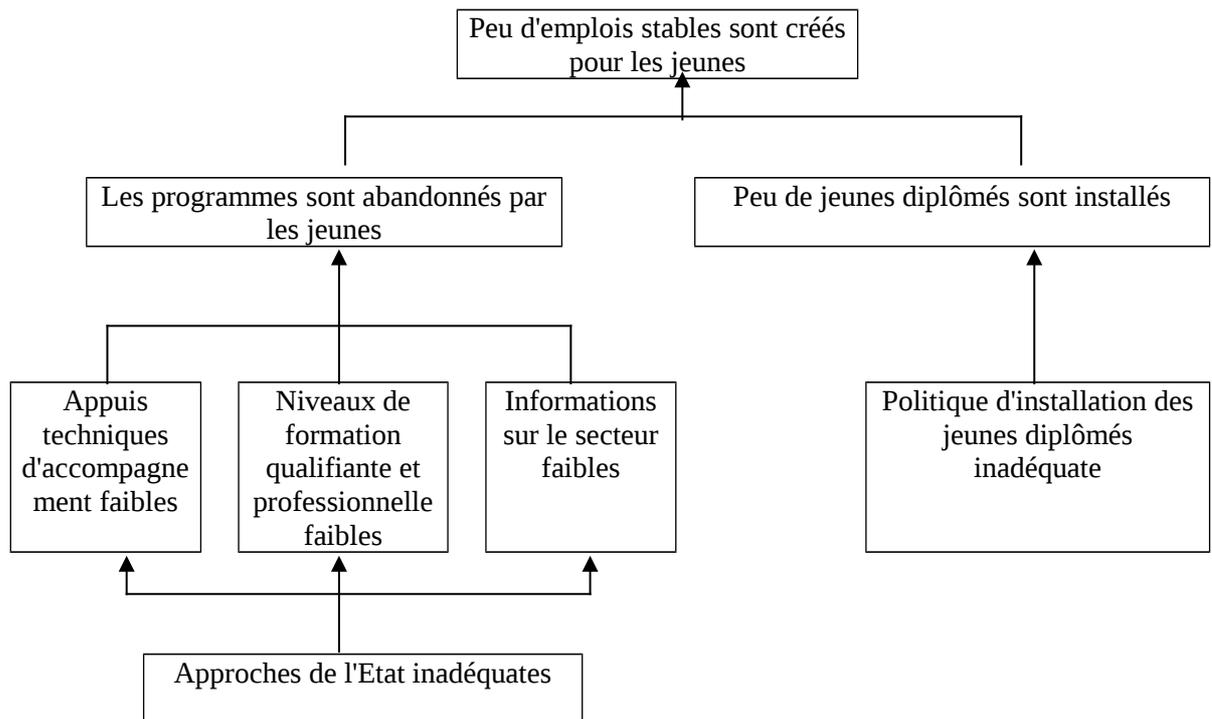
Annexe N° 1 : Diagramme d'analyse des problèmes du cas N° 2 à étudier

Annexe N° 2 : Diagramme d'analyse des objectifs du cas N° 2 à étudier

Annexe N° 3 : Glossaire

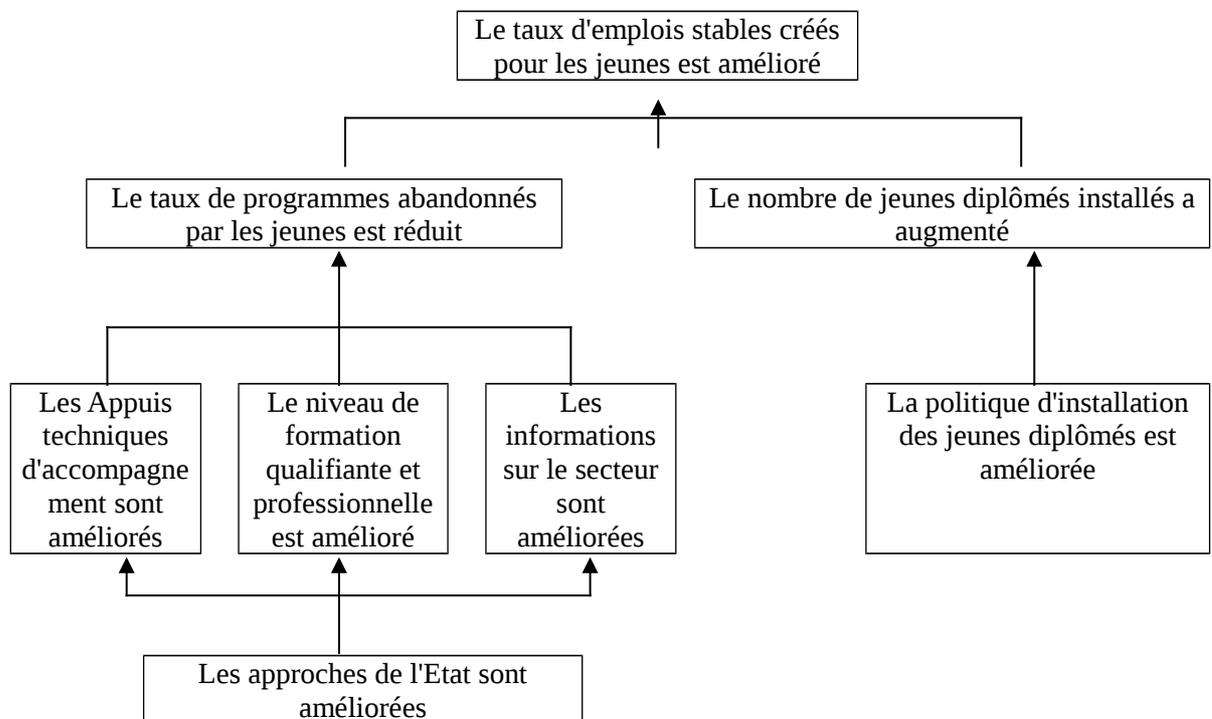
Annexe N° 1 : Diagramme d'analyse des problèmes

(Projet de Formation - Installation des Jeunes)



Annexe N° 2 : Diagramme d'analyse des objectifs

(Projet de Formation - Installation des Jeunes)



Annexe N° 3 : Glossaire

Activités	Les activités sont les travaux que l'intervention doit réaliser pour atteindre les objectifs intermédiaires, sous la responsabilité du chef de projet. Ces activités sont indiquées par des verbes à l'infinitif.
Analyse des objectifs, le Diagramme d'analyse des objectifs	L'analyse des objectifs est une démarche méthodologique permettant de décrire la situation qui prévaudra lorsque toutes les situations négatives auront trouvé solutions, autrement dit, lorsque les situations négatives seront devenues positives. La procédure consiste à convertir les états négatifs du diagramme d'analyse des problèmes en états positifs atteints, obtenant ainsi le diagramme d'analyse des objectifs qui permet d'avoir une vue globale et claire d'une situation positive souhaitée.
Analyse d'une situation, Identification des problèmes, de leurs causes et effets	<p>L'analyse d'une situation est une démarche méthodologique permettant de clarifier une problématique existante, d'étudier et de hiérarchiser les problèmes, puis de visualiser dans un diagramme les relations de causes à effets entre des facteurs négatifs d'une situation donnée en diagramme d'analyse des problèmes.</p> <p>Cette analyse consiste à recenser les situations négatives dénoncées comme des problèmes par les populations, à classer celles-ci en causes et effets, à clarifier les éventuels points faibles avec les auteurs ou les promoteurs du projet, à déterminer les objectifs et les stratégies. Elle vise à identifier les goulots d'étranglement pour les groupes concernés.</p> <p>La démarche en vue d'analyser une situation est la suivante : Définir l'entité à étudier, Identifier les groupes et sous-groupes spécifiques, chaque sous-groupe ayant un regard spécifique sur la situation, Lister les problèmes, leurs causes et conséquences énoncés par ces groupes et sous-groupes, Hiérarchiser ceux-ci en causes et effets.</p>
Appréciation	L'appréciation est une évaluation effectuée par l'organisme pressenti pour financer le projet. Elle permet de vérifier l'étude de faisabilité afin de préparer la prise de décision du financement.
Cadre logique	Le cadre logique est un tableau de quatre lignes (L'objectif global, l'objectif spécifique, les objectifs intermédiaires et les activités) et quatre colonnes (La logique d'intervention, les Indicateurs Objectivement Vérifiables ou IOV, les Sources de vérification, les Suppositions) qui présente de façon synthétique et logique les objectifs d'un projet et les liens entre eux, les moyens de vérification de l'atteinte des objectifs, et définit les hypothèses qui peuvent influencer sa réussite. Il est le point de départ de la phase de planification.
Clarification des points faibles	Cette clarification consiste à rattacher à chaque problème ses causes et effets, et en cas de nécessité à reformuler ceux-ci. Il peut se faire que la clarification conduise en conséquence à renoncer à certaines situations négatives au cours de l'élaboration de l'arbre des problèmes.
Composantes	Celles-ci correspondent à la description des sous-objectifs ou résultats que le projet doit réaliser pour garantir que l'objectif spécifique va être atteint. Les composantes du projet doivent être définies avec les indicateurs correspondants.
Conditions préalables	Une condition préalable est un facteur externe qui doit être réalisé avant même que les activités de l'intervention ne puissent commencer.
Contrôle	Le contrôle vérifie si les activités prévues ont permis de réaliser les quantités et la qualité des services envisagés, si les résultats planifiés ont été atteints avec efficacité, si le dossier technique et financier a été respecté au cours de l'intervention.

Durabilité	<p>Une proposition est durable lorsqu'elle démontre que les bénéfices dureront après que l'appui extérieur au projet aura cessé.</p> <p>La durabilité potentielle est démontrée quand la conception du projet est socialement acceptable, la participation et l'appropriation par les bénéficiaires sont assurées, l'autonomie des bénéficiaires s'améliorera, les bénéfices socio-économiques compensent les investissements, la conception du projet ne porte pas atteinte à l'environnement.</p>
Effets pervers	<p>En même temps que des bénéfices sont attendus, la mise en œuvre du projet peut entraîner des effets négatifs directs ou indirects non souhaités dits effets pervers, qui doivent être pris en compte dans la proposition.</p> <p>L'éventualité et la probabilité d'effets négatifs ou pervers résultant des activités du projet doivent être clairement décrites. Il faut alors indiquer comment le projet tient compte de tels effets, et comment ils seront maintenus à un niveau minimum acceptable.</p> <p>Pour faire face à des situations imprévues et incontrôlables directement par le Projet, il est nécessaire de prévoir des mécanismes d'adaptation et leur financement.</p>
Elaboration de la proposition de projet ou mise en forme	<p>Elle consiste à structurer le contenu de la proposition en suivant un canevas précis, écrire les chapitres, évaluer les points forts et les points faibles de la proposition à partir de l'identification, vérifier et adapter le contenu de la proposition.</p>
Evaluation	<p>L'évaluation est un processus qui vise à examiner l'intervention en cours (Evaluation intermédiaire) ou terminée (Evaluation ex-post) aussi systématiquement et objectivement que possible, puis à en tirer des leçons éventuellement extrapolables par la suite. C'est l'analyse des résultats et effets (impacts) du projet pendant ou après sa mise en œuvre, en vue d'une part de sa réorientation éventuelle, et d'autre part de l'orientation de projets similaires et/ou de la formulation de recommandations pour l'avenir. Elle détermine jusqu'à quel niveau l'atteinte de l'objectif spécifique a effectivement contribué à la réalisation de l'objectif global. Même si l'évaluation implique un contrôle, celle-ci en est différente et vérifie si l'objectif spécifique a effectivement contribué à l'objectif global (voir le concept de pertinence), le sens d'évolution des effets induits (positifs et/ou négatifs), si les notes d'orientation politique du bailleur de fonds sont suffisantes, correctes. Les résultats de la phase d'évaluation sont un rapport d'évaluation, un rapport de capitalisation des acquis (rétroaction) de deux pages environ et des notes d'orientation.</p>
Faisabilité	<p>Un projet est faisable quand il est clairement démontré qu'il est possible de réaliser ses objectifs à travers la mise en œuvre des activités, compte tenu des conditions locales, de la capacité organisationnelle et des moyens mis en œuvre. La faisabilité peut être démontrée, si l'objectif spécifique du projet contribue aux objectifs généraux, le niveau des services envisagé est complet et suffisant pour atteindre l'objectif spécifique, les activités sont suffisantes pour procurer les résultats, les moyens sont suffisants et justifiés, les responsabilités et tâches sont bien établies et les procédures de mise en œuvre adéquates, les risques sont acceptables, l'éventualité d'effets pervers est marginale, le calendrier d'exécution est réaliste. Les principaux aspects de la faisabilité insistent sur la cohérence entre l'objectif général, l'objectif spécifique et son rapport avec les services à fournir pour réaliser l'objectif spécifique, les activités nécessaires pour procurer ces services, puis les moyens requis pour mettre en œuvre ces activités.</p>
Hypothèses, Suppositions, Conditions, Facteurs externes	<p>L'analyse d'une situation donnée ne couvre jamais tous les problèmes qui la caractérisent. Les hypothèses sont quelques-uns des problèmes traduits en objectifs, qui échappent à l'influence directe de l'intervention, et dont la survenue pourrait cependant influencer négativement les résultats et l'atteinte des objectifs du projet.</p> <p>Les objectifs qui ne se trouvent pas dans la logique d'intervention mais qui doivent être nécessairement atteints pour réaliser à la fois les résultats, l'objectif spécifique et l'objectif global constituent les hypothèses ou facteurs externes.</p> <p>Lorsqu'il existe plusieurs objectifs spécifiques ayant un caractère prioritaire</p>

pour l'atteinte de l'objectif global, ceux qui ne sont pas retenus sont transformés en hypothèses (appelées encore Suppositions ou Conditions) et leur réalisation confiée à d'autres organismes. Sinon, autant de cadres logiques doivent être élaborés qu'il y a d'objectifs spécifiques retenus.

Identification	Elle correspond à la première maturation de l'idée de projet exprimée dans ses grandes lignes en objectifs, résultats et activités, à partir de l'analyse des problèmes dominants (Diagnostic d'une situation). L'un des objectifs de l'identification est de susciter le financement de l'étude de faisabilité.
Indicateurs Objectivement Vérifiables (ou Indicateurs de performance)	La description des objectifs (global et spécifique) et des résultats en terme de quantité et de qualité, de localisation, de temps, constituent les IOV. Ces IOV permettent de suivre avec précision la progression vers l'atteinte d'un objectif.
Instruction ou Etude de faisabilité	Elle consiste à déterminer tous les aspects détaillés du projet à partir de l'identification mettant en évidence l'opportunité du projet et sa cohérence avec les politiques sectorielles. Au cours de cette phase, les données sont donc recherchées, rassemblées et structurées.
Mise en œuvre ou Exécution	Elle constitue la phase d'exécution du projet par la mise en œuvre des moyens prévus dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats et l'objectif spécifique du projet. Elle démarrera avec la rédaction des plans d'exécution (Plans d'opération) et comporte au cours de l'exécution des rapports de suivi.
Objectif global	L'objectif global est l'état futur à un niveau élevé auquel plusieurs interventions devront contribuer. L'objectif global est un point de référence final dont le niveau dépasse celui du projet, et qui permet de déterminer le contenu des interventions contribuant, tout comme d'autres projets, à sa réalisation. Il se situe en amont d'un ensemble de chaînes d'objectifs et est formulé comme un état positif à atteindre.
Objectif spécifique	L'objectif spécifique est l'état futur visé par l'intervention même. L'objectif qui se situe en dessous de l'objectif global dans la chaîne des objectifs devient l'objectif spécifique, formulé comme un état positif. Il est choisi parmi plusieurs objectifs et permet de gérer l'intervention et de mesurer sa réussite. Lorsque l'objectif spécifique est réalisé, le projet est achevé.
Pertinence	Une proposition est pertinente lorsqu'elle démontre que le projet est bien un besoin pour les bénéficiaires. Ce qui signifie que des problèmes importants pour les bénéficiaires vont être résolus ou réduits du fait de la mise en œuvre du projet. La pertinence peut être démontrée, si : Les bénéficiaires ou l'entité sont bien définis, les problèmes des bénéficiaires sont clairement établis, les causes de ces problèmes sont suffisamment analysées, le but du projet vise un problème réel, bien défini et important pour les bénéficiaires, les services fournis contribuent à résoudre le problème.
Phases dans la gestion du cycle de projet	La gestion du cycle de projet comprend six phases constituées d'étapes : la Programmation, l'Identification, l'Instruction, l'Appréciation, l'Exécution et l'Evaluation.
Plan	Le plan est un document qui énonce un ensemble d'idées de projets listés ou un document macro économique, qui ne montre pas par quelle volonté d'action y parvenir, au contraire du projet qui est conçu comme l'action tactique contribuant à la résolution de certains problèmes identifiés.
Planification de l'action	La planification de l'action consiste à élaborer le cadre logique qui comprend l'objectif global, l'objectif spécifique, les résultats et les moyens, les Activités et les Coûts, les Indicateurs Objectivement Vérifiables et les sources de vérification, puis les Hypothèses éventuelles.

Points critiques et les Points faibles

Les points critiques (des interrogations sans réponses) sont ceux qui empêchent de démontrer avec suffisamment de détails la pertinence, la faisabilité ou la durabilité/viabilité du projet, et qui le disqualifieraient en conséquence si celui-ci était soumis en l'état à une source de financement. Les points faibles apparaissent alors sous la forme de questions qui sont soulevées. Tous les points faibles ne sont pas des points critiques nécessitant des clarifications avec les bénéficiaires.

Programmation indicative

La programmation indicative, qui définit les orientations générales et principes de coopération avec un bailleur de fonds, est un document officiel indiquant un certain nombre d'idées de projets, puis toutes les conditions pour présenter une proposition de projets.

Projet

Un projet peut être défini comme « Un ensemble de moyens mis en œuvre de façon coordonnée pour poursuivre un résultat de développement (Poumaillou) ». Ou encore, comme l'a exprimé la FAO : « Un projet est un investissement envisagé dans le but précis d'obtenir un flux de production pendant une période donnée ».

Proposition de projet

La proposition de projet est le document qui permet au bailleur de fonds de décider si un projet peut être financé ou non. Celle-ci permet, d'une part de vérifier si les critères d'éligibilité relatifs au promoteur et aux actions proposées sont remplis et, d'autre part, si les aspects qualitatifs les plus importants, à savoir la pertinence, la faisabilité et la viabilité/durabilité du projet sont suffisamment pris en compte.

Résultats ou Objectifs intermédiaires

Les objectifs qui selon la logique moyens-fins conduisent à la réalisation de l'objectif spécifique constituent les résultats.

Stratégie

La stratégie de l'intervention est un ensemble d'objectifs liés entre eux et qui concourent à la réalisation d'un objectif unique nouveau défini ou choisi parmi les objectifs existants sur le diagramme d'analyse des objectifs. Dans ces conditions, des objectifs de ce diagramme peuvent être écartés. Le choix de la stratégie est fait selon les six critères suivants : Disponibilité de ressources, Intérêt pour le groupe cible, Probabilité de réussite, Relation avec la politique de développement, Temps de réalisation assez court, Capacité institutionnelle locale.

Suivi

Le suivi est le processus au cours de la mise en œuvre du projet qui consiste à mesurer et indiquer les niveaux de réalisation des indicateurs, puis souligne comment les indicateurs objectivement vérifiables permettent de mesurer le niveau des réalisations du projet. Il implique une adaptation de l'intervention avec l'évolution du temps. Il est réalisé grâce à certains outils et fiches.

Termes de Référence

Les termes de référence sont un canevas où les points à développer sont décrits, expliqués, puis soulevées les questions auxquelles des réponses doivent être apportées. Ces points constitueront les chapitres et sous chapitres du document final (Proposition de Projet) qui sera rédigé par une Mission ayant reçu un mandat.

Viabilité, Les Facteurs de viabilité

Un projet est viable lorsqu'il est en mesure de procurer au groupe cible les bénéfices acquis sur une longue période après que l'aide extérieure ait pris fin. Les six différents facteurs de viabilité à retenir dans le cadre d'un projet sont : les politiques de soutien, les technologies appropriées, les facteurs économiques et financiers, les aspects socio-culturels, les capacités institutionnelles et de gestion, la protection de l'environnement.