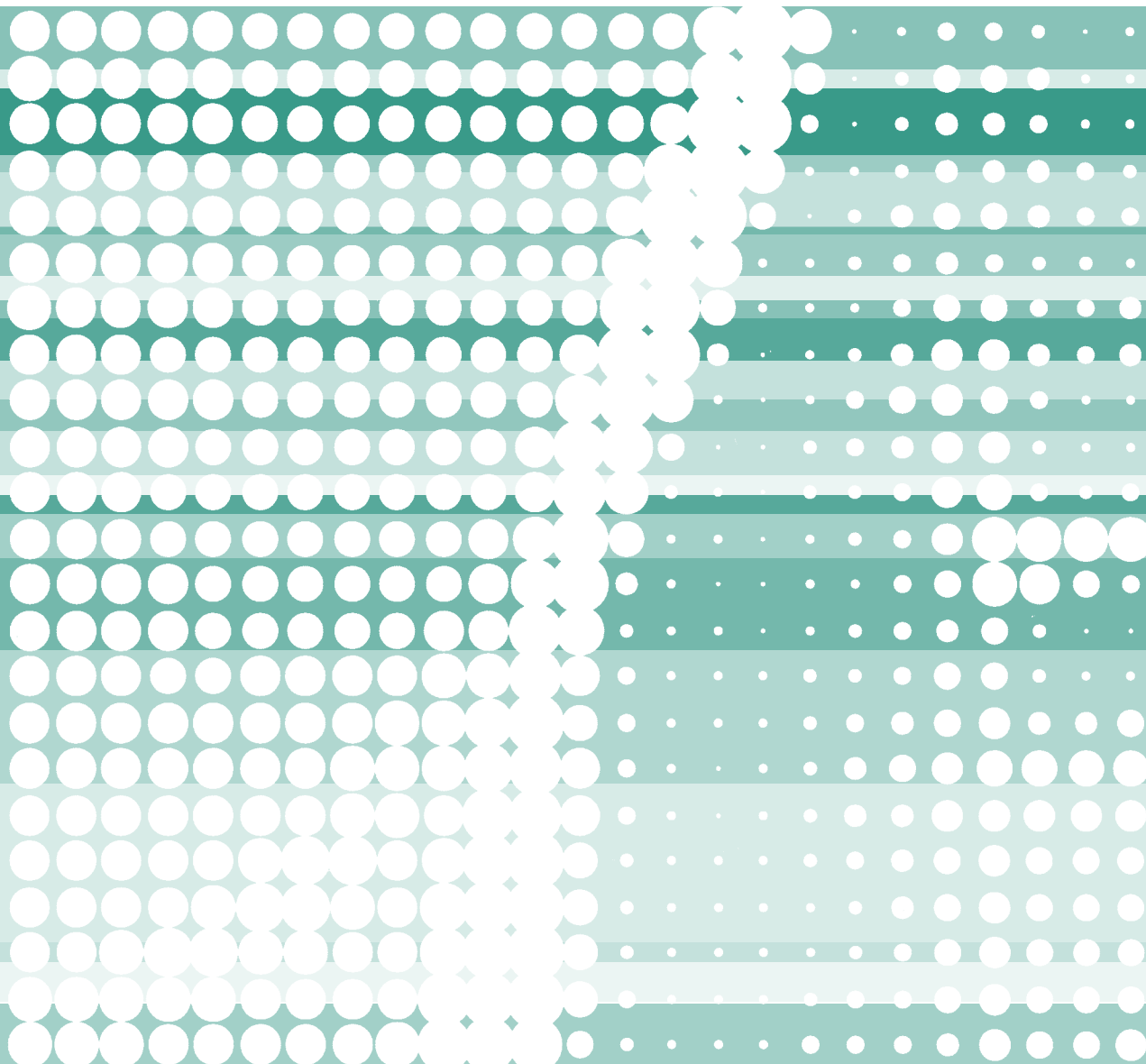


MANUEL

Sur la planification participative de projets

1^{ÈRE} PARTIE



Un exposé sommaire des principes de base de la planification
des projets et de l'approche structurelle logique

Table des matières 1^{ÈRE} PARTIE

I	Introduction	3
II	Planification participative de projets	5
	2.1 L'importance de la planification	5
	2.2 S'assurer de la participation des personnes	6
	2.3 La prise en compte de la dimension de genre	7
	2.4 Gestion du cycle du projet.....	9
	2.5 Améliorer la mise œuvre du projet.....	10
III	Approche cadre logique	12
	3.1 Le recours à l'approche cadre logique dans la planification et la gestion de projets	12
	3.2 Matrice de planification de projet (ou matrice du cadre logique).....	13
	3.3 Organisation participative du processus de planification	17
Annexes		
	Terminologie	19
	Documents consultés.....	22
Tableaux		
	Tableau 1: Niveaux de participation.....	6
	Tableau 2: Exemples de formulation: objectifs, résultats et activités.....	17
Figures		
	Figure 1: Thèmes majeurs dans les discussions sur les questions de la dimension de genre	7
	Figure 2: Le cycle du projet.....	9
	Figure 3: Caractéristiques de base de la matrice de planification de projet....	13
	Figure 4: Niveaux différents dans la matrice de planification de projet.....	14
	Figure 5: Format de présentation de la matrice de planification de projet....	15

I Introduction

Ce manuel définit des lignes directrices à l'usage des responsables et des militants syndicaux engagés dans les projets syndicaux. Il vise à fournir des suggestions et des voies à suivre en matière de planification et de conception d'un projet.

Les projets entrepris par des organisations syndicales portent souvent sur des problèmes liés au développement structurel. Une analyse complète de l'organisation, de la base de ses membres, de ses structures, de ses problèmes et de ses besoins est nécessaire pour déterminer la manière la plus efficace de s'attaquer aux problèmes. Un autre problème auquel de nombreux syndicats sont confrontés concerne l'élaboration de bonnes propositions de projet. C'est ainsi que les centrales syndicales nordiques et néerlandaise ont élaboré des lignes directrices communes pour leur coopération internationale concernant des projets, dans le but d'améliorer la qualité de la planification des projets.

Trois critères centraux jouent un rôle important pour évaluer les propositions de projet par les organisations coopérantes: la durabilité, l'égalité entre les femmes et les hommes et l'efficacité. La mise en œuvre d'un projet est considérée comme étant réussie quand:

- il reste bénéficiaire même après avoir utilisé l'aide supplémentaire fournie par l'activité temporaire de développement, le projet ou le programme (durabilité)
- il permet aux femmes comme aux hommes d'avoir accès aux avantages et aux possibilités de participer (égalité entre les sexes)
- il permet de réaliser les objectifs de l'intervention (efficacité)

La méthode de planification présentée dans ce manuel est axée sur l'emploi de l'approche cadre logique en tant qu'outil de planification, de contrôle et d'évaluation. Elle se fonde dans une large mesure sur les outils élaborés par plusieurs agences et organisations de développement au fil des ans. Une attention particulière est prêtée à l'approche participative et à l'analyse des données en fonction du sexe dans la conception d'un projet. Pour la planification d'un projet, il est confirmé que l'approche cadre logique facilite l'identification des problèmes et des solutions, et la conception du projet de manière systématique et logique. Par ailleurs, elle permet aux parties coopérantes d'avoir une compréhension commune du projet. L'approche cadre logique sert aussi à structurer le contrôle, le compte rendu et l'évaluation des projets.

Le manuel est divisé en deux parties. La 1^{ère} partie explique l'importance de la planification participative d'un projet dans le cadre des interventions pour le développement (Chapitre II). Puis, les principaux concepts utilisés dans l'approche cadre logique sont décrits, car il s'agit ici de l'outil de planification préconisé. (Chapitre III). Un glossaire se trouve en annexe, ainsi qu'une liste d'ouvrages de référence.

La procédure de planification est décrite dans la 2^{ème} partie du manuel. Elle s'accompagne d'instructions pratiques qui facilitent la conception des propositions de projet. Les personnes pour qui les concepts de planification et d'approche cadre logique sont familiers peuvent se servir directement de la 2^{ème} partie, en laissant la 1^{ère} partie de côté.

Il est fait référence dans les deux parties à un formulaire de demande. Ce document distinct doit être utilisé pour toute demande de financement d'une proposition de projet.

Bien que la méthode de planification préconisée stipule un format standard, il est possible d'avoir recours à une méthode moins complexe en fonction de l'importance du problème à traiter. Elle est censée donner une direction; c'est un outil qui permet de trouver une voie pour aborder les questions syndicales avec plus de succès. Des directions générales doivent être suivies, mais tout en faisant preuve d'une certaine flexibilité quant aux moyens permettant d'arriver à destination.

Veillez noter que dans ce manuel, le terme "projet" est utilisé pour signifier toutes sortes d'activités syndicales, notamment des projets, des programmes, des études, etc.

II Planification participative de projets

1.1 L'importance de la planification

Les activités syndicales visent généralement le développement organisationnel et cherchent à transformer une situation qui laisse à désirer en une autre qui répond davantage aux aspirations. La planification est un outil important qui permet d'influer sur le développement organisationnel dans une direction donnée.

La planification est un processus de prise de décision et de communication concernant les objectifs à réaliser dans l'avenir d'une manière plus ou moins contrôlée

La planification est tout d'abord un processus de prise de décision. Pour réussir à améliorer des situations données, les syndicats doivent faire des choix entre différentes options. Chaque option constitue une voie possible menant à la situation voulue; elle implique une manière différente d'utiliser les ressources peu abondantes dont nous disposons. Pour qu'une décision donne le résultat escompté, il faut arriver à faire en sorte que les personnes concernées soient attentives à agir conformément aux décisions prises.

La planification est également un processus de communication. Les personnes concernées – responsables et militants syndicaux, travailleurs bénéficiaires d'une aide, l'organisation sur le terrain – ont toutes des idées différentes sur la forme à donner à la situation souhaitée et sur la manière d'y parvenir. Pour aboutir à un accord, il faut que les unes les autres expriment ces idées. Elles doivent également être informées de la raison pour laquelle la question à examiner laisse à désirer, et des mécanismes qui lui ont permis de perdurer. Elles peuvent chercher de cette façon à faire des choix pour résoudre un problème, différents de ce dont elles avaient pensé elles-mêmes. Par la communication, nous obtenons l'engagement des personnes aux décisions prises.

Le processus de planification lui-même est amélioré si des objectifs sont utilisés. Un objectif est une description explicite d'une situation future considérée comme désirable. Les objectifs permettent d'orienter et de guider les organisations syndicales à décider et réaliser des actions en conséquence. Les objectifs facilitent l'identification des voies et des moyens nécessaires à leur réalisation. Ils facilitent également la conclusion d'un accord les concernant.

La planification suppose un contrôle. La coordination à l'intérieur des organisations syndicales et entre elles est nécessaire pour utiliser avec efficacité les maigres ressources disponibles. Il faut également être conscient des risques et des facteurs incertains dans l'environnement, lesquels pourront peut-être empêcher la réussite des objectifs et exercer en conséquence une action contraire sur ces événements. La nécessité de procéder constamment à des ajustements donne à la planification un caractère très dynamique. Les organisations syndicales doivent planifier la coordination de leurs activités. Grâce à la planification, elles auront la garantie de la prise en compte de la situation future qui est recherchée.

La planification convient particulièrement aux situations suivantes:

- les problèmes pris en compte prédominent dans des groupes importants d'individus,
- les problèmes sont d'une nature plus complexe et plus structurelle,
- les moyens permettant de résoudre le problème ne sont pas facilement disponibles.

2.2 S'assurer de la participation des personnes

Pour que la planification soit effective, il est nécessaire de formuler un projet qui soit bon et qui puisse être opérationnel avec toutes les parties concernées: les personnes bénéficiaires d'une aide, le public au niveau local, les organisations gouvernementales, les organisations privées, les organisations et les syndicats sur le terrain. Leur participation au processus de planification est une condition préalable, car sans leur engagement actif, il ne sera pas possible de réaliser grand chose.

Les approches participatives offrent des mécanismes aux parties concernées leur permettant d'exercer une influence et de partager le contrôle des initiatives, des décisions et des ressources du développement syndical

Cependant, il faut reconnaître qu'il y a des niveaux différents de participation (voir Tableau 1). Le partage de l'information et la consultation des parties concernées constituent des niveaux inférieurs de participation, alors que la collaboration et l'habilitation des parties concernées constituent des niveaux supérieurs. Dans l'approche présentée dans ce manuel de planification, nous nous efforçons d'obtenir un niveau élevé de participation. Ce qui signifie que le processus de planification doit être organisé de manière telle que les parties concernées prennent une part active au processus de planification quand cela s'avère nécessaire.

Tableau 1: Niveaux de participation

<i>Niveau inférieur de participation:</i>	
<i>1. Partage de l'information</i>	<i>Communication à sens unique</i>
<i>2. Consultation</i>	<i>Communication dans les deux sens</i>
<i>Niveau supérieur de participation:</i>	
<i>3. Collaboration</i>	<i>Partage du contrôle sur les décisions et les ressources</i>
<i>4. Habilitation</i>	<i>Transfert de contrôle sur les décisions et les ressources</i>

Source: Banque mondiale, 2003

Il y a deux manières différentes d'organiser la participation des parties concernées dans le processus de planification. L'organisation d'ateliers de planification, dans lesquels chaque partie concernée (ou ses représentants) contribue activement au processus de planification, s'est révélée être une mesure efficace. La planification de projets visant un but précis est une méthode spécifique basée sur une telle approche. Les éléments les plus importants de cette approche ont été incorporés dans la méthode de planification présentée dans ce manuel.

2.3 La prise en compte de la dimension de genre

Le terme “dimension de genre” capture les différences définies socialement entre les femmes et les hommes. Les relations entre les sexes concernent des règles, des traditions et des relations sociales au sein des collectivités, des cultures et des organisations. Elles déterminent ensemble ce que l’on considère comme étant ‘féminin’ et ‘masculin’, et la manière dont le pouvoir est réparti et utilisé différemment entre les femmes et les hommes.

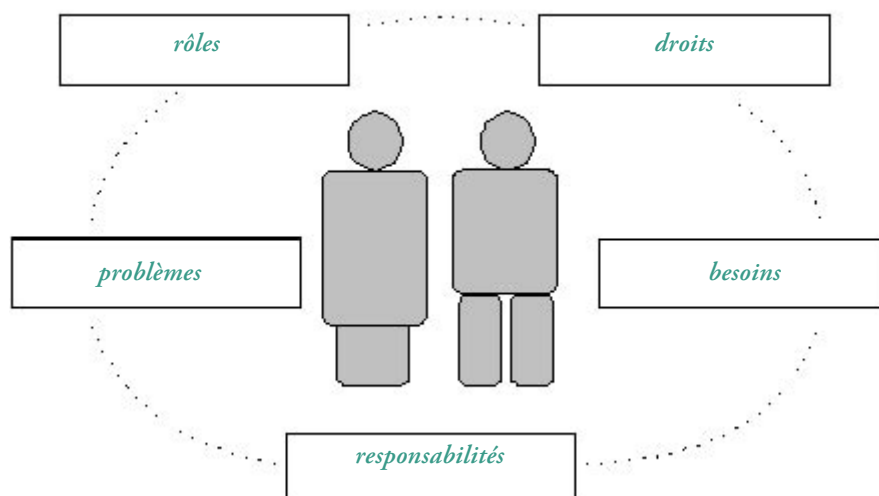
*Le dimension de genre fait référence à une interprétation sociale de la féminité et de la masculinité qui varie selon l'époque et le lieu.
Le dimension de genre répond à un comportement acquis plutôt qu'à une disposition innée.*

Il est de fait que l'égalité entre les femmes et les hommes constitue l'un des principes fondamentaux des syndicats, indissociable de la démocratie, de la justice et des droits de la personne. Elle est considérée comme la condition préalable à un développement syndical juste et durable. La recherche de l'égalité entre les sexes signifie qu'il faut s'efforcer de réaliser une société égalitaire, et une vie professionnelle où les femmes et les hommes détiennent une égalité de droits, d'obligations et de possibilités. Une égalité plus grande contribue aussi à une amélioration de la santé, un niveau d'éducation plus élevé, un environnement meilleur et une réduction de la pauvreté.

Dans les projets syndicaux, on peut discerner diverses catégories selon le genre de questions relatives aux sexes abordées dans le projet, par exemple:

- a) Inégalité entre les femmes et les hommes sur le lieu de travail / dans les effectifs:
concernant les salaires, l'emploi, la promotion, la violence et le harcèlement sexuels, les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail, etc.
- b) Inégalité entre les femmes et les hommes dans les syndicats:
en termes de participation, d'adhésion, de responsabilités, de prises de décision/d'orientation, de négociation, etc.
- c) Inégalité entre les femmes et les hommes pour des questions plus générales:
dans la collectivité, la société, la politique, l'économie, le système juridique, etc.

Figure 1: Thèmes majeurs dans les discussions sur les questions liées à la dimension de genre



Une attention particulière doit être prêtée aux stratégies de lutte contre les inégalités entre les sexes. Le choix en faveur de l'égalité entre les sexes part d'une prise de conscience face à une injustice et des différences basées sur le sexe dans des situations professionnelles, aussi bien au sein de l'organisation syndicale que dans un contexte sociétal plus large. Cela comprend aussi la volonté de mettre fin à des conditions, des besoins et des structures injustes qui engendrent des inégalités. Finalement, cela exige une répartition plus égale des ressources, du pouvoir et des possibilités : cela présente un intérêt aussi bien pour les femmes que pour les hommes.

Dans les débats sur les questions liées à la dimension de genre, il est important d'analyser les arguments employés pour justifier un état de fait qui est celui de l'inégalité entre les femmes et les hommes. Par exemple, une observation comme "le nombre de membres féminins est suffisant pour former des dirigeantes" peut servir d'argument pour signifier qu'il y a en fait suffisamment de femmes capables en théorie d'assumer un rôle de dirigeante, et que c'est à elles de profiter de l'occasion qui leur est donnée. Pourtant, ce que l'on oublie dans ce cas précis, c'est que l'accès des femmes à de telles positions est dans la pratique souvent gravement gêné, par exemple, par des préjugés sur leurs capacités de dirigeantes en comparaison à celles des hommes. Une discussion franche sur les problèmes liés au sexe devrait au contraire chercher les raisons pour lesquelles il y a dans un secteur donné si peu de travailleuses et pourquoi il y en a si peu qui occupent des positions de dirigeantes, ce qui peut avoir en soi comme origine des pratiques discriminatoires au niveau de l'emploi.

En fait, il arrive assez souvent que l'on constate une inégalité entre les femmes et les hommes dans les conditions d'emploi des organisations privées, des organisations gouvernementales ou des syndicats. Lorsqu'on examine la structure d'une organisation, on trouve souvent des différences entre les positions occupées par les femmes et les hommes, ainsi que des écarts salariaux. Par tradition, les femmes ont tendance à être employées à des postes subalternes avec un accès limité au processus de prise de décision. Les structures salariales et les modes de rémunération sont tels que les femmes perçoivent souvent des salaires moins élevés, même quand elles occupent des positions comparables à celles des hommes. Il faudra mettre en œuvre des stratégies spéciales dans l'organisation en inégalité entre les hommes et les femmes. On commencera à assurer une prise de conscience sur la question auprès du personnel d'encadrement, mais aussi dans les ateliers, pour que cette question soit prise au sérieux. Il faudra aussi obtenir un engagement réel des personnes qui occupent des postes clés pour changer les structures salariales et les modes de rémunération.

Dans leur politique relative aux relations entre femmes et hommes, les centrales syndicales nordiques et néerlandaise prévoient une assistance aux syndicats pour les activités suivantes:

- analyser l'égalité entre les femmes et les hommes pour déterminer les changements nécessaires
- mettre en œuvre une politique d'égalité entre les sexes dans le travail quotidien
- élaborer des plans opérationnels destinés à faciliter l'application des politiques relatives aux relations entre femmes et hommes
- acquérir des connaissances et des possibilités d'exercer une influence et de contrôler les activités de promotion de l'égalité entre femmes et hommes
- contribuer à la ratification et l'application des conventions de l'OIT sur l'égalité entre les sexes.

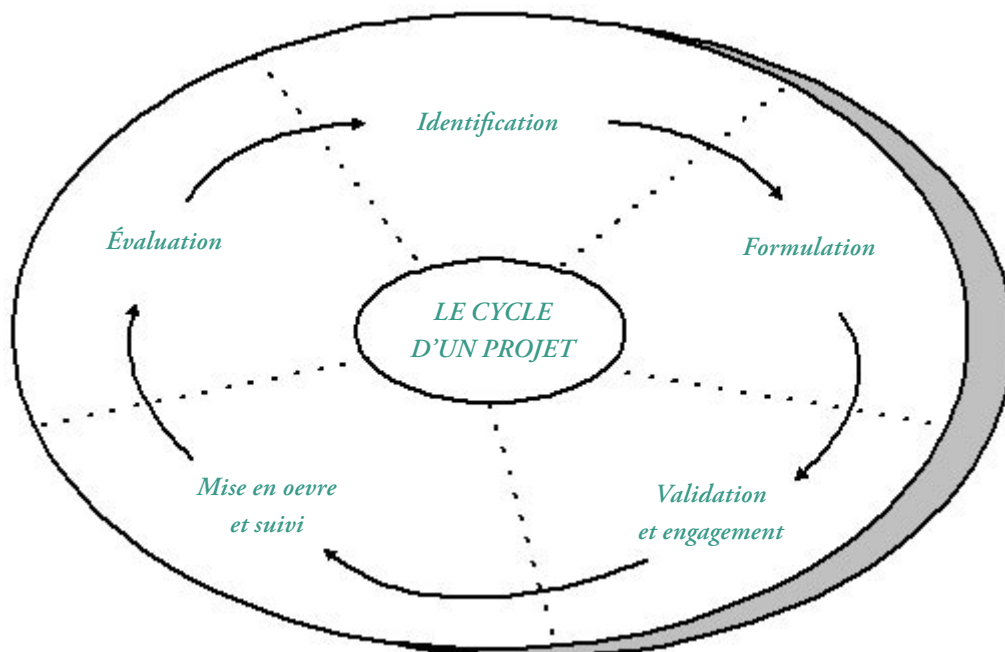
Conformément à leur politique d'égalité entre les sexes, les centrales syndicales nordiques et néerlandaise exigent qu'une présentation des données en fonction de la dimension de genre soit incluse dans toutes les demandes de financement de projet formulées pendant toutes les phases du projet (identification, formulation, financement, mise en œuvre, évaluation) et qu'elle soit aussi incluse dans

toute documentation relative au projet (des renseignements complémentaires sur les aspects pouvant faire l'objet d'une analyse se trouvent dans le document en annexe "Questions pilotes" 2ème partie, paragraphe 4).

2.4 Gestion du cycle du projet

Pour qu'un projet puisse être mené de manière efficace, il faut en assurer la gestion durant toutes les phases de ce que l'on appelle le cycle du projet. Les étapes suivantes caractérisent la gestion du cycle d'un projet:

Figure 2: Le cycle d'un projet



Source: DGIS, 1993

1. Identification

Quand un syndicat conçoit des idées sur d'éventuelles stratégies destinées à contrebalancer une question équivoque, l'approche du projet peut se traduire par la possibilité d'une stratégie. La poursuite de l'examen des idées initiales mène à la formulation d'une proposition de projet en termes d'objectifs, de résultats et d'activités. Il peut s'avérer nécessaire de conduire une étude de faisabilité du projet proposé, laquelle montrera si la proposition est suffisamment intéressante pour justifier une préparation plus détaillée.

2. Formulation

Dans cette phase tous les détails du projet se trouvent spécifiés et présentés pour évaluation à l'organisation assurant le financement, qui examine la faisabilité du projet et sa durabilité, et s'il concorde avec les politiques menées actuellement.

3. Validation et engagement

L'approbation des plans formulés nécessite une évaluation et un engagement. L'engagement financier est particulièrement important. La phase du financement comporte les activités suivantes: rédaction

d'un avant-projet de financement, examen par le service financier, prise de décision concernant le financement, rédaction et signature de l'accord de financement.

4. Mise en oeuvre et suivi

Il s'agit de la phase concernant l'exécution du projet, en employant les ressources stipulées dans l'accord financier, pour réaliser les résultats escomptés et l'objectif du projet. Au cours de cette phase, les divers rapports convenus dans le contrat financier sont produits: plan d'opérations, plans annuels de travail et rapports de contrôle. Le contrôle constitue un outil important pour la gestion d'un projet. Tout au long de la mise en oeuvre du projet, les progrès réalisés doivent être régulièrement vérifiés pour déterminer si tout se passe comme prévu. Quand un projet est contrôlé avec soin, les écarts peuvent être identifiés de bonne heure et corrigés si nécessaire.

5. Évaluation

L'analyse des résultats et de l'impact du projet sont réalisés au cours de la phase d'évaluation. L'évaluation peut commencer durant la mise en oeuvre de manière à identifier les possibilités d'entreprendre une action de rattrapage. Une fois le projet réalisé, l'évaluation sert à formuler des recommandations qui s'appliqueront à des projets identiques ou à des projets destinés à assurer un suivi.

2.5 Améliorer la mise en oeuvre du projet

Les nombreuses années d'expérience mondiale dans la coopération pour le développement ont montré la nécessité de reconnaître les nombreux pièges qui peuvent compromettre la mise en oeuvre réussie d'un projet. L'évaluation des projets réalisés dans le passé montre que les principales faiblesses de la mise en oeuvre d'un projet entrent dans deux catégories:

1. Soit au cours de la préparation ou de la mise en oeuvre, un ou plusieurs facteurs essentiels pour obtenir un résultat couronné de succès sont négligés.
2. Soit il s'avère durant la mise en oeuvre du projet que la discipline et la responsabilité nécessaires sont absentes, ce qui empêche de prendre les décisions et d'entreprendre les actions indispensables au moment voulu.

La méthode de planification présentée dans ce manuel est conçue de manière à neutraliser les problèmes entrant dans la première catégorie. Les défauts suivants se rencontrent fréquemment dans cette catégorie:

- Incapacité à prendre en compte les vrais problèmes des personnes bénéficiaires d'une aide et des parties concernées.
- Définition incertaine et irréaliste des objectifs du projet.
- Aucune distinction n'est faite entre ces objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre.
- Les techniques utilisées ne conviennent pas et il n'est fait aucun usage des ressources locales (renouvelables).
- Il y a un manque de définition claire quant à qui "appartient" le projet.
- Aucune attention n'est prêtée aux valeurs socioculturelles de la population bénéficiaire d'une aide.
- Aucun effort n'est fait pour renforcer la capacité de gestion des organisations (syndicales) engagées dans les interventions.
- Les risques ne sont pas prévus et la manière de les éviter ou de les limiter n'a pas été étudiée sous tous ses aspects.
- Il y a un manque de durabilité – les activités "meurent" quand le soutien extérieur est supprimé graduellement.

En réponse aux problèmes dans la seconde catégorie, mis à part l'emploi d'une approche de planification adéquate, il est également nécessaire de créer d'autres conditions pour obtenir une mise en œuvre réussie du projet, parmi lesquelles les conditions suivantes sont considérées comme étant également importantes:

- S'assurer de la viabilité économique et financière du projet pendant et après la mise en œuvre.
- Incorporer le projet dans un cadre rationnel de programmes de soutien de la part de l'organisation sur le terrain responsable de l'exécution.
- Enfin il est important d'avoir présent à l'esprit le fait que dans chaque activité financée par un organisme extérieur, le projet ou le programme doit être seulement considéré comme l'une des nombreuses façons de traiter un problème lié au développement. Une analyse minutieuse des problèmes révélera souvent que certains sont mieux résolus – ou que certains besoins sont mieux satisfaits – par d'autres moyens.

III Approche cadre logique

3.1 Le recours à l'approche cadre logique dans la planification et la gestion des projets

L'approche cadre logique est un outil utilisé dans la planification, le contrôle et l'évaluation des projets. Au stade de planification d'un projet, l'approche cadre logique est utilisée de manière participative pour développer un projet tourné vers deux objectifs principaux:

- Clarifier et définir de manière plus précise et plus logique les objectifs, les résultats et les activités du projet, qui sont nécessaires pour obtenir des avantages durables pour le projet et un impact en rendant apparent les liens mutuels, ainsi que les hypothèses situées hors du champ du projet et capables d'influer sur sa réussite;

*Abordons-nous le vrai problème et les vraies causes avec des activités et des moyens corrects ?
En d'autres termes: Agissons-nous correctement ?*

- Améliorer la mise en oeuvre, la supervision et le contrôle du projet, ainsi qu'une évaluation conséquente, en donnant des objectifs clairement définis au projet et en établissant des indicateurs vérifiables pour déterminer si ces objectifs ont été atteints (mesures contrôlables de succès).

*Comment savons-nous que nous sommes sur la voie de la réussite au fur
et à mesure que le projet progresse ?
En d'autres termes: Agissons-nous comme il le faut ?*

L'approche cadre logique est surtout efficace quand elle est utilisée à tous les stades du cycle du projet. Au cours des phases d'identification, de formulation et de validation du projet, celui-ci est progressivement conçu plus en détail et élaboré jusqu'à devenir le plan final du projet. Le fondement de la stratégie du projet est formulé en termes de sa logique d'intervention, qui est résumée dans ce que l'on appelle la matrice de planification du projet. La matrice de planification du projet fournit une base ferme pour la mise en œuvre, le contrôle et la supervision du projet, ainsi que l'évaluation ultérieure.

L'approche cadre logique a une force telle qu'à chaque stade du cycle du projet, toutes les questions pertinentes, y compris les hypothèses sur lesquelles le projet se base, sont examinées et reportées au stade suivant. On obtient de cette manière une base solide pour la continuité et la cohésion entre les différentes étapes. Cette approche systématique aide à définir le concept du projet et le contexte dans lequel il se déroule, ce qui permet ainsi d'améliorer la planification, le suivi et la validation. En tant qu'outil, elle contribue à obtenir une meilleure transparence à tous les niveaux. Elle facilite également la communication entre les parties concernées.

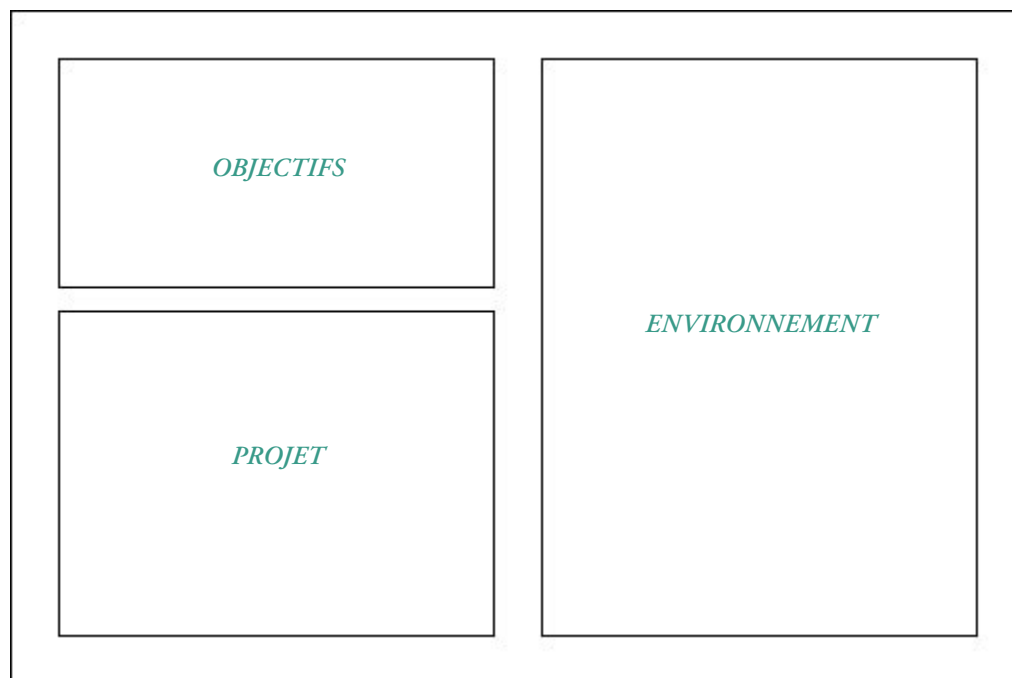
L'approche cadre logique réduit notamment les possibilités de changements arbitraires ou de décisions subjectives, en exposant toutes les hypothèses qui étayent le projet depuis le début. Elle peut être particulièrement utile pour fixer les limites dans lesquelles le projet doit fonctionner, en identifiant les aspects hors du contrôle du syndicat. Elle est également utile pour obtenir une division du travail et assigner des responsabilités, le calendrier de la réalisation et les affectations budgétaires.

La structuration et la systématisation des rapports se trouvent facilitées à chaque stade du cycle du projet. Cela améliore d'autant la cohérence et la facilité de lecture des différents documents du projet. L'approche cadre logique permet aux stades successifs du cycle du projet de rester conséquents et intégrés, même quand des parties différentes jouent un rôle dans les différentes phases du projet.

3.2 Matrice de planification de projet (ou matrice du cadre logique)

L'approche cadre logique utilise la matrice de planification de projet (ou matrice du cadre logique) pour donner une vue d'ensemble des objectifs du projet et de son environnement. Cette matrice est d'un format standard dans lequel est placée une information spécifique sur la logique d'intervention du projet, sur la base de l'analyse d'une situation destinée à être améliorée. La figure 3 montre les caractéristiques de base de cette matrice.

Figure 3: Caractéristiques de base de la matrice de planification de projet



Source: NORAD, 1999

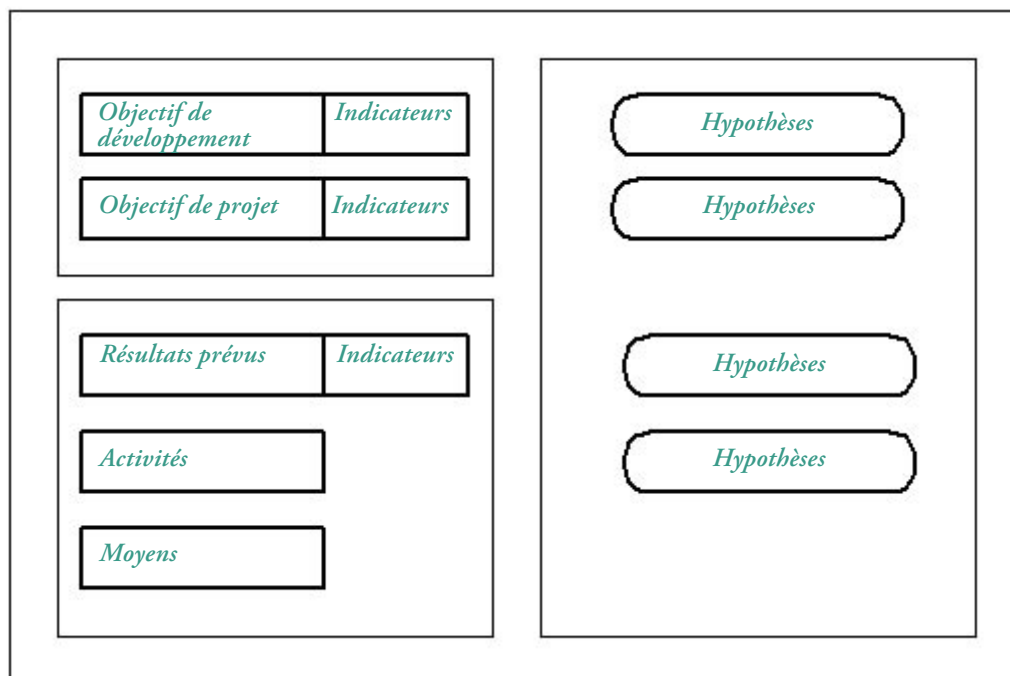
Les caractéristiques de base de la matrice de planification de projet concernent les 'objectifs', le 'projet' réel et l' 'environnement' :

- Le 'projet' se rapporte à ce que l'administration du projet devrait pouvoir garantir; et concerne des éléments directement influencés par l'administration du projet.
- Les 'objectifs' sont hors de portée immédiate de l'administration du projet. Il faut s'attendre à ce que le projet contribuera de manière significative à la réalisation de l'objectif.
- L' 'environnement' se rapporte à des facteurs extérieurs hors du contrôle de l'administration du projet. Ces facteurs exerceront une influence considérable sur le succès ou l'échec du projet.

L'identification des facteurs extérieurs clés à un stade précoce permettra de sélectionner une stratégie adaptée au projet. Le fait de contrôler à la fois la réalisation des objectifs et les facteurs extérieurs tout au long de la vie du projet et d'agir en fonction de l'information augmenteront les chances de succès.

Dans le cadre de ses caractéristiques de base, on distingue des niveaux différents dans la matrice de planification d'un projet, comme indiqué ci-dessous.

Figure 4: Niveaux différents dans la matrice de planification de projet



Source: NORAD, 1999

Dans la figure 4, les caractéristiques de base de la matrice de planification de projet (Figure 3) ont été adaptées en distinguant les niveaux suivants:

- En ce qui concerne les 'objectifs' (case en haut à gauche) on distingue deux niveaux. L'objectif de développement¹ constitue le niveau le plus élevé auquel le projet doit contribuer selon les estimations. L'objectif du projet² se rapporte à l'effet auquel le projet doit parvenir à la fin de l'intervention du projet. À ces niveaux, une colonne d'indicateurs est ajoutée; ils spécifient la manière de mesurer la réussite des objectifs.
- En ce qui concerne le 'projet' réel (case en bas à gauche) on distingue trois niveaux. Les résultats prévus se rapportent au rendement auquel le projet doit parvenir dans le temps de sa durée. Les activités indiquent les tâches qui doivent être réalisées dans le cadre du projet (le travail qu'il faut accomplir) de manière à produire les résultats prévus. Les moyens se rapportent aux moyens et aux ressources nécessaires pour accomplir ces tâches. Dans le cas des résultats prévus, des indicateurs sont nécessaires pour spécifier la manière de mesurer la réussite en matière de résultats.
- En ce qui concerne l'environnement, il est fait explicitement mention des hypothèses à chaque niveau horizontal caractérisé, en établissant les événements, conditions ou décisions importants nécessaires pour soutenir les objectifs dans le long terme.

De cette manière, la matrice de planification du projet prend la forme d'une ébauche du projet qui identifie les éléments clés, les facteurs extérieurs et les conséquences prévues d'une réalisation réussie du projet. Cependant, l'approche cadre logique ne fournit pas seulement des méthodes d'analyse. Elle fournit

¹ Ce niveau d'objectif est également appelé 'objectif à long terme', 'objectif général' ou 'but' dans d'autres documents.

² Appelé également 'objectif intermédiaire', 'objectif à court terme' ou 'objet'

également une manière de présenter les résultats de ces analyses. Avant le lancement d'un projet, les problèmes rencontrés dans la situation actuelle sont analysés. Sur la base de cette analyse, les objectifs du projet peuvent être formulés et traduits en termes de cadre logique. L'issue des analyses est résumée sous forme de matrice de planification de projet comme le montre la figure ci-dessous:

Figure 5: Format de présentation de la matrice de planification de projet

	<i>Logique d'intervention</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Sources de vérification</i>	<i>Hypothèses</i>
<i>Objectif du développement</i>				
<i>Objectif du projet</i>				
<i>Résultats prévus</i>				
<i>Activités</i>		<i>Moyens</i>	<i>Coûts</i>	
				<i>Conditions préalables</i>

Source: NORAD, 1999

Sous cette forme, la matrice de planification de projet s'est révélée être un bon outil de structuration des buts et des composantes d'un projet. Elle est donc utile durant la mise en œuvre, mais aussi pour structurer le suivi et la validation. En outre, la matrice peut servir efficacement d'outil de communication, notamment quand la documentation du projet est standardisée conformément à sa logique.

La matrice est divisée en trois colonnes. La première colonne et les éléments en bas de la deuxième colonne (en gris) exposent les préoccupations directes du projet. En terminologie du cadre logique, ils se rapportent à la logique d'intervention du projet, qui se base sur ce que l'on nomme la 'hiérarchie des objectifs' :

- L'objectif du projet apporte une contribution à l'objectif du développement, tout comme d'autres interventions extérieures au projet.
- En obtenant les résultats prévus, le projet contribuera à la réussite de l'objectif du projet.
- À leur tour, ces résultats peuvent être obtenus avec un certain jeu d'activités, qui demandent certains moyens.

Les trois cases situées en haut de la deuxième colonne contiennent les *indicateurs* des objectifs respectifs et des résultats prévus. Un indicateur est une mesure spécifique formulée en termes de quantité limitée dans le but de procéder à une évaluation. Ainsi, il est nécessaire que ces indicateurs soient objectivement vérifiables. De cette façon, une indication peut être donnée pour savoir si le résultat du projet répond aux normes fixées par les indicateurs au niveau de l'objectif du développement, des objectifs du projet et des résultats prévus. Étant donné que les activités sont déterminées par des actions concrètes, aucun indicateur n'est formulé à ce niveau.

Les indicateurs rendent la logique d'intervention du projet opérationnelle et mesurable. L'emploi des indicateurs permet:

- une vérification de la viabilité et de la durabilité de l'objectif du projet et des résultats prévus,
- une planification des ressources orientée vers l'obtention d'un résultat (physique, humain et financier),
- un contrôle de l'objectif, des résultats et des activités du projet.

Beaucoup de projets recherchent, par exemple, une participation égale de femmes et d'hommes. La

direction du projet doit indiquer la manière dont sera mesurée la participation des femmes et des hommes dans chacune des activités du projet.

Afin de permettre et de faciliter le suivi et la validation, la troisième colonne identifie les sources de vérification. Les sources de vérification établissent la manière de trouver l'information ou l'endroit où elle peut être trouvée pour vérifier la réalisation de l'objectif du développement, de l'objectif du projet et des résultats prévus, déjà rendus opérationnels par le biais des indicateurs.

La quatrième et dernière colonne se rapporte aux hypothèses émises par les planificateurs du projet au sujet des facteurs extérieurs. Il est important de reconnaître ces facteurs extérieurs en ce sens qu'ils se rapportent aux conditions, aux événements et/ou aux décisions extérieurs à la sphère du projet, qui doivent exister ou être réalisés pour s'assurer que les facteurs du projet à chaque niveau mènent à la réalisation des réussites prévues au niveau supérieur suivant (par exemple, les 'résultats prévus' menant à l'objectif du projet'). Du fait qu'ils sont hors du contrôle du projet, les facteurs extérieurs sont variables et le projet n'a sur eux aucune influence sinon une influence très limitée.

Une attention particulière doit être prêtée à l'incorporation de mesures additionnelles, d'hypothèses létales possibles et de conditions préalables.

- Mesures additionnelles: Pour contrebalancer les hypothèses, des mesures additionnelles doivent être incorporées à la conception du projet pour minimiser les risques concomitants;
- Hypothèses létales: Il s'agit de facteurs extérieurs qui rendent impossible la mise en œuvre réussie du projet. Si une hypothèse létale est identifiée, la partie concernée du projet doit être revue.
- Conditions préalables: Il s'agit de facteurs extérieurs qui doivent être satisfaits avant le début du projet.

Certaines règles grammaticales fournissent une aide à la formulation de la logique d'intervention. Dans ce manuel, les objectifs sont formulés en termes de processus: ils établissent la situation future voulue en tant que processus à réaliser. De cette façon, on reconnaît que le projet forme un élément d'un processus plus large qui contribue à la situation à laquelle on veut parvenir. Les résultats sont formulés en termes d'état à réaliser, alors que les activités sont formulées en termes d'action.

En outre, l'emploi des critères dits SMART est recommandé pour éviter que les termes de la formulation ne restent vagues. **SMART** est une abréviation qui signifie:

- **Spécifique:** indique un domaine clairement limité de compétence
- **Mesurable:** permet de mesurer les progrès
- **Acceptable:** acceptable pour l'environnement concerné
- **Réaliste:** indique ce qui peut être obtenu de manière réaliste en tenant compte des hypothèses et des conditions préalables
- **Temporel:** indique la limite de temps impartie à la réalisation

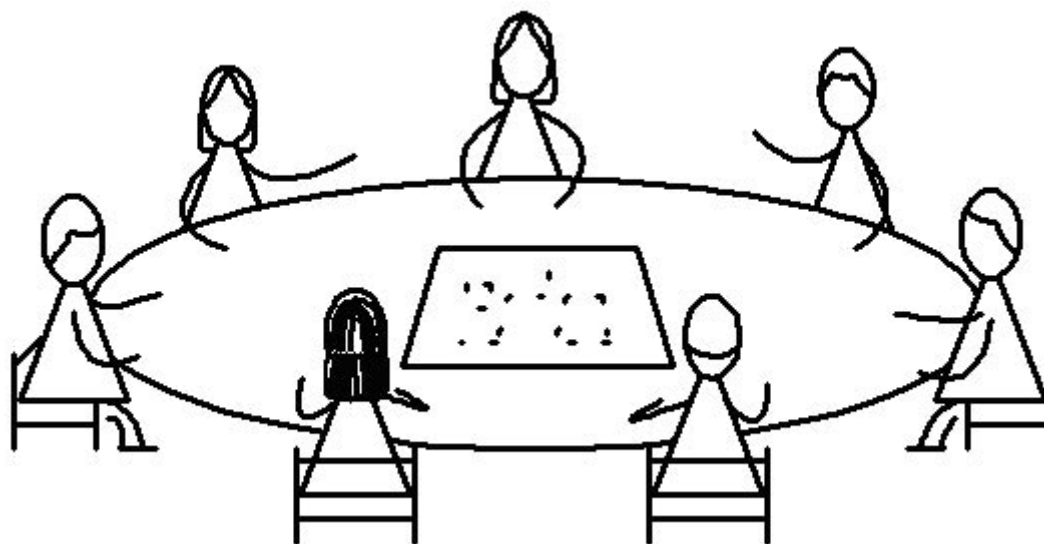
Tableau 2: Exemples de formulation: objectifs, résultats et activités

<p><i>Objectif de développement</i></p> <p>Contribuer à l'amélioration de la position de négociation des syndicats du transport dans 6 régions de notre pays</p>
<p><i>Objectif de projet</i></p> <p>Édifier une organisation intérieure puissante des syndicats du transport dans 6 régions de notre pays</p>
<p><i>Résultats prévus</i></p> <p>1. Formation de dirigeant(e)s. Les syndicats du transport bénéficiaires d'un soutien ont à leur tête une direction forte, capable et renouvelable</p> <p>2. Capacité organisationnelle. Les syndicats du transport bénéficiaires d'un soutien sont capables de syndiquer les forces nécessaires dans le secteur du transport</p>
<p><i>Activités</i></p> <p>Sous résultat 1. Formation de dirigeant(e)s 1.1 Formation des responsables syndicaux actuels pour leur donner des qualifications réelles pour diriger 1.2 Formation du personnel et de personnes postulant des postes de direction pour leur donner les qualifications pour diriger</p> <p>Sous résultat 2. Capacité organisationnelle 2.1 Amélioration des structures de l'organisation 2.2 Formation du personnel syndical en matière de qualifications et de connaissances organisationnelles</p>

3.3 Organisation participative du processus de planification

Il est important pour parvenir à une application réussie du projet que toutes les parties concernées aient une compréhension commune des problèmes et de ceux qui entrent dans le contexte dans lequel se situe le projet. Il est nécessaire pour cette raison de prêter une attention particulière au caractère participatif du processus de planification. Ce résultat peut être atteint par la composition des groupes de travail dans lesquels les parties concernées sont représentées, participent au processus de planification du projet dans un ou plusieurs ateliers spécialement organisés à cette fin.

La participation implique un dialogue entre les parties concernées



Il y a naturellement d'autres façons d'organiser le processus de planification du projet. Néanmoins, pour que l'approche cadre logique soit efficace, toutes les parties concernées doivent jouer un rôle dans l'analyse des questions qui doivent être traitées. De cette façon, le point de vue des différentes parties prenantes (ex. le syndicat, ses adhérent(e)s, les membres de la collectivité) participent à la conception du projet. Il s'avèrera également très utile de les faire participer aux différentes phases du processus de planification.

Ainsi, il est très important de faire particulièrement attention à établir la bonne ambiance qui permettra aux parties prenantes de discuter librement des questions en jeu sur une base égalitaire. Le fait de créer une compréhension et d'établir un climat de confiance chez les participant(e)s se révélera être une condition nécessaire au succès de ces ateliers.

ANNEXE: Terminologie

Accès

L'accès signifie la possibilité d'utiliser une certaine ressource. Néanmoins, l'accès à une ressource ne signifie pas automatiquement la même chose que d'en avoir le contrôle.

Approche cadre logique

Un instrument de planification qui facilite l'identification des problèmes et des solutions, et permet la planification du projet d'une manière systématique et logique, en regroupant les problèmes et les solutions dans un cadre.

Avantages

Les avantages sont ce que les personnes tirent de l'utilisation de leurs ressources, comme la nourriture, l'énergie, le revenu et le statut.

Conditions préalables

Facteurs extérieurs qui doivent être déterminés avant le lancement du projet.

Conglomérat

Groupement d'objectifs de même nature (orientation en moyens-aboutissement) dans le cadre de l'arbre à objectifs.

Contrôle

Le contrôle assume un pouvoir de prise de décision capable de déterminer qui a accès aux ressources, qui en tirera des avantages et quels en seront ces avantages. Par exemple, l'État, les ministères du gouvernement, un groupe ethnique ou le dirigeant d'une collectivité peuvent exercer un contrôle sur des ressources. Le contrôle sur les ressources est généralement fondé sur la dimension de genre.

Division du travail fondée sur la dimension de genre

Nous entendons en cela les différences définies socialement dans la division du travail entre les femmes et les hommes fondée sur la dimension de genre.

Durabilité

Nous définissons comme durables ces efforts en matière de développement qui continuent de profiter à la population locale quand l'agent de développement aura mis fin à son soutien et quitté le territoire.

Efficacité

Nous définissons comme efficaces les efforts en faveur du développement qui atteignent leurs objectifs.

Égalité entre les sexes

L'égalité entre les sexes est la situation voulue dans laquelle tous les membres du groupe-cible, tant les femmes que les hommes, ont accès aux avantages et aux possibilités d'une participation.

Hypothèses

Des événements, des conditions ou des décisions d'importance qui doivent prédominer parce qu'ils permettent de soutenir les objectifs dans la durée.

Hypothèses létales

Facteurs extérieurs qui rendent impossible la mise en œuvre réussie du projet.

Indicateurs de réussite

Mesures (directes ou indirectes) destinées à vérifier les réussites de l'objectif de développement, de l'objectif de projet ou des résultats.

Moyens

Les moyens et les ressources nécessaires pour mener les activités planifiées du projet. Il peut s'agir de ressources humaines, de capacité administrative, d'infrastructure, de moyens financiers, etc.

Matrice de planification de projet

Une matrice est un format standard dans lequel une information spécifique est incorporée pour parvenir à l'analyse d'une situation, dans ce cas une situation de développement, pour arriver à un abrégé de conception du projet, qui identifie les éléments clés, les facteurs extérieurs et les conséquences prévues une fois le projet terminé avec succès

Objectif de développement

Il s'agit de l'objectif au niveau le plus élevé vers lequel le projet est censé contribuer.

Objectif du projet

L'effet qui doit être obtenu en tant que résultat du projet.

Partenaires coopérants

Différentes organisations participent à l'exécution du projet, nous distinguons ici

- l'organisation sur le terrain: organisation chargée de l'exécution du projet dans un pays en développement ou un pays en transition
- l'organisation internationale: organisation responsable du contrôle et de l'administration en dernier ressort des projets multilatéraux
- l'organisation requérante: organisation responsable de la mise en œuvre et de l'administration d'un projet. Dans le cadre d'un projet bilatéral, il peut s'agir d'une organisation syndicale nordique ou néerlandaise. Il peut se faire que l'organisation sur le terrain et l'organisation requérante soient une seule et même organisation. Pour un projet multilatéral, l'organisation internationale est l'organisation requérante
- l'organisation assurant le financement: dans les pays nordiques et aux Pays-Bas, il peut s'agir de LO-FTF, SASK, FNV, LO-Norvège ou LO-TCO. Ces organismes sont responsables vis-à-vis des fédérations, des syndicats et du gouvernement de leur pays respectif.

Ressources

Les ressources sont ce que les personnes utilisent dans leurs activités, comme du terrain, des capitaux, de la technologie, des moyens, du travail, des services et des connaissances.

Résultats prévus

Les produits escomptés du projet dans la limite de la durée du projet. En obtenant les résultats prévus le projet contribuera à la réussite de l'objectif du projet.

Sexe (biologie)

Le sexe est un attribut biologique qui est déterminé avant la naissance et qui est pratiquement immuable

Dimension de genre (sociologie)

La dimension de genre est un terme capable de capturer les différences socialement définies entre les femmes et les hommes. Il se rapporte à un comportement acquis qui possède une base culturelle, laquelle varie énormément à l'intérieur des collectivités et entre les collectivités, et se modifie selon le temps, en fonction de l'endroit et à travers les cultures.

SMART

SMART est une abréviation qui se rapporte aux règles de formulation des objectifs, des résultats et des indicateurs. L'abréviation signifie:

- **Spécifique:** indique un domaine clairement limité de compétence
- **Mesurable:** permet de mesurer les progrès
- **Acceptable:** acceptable pour l'environnement concerné
- **Réaliste:** indique ce qui peut être obtenu de manière réaliste en tenant compte des hypothèses et des conditions préalables
- **Temporel:** indique la limite de temps impartie à la réalisation

ANNEXE: Documents consultés

- FAO, 1995.
“Gender analysis and forestry: training package”
Forests, Trees and People Programme. Rome: Food and Agricultural Organisation of the United Nations
- Anonyme (2001).
“How to make log-frame programming more sensitive to participatory concerns”.
In: “Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation” (2001). Une publication réalisée conjointement par IFAD, ANGOC, IIRR, CIRDAP, MYRADA et SEARSOLIN
- Balarezo, S. (1995).
“Guía metodológica para incorporar la dimension de género en el ciclo de proyectos forestales participativos”
Quito: FAO / FTTP / DFPA
- Dale, R. (1998).
“Evaluation frameworks for development programmes and projects”
New Delhi: Sage Publications, Inde
- DGIS, 1993.
“La tasación de los efectos en el medio ambiente en la cooperación al desarrollo”.
Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos.
- Gittinger, J. Price (1982).
“Economic analysis of agricultural projects”
Worldbank EDI Series in Economic Development. Baltimore: The Johns Hopkins University Press
- GTZ, (1997).
“ZOPP Objectives-oriented Project Planning: a planning guide for new and ongoing projects and programmes”
Paper written on behalf of GTZ’s Strategic Corporate Development Unit (04)
Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
- OIT, (1996).
“Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects: A training manual”
Genève, Organization International du Travail.
- Kamstra, Jan. (1994).
“Protected areas: towards a participatory approach”
Amsterdam: Novib/ Netherlands Committee for the IUCN
- Macdonald, M. & Sprenger, E. & Dubel, I. (1997).
“Gender and organizational change: bridging the gap between policy and practice”
Amsterdam: KIT Press, Royal Tropical Institute
-

MDF (2003).

“LFA Training: course on Logical Framework Training”

Training manual. Thailand, Bangkok: Management for Development Foundation South Asia. 1
1 – 15 August 2003.

NORAD, 1999.

“The logical framework approach (LFA): handbook for objectives-oriented planning”

Direktoratet for Utviklingsamarbeid, Norwegian Agency for Development Cooperation.

Senter, (1999).

“Logical framework in project cycle management for PSO, PSOM and PSI”

KOM-InformatieSenter, Ministry of Economic Affairs. La Haye: Senter Internationaal

Sinclair, J.M. et al (1991).

“Collins English dictionary” 3rd edition. Royaume-Uni: Harper Collins Publ.

Tikare, S. et al. (2001).

“Organising participatory processes in the PRSP”.

Internetdocument: www.worldbank.org/participation

Turner, J.R. & Müller, R. (2003).

“On the nature of a project as a temporary organization”

In: International Journal of project management 21 (2003) 1-8. www.elsevier.com/locate/ijproman

Wijnen, G., Renes, W. & Storm, P. (1996)

“Projectmatig werken”

Utrecht: Het Spectrum B.V.

Worldbank, 2003.

“Participation in Development Assistance”

Dans: Précis, number 209, Fall 2003. Worldbank, Operations Evaluations Department OED.

