

**Association de Coopération pour l'Environnement et le Développement**

En collaboration avec

**Comité Provincial du Développement Humain de Khénifra.**

**PROJET « RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS LOCAUX  
DE DEVELOPPEMENT EN MATIERE DE MONTAGE DE PROJETS »**

*Atelier de formation sur :*

*Le Montage des projets de développement local*

*Document de travail*

Itzer les 6, 7 et 8 avril 2007

---

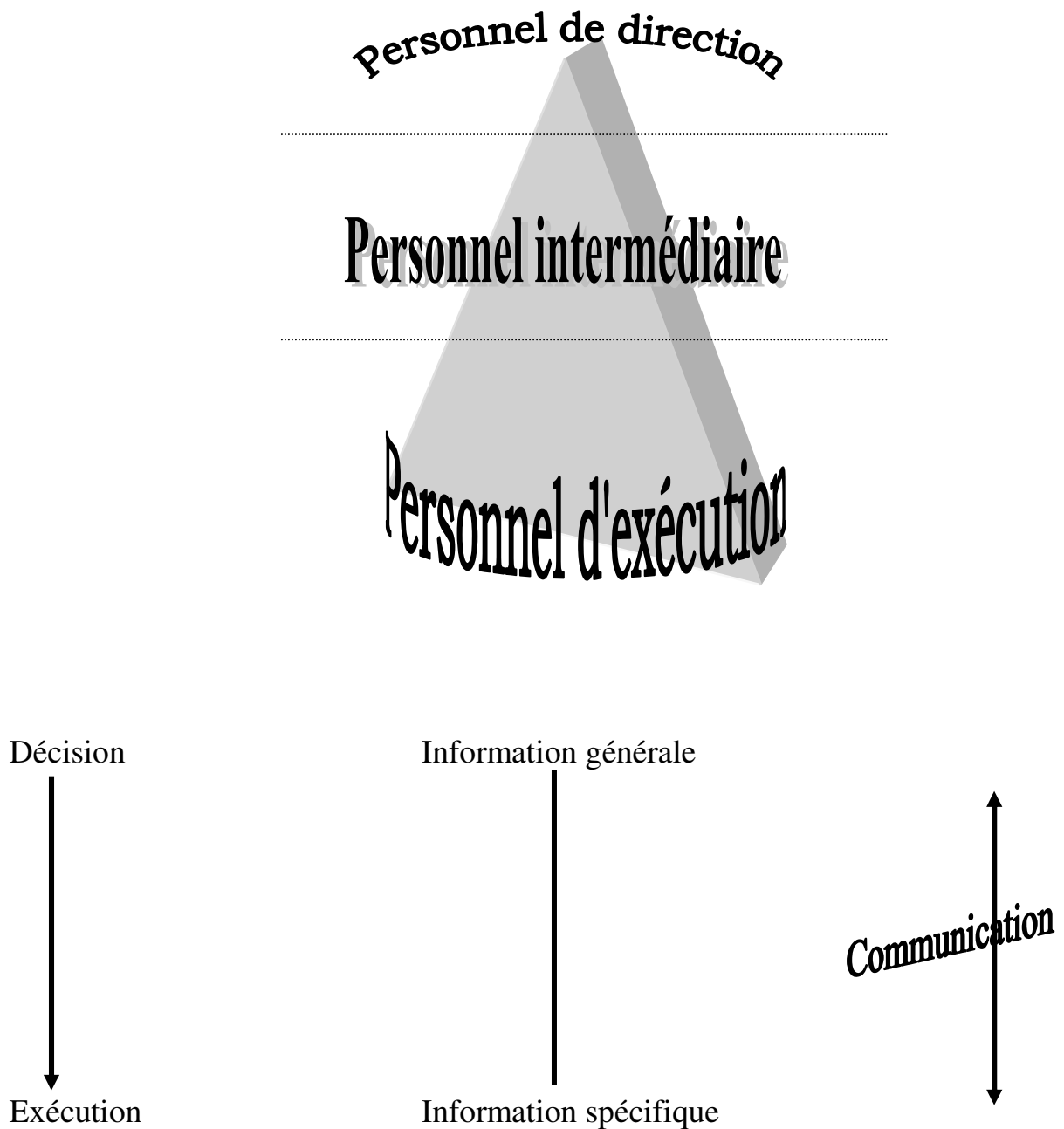
**Noureddine BAHRI**  
Conseiller en planification  
19 Rue Okba Ibn Nfiaa, Meknès  
Tél. (B) 055 300366 – (D) 055 516217  
Fax : 055 300244  
[bahri@awamia.inra.org.ma](mailto:bahri@awamia.inra.org.ma)

## PLAN

- Action commune et organisation
- Notion et cycle de vie du projet associatif
- Canevas de projet
- Planification de projets par la méthode PPO
  - Qu'est ce que (PPO) ?
  - Pourquoi la PPO ?
  - Les principes de base de la PPO
  - Les principales étapes de la PPO
    - Analyse de la participation / des concernés
    - Analyse des problèmes
    - Analyse des objectifs
    - Schéma de planification du projet (SPP)
    - La description sommaire
    - Les suppositions
    - Les indicateurs objectivement vérifiables
    - Les sources de vérification
    - Le devis estimatif
- Un exemple fictif de projet
- Document de projet : éléments essentiels
- Annexe : exemple fictif de planification de projet.

## ACTION COMMUNE ET ORGANISATION

### 1. TRAVAIL EN EQUIPE ET ORGANISATION PYRAMIDALE



## Points forts de l'organisation pyramidale

Identité aux acteurs

Continuité dans le temps

Mobilisation interne (l'ennemi)

Institutionnalisation

## Limites de l'organisation pyramidale

Objectifs non opérationnels (efficacité très limitée)

Verticalité (bureaucratie, tension, domaines privés ...)

Renfermé (recrutement, propagande/communication interne ...)

Rigidité/opacité

Efficience très limitée (adéquation moyens/fins)

## 2. TRAVAIL EN EQUIPE ET PROJET

	Opération 1	Opération 2	OPERATION 3	Opération i	Coordination
Intervenant 1		X			
Intervenant 2			X		X
Intervenant 3	X				
Intervenant j				X	

### Points forts de l'organisation en projet

Objectifs clairs et opérationnels

Efficiencce (moyens/fins)

Ouverture/transparence

### Limites de l'organisation en projet

Identité insuffisante

Courte vie


Mobilisation/opportunisme

## LE PROJET DE DEVELOPPEMENT

### Propriétés

- Une population cible : celle dont les conditions (Socio-économiques, culturelles, organisationnelles...) sont supposées être améliorées par le projet.
- Equipe du projet + partenaires.
- Intégration :
  - Equipe de travail (intervenants différenciés)
  - Méthodes du travail
  - Objectif – Résultats/Produits et services – Activités – Temps (début et fin)
  - Apports/Contributions (coûts partagés).

## LES ETAPES DU CYCLE DE VIE DU PROJET

- Identification
  - Planification
  - Mise en œuvre (Institutionnalisation)
  - Réalisation
  - Suivi-évaluation
  - Evaluation finale
- 
- The diagram illustrates the project cycle as a continuous loop. It consists of six steps listed vertically: Identification, Planification, Mise en œuvre (Institutionnalisation), Réalisation, Suivi-évaluation, and Evaluation finale. A dotted line connects the end of the 'Evaluation finale' step back to the start of the 'Identification' step, forming a closed loop that indicates the cycle repeats.

## CANEVAS DE PROJET

C'est un cadre logique de travail spécifique pour une organisation donnée dont le but est de mettre en relief les principaux éléments décrivant un projet :

- POURQUOI réalise-t-on le projet ? Au profit de qui ? Par qui ? Quand ? Où ?
- QUEL est l'objectif visé ?
- Quels sont les produits et/ou services qui seront produits ? Seront-ils durables ?
- QUELLES sont les activités à réaliser ? PAR QUI le seront-elles ?
- COMMENT mesure-t-on le succès ?
- OU trouve-t-on les données nécessaires pour de telles mesures ?
- QUELLES sont les conditions externes influençant le succès ?
- QUELS sont les moyens nécessaires pour réaliser le projet ?
- QUELS sont les moyens disponibles, à mobiliser ou manquants/demandés ?
- Quel sera l'impacte du projet sur son environnement direct et indirect ?

Exemple de canevas.

## IDENTIFICATION DE PROJETS

**Commencement** : des souhaits, des attentes, des vœux ...

➔ des idées de projets / des hypothèses

**Raisonnement** :

*Questions* : des besoins réels ?

des priorités (pour la population cible, pour l'association...) ?

à qui revient (de droit ou de bonne volonté) de répondre à cette doléance ?

.....

*Réponses* : DIAGNOSTIC

auprès de la population cible

de l'environnement

de la concurrence

de notre association

⇒ Une stratégie d'intervention : population cible, un produit ou service et une approche ('process').

➔ UN PROJET



## **PLANIFICATION DE PROJET PAR LA METHODE PPO**

### **1. Qu'est ce que la planification par objectifs des projets et programmes (PPO) ?**

- Un instrument de travail généralement applicable pour la planification de projets des genres les plus divers ;
- Un jeu de procédures, d'instruments de planification et d'étapes de travail ;
- Une méthode introduite par diverses institutions publiques et privées, en particuliers les organismes de coopération internationale pour le développement.

### **2. Pourquoi la PPO ?**

- Pour organiser l'information disponible ;
- Pour systématiser le processus de réflexion ;
- Pour clarifier les relations entre les différents éléments du système en question ;
- Pour synthétiser et résumer de façon claire et précise ;
- Pour unifier le processus de planification et la terminologie au sein d'une institution ;
- Pour améliorer la participation interne et la coopération avec les partenaires en harmonisant et coordonnant les points de vue des différents agents concernés ;
- Pour définir des objectifs clairs et réalistes ;
- Pour clarifier/mettre en œuvre les missions du projet ;
- Faciliter la gestion du projet ;
- Vérifier le degré de réalisation du projet.

### **3. Les principes de base de la PPO :**

- Principe de causalité ;
- Planification en groupes (généralement pluridisciplinaires) de travail ;
- Démarche de planification par étapes successives/itératives ;
- Visualisation et documentation de toute les étapes de planification ;
- Révision des résultats de la planification après une période appropriée ;
- Participation directe des partenaires les plus importants au processus de planification ;
- Etablissement d'un consensus au sein de l'équipe du projet.

### **4. Les principales étapes de la PPO :**

- Analyse de la participation (des concernés) ;
- Analyse des problèmes ;
- Analyse des objectifs et choix de l'alternative ;
- Etablissement d'un schéma de planification du projet (SPP).

#### 4.1. Analyse de la participation / des concernés :

Pour la réussite de tout projet, il est impératif de bien connaître l'environnement social, économique et politique. Le manager du projet doit connaître les institutions et les groupes sociaux directement concernés ou affectés par le projet et ses différentes activités.

##### Pourquoi ? :

- Les problèmes ainsi que les objectifs sont perçus / exprimés de façon subjective / spécifique par les différents agents concernés ;
- Le succès du projet dépend aussi de la coopération d'agents tiers ;
- Pour la division des tâches, il est indispensable de bien connaître les individus, les groupes sociaux, les organisations et institutions qui ont un rapport quelconque avec le projet.

##### Comment ? :

1. Dresser une liste de tous les agents concernés (institutions, sociétés privées, ménages, groupes d'individus ...) ;
2. Dresser une liste de leurs caractéristiques (fonctions, intérêts ...) ;
3. En tirer des conséquences / impacts pour la réalisation du projet.

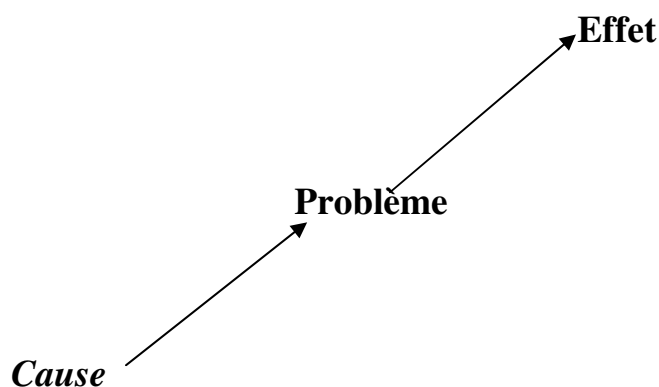
##### Format du document d'analyse de la participation :

Agents concernés	Intérêts	Tâches	Autres caractéristiques	Conséquence sur le projet

## 4.2. Analyse des problèmes :

### Pourquoi ? :

- Bâtir la planification sur un diagnostic de l'existant ;
- Identifier les problèmes ;
- Clarifier les rapports entre plusieurs problèmes dans une optique de cause à effet

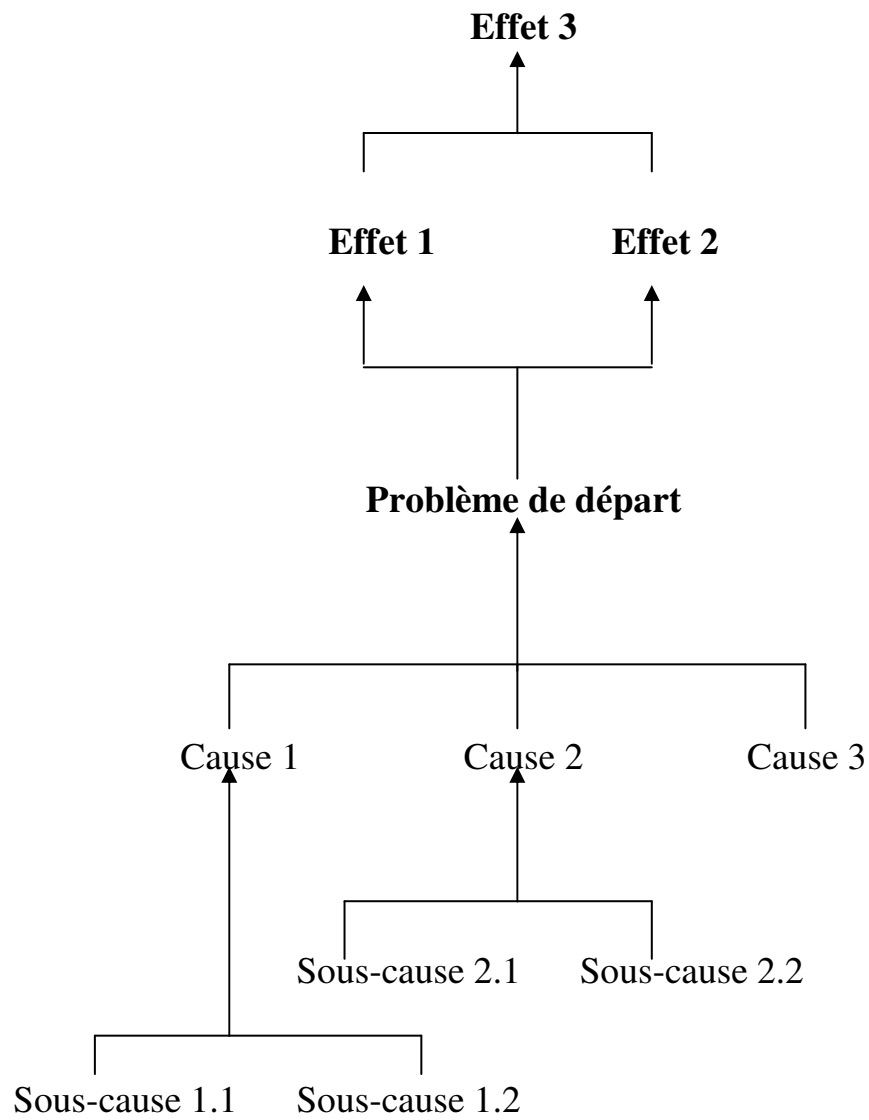


Un problème est un état ressenti comme étant insatisfaisant ; un manque, un risque, une opportunité non saisie...**mais pas l'absence d'une solution possible à un problème.**

### Comment ? :

- Définir un problème de départ (consensus du groupe de planification) ;
- Identification des causes du problème de départ ;
- Identification des effets du problème de départ.

NB : Les problèmes sont à formuler sous forme négative.

**Structure hiérarchisée des problèmes :**

### **4.3. Analyse des objectifs :**

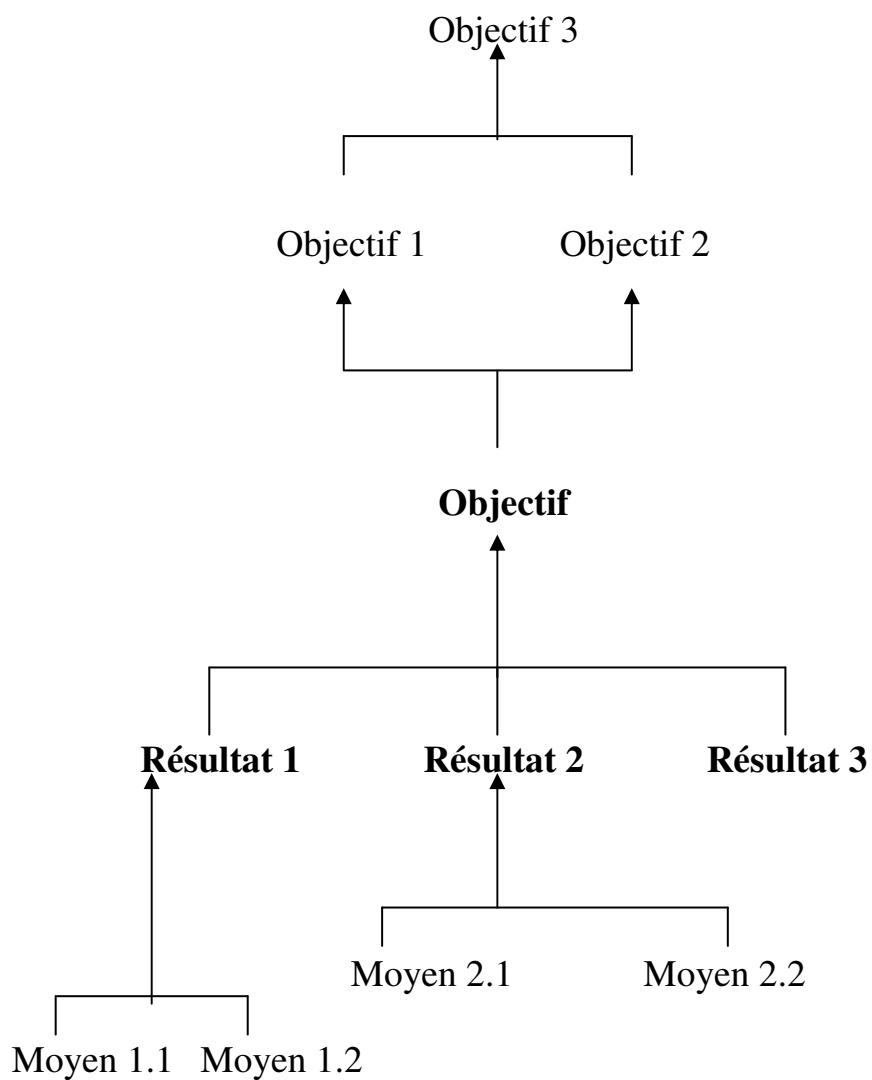
#### **Pourquoi ? :**

- Présenter la large gamme des objectifs envisageables sans égards à la faisabilité par le projet ;
- Décrire la situation future (satisfaisante, idéale) atteinte après la solution des problèmes ;
- Décrire les "relations moyens-fins".

#### **Comment ?**

- Transformer les formules négatives de la hiérarchie des problèmes en formules positives et veiller à définir un objectif pour chaque problème ;
- Ne pas quantifier les objectifs dans un premier temps ;
- Examiner et vérifier les formules transformées ;

NB : Les objectifs sont à formuler au participe passé.

**Structure hiérarchisée des objectifs :**

**Analyse des approches alternatives :**

Généralement, une hiérarchie des objectifs présente un ensemble de moyens et de fins qui dépassent largement les ressources et les capacités d'un seul projet. Un tel projet peut s'engager d'une façon réaliste dans une partie ou dans un segment de la hiérarchie des objectifs potentiels.

**Pourquoi ? :**

Réduire la vaste hiérarchie des objectifs à une ou plusieurs alternatives réalisables d'un futur projet ;

**Comment ? :**

- ◆ Identifier plusieurs complexes d'objectifs liés (blocs de la hiérarchie des objectifs) sous les aspects suivants :
  - Leur importance pour certains intérêts (ceux du groupe cible notamment);
  - Leur faisabilité technique ;
  - Les limites des moyens à disposition.

(Des aspects additionnels peuvent être indiqués.)

- ◆ Déterminer une alternative qui doit être poursuivie tenant compte des critères additionnels.



#### **4.4. Schéma de planification du projet (SPP) :**

Le SPP est un cadre / une matrice constituée de quatre colonnes et de quatre lignes reprenant, dans le détail le produit du processus de planification du projet.

##### **Pourquoi ? :**

- Etablir une description sommaire du projet ;
  
- Disposer d'un "tableau de bord" du projet :
  - POURQUOI réalise-t-on le projet ?
  - QUEL est l'objectif visé ?
  - COMMENT peut-on atteindre les résultats ?
  - COMMENT mesure-t-on le succès ?
  - OU trouve-t-on les données nécessaires ?
  - QUELLES sont les conditions externes influençant le succès ?
  - QUELS sont les moyens nécessaires pour réaliser le projet ?

**Représentation du SPP :**

<b>Description sommaire</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Suppositions importantes</b>
<b>Objectif global<sup>1</sup></b>			A l'efficacité à long terme
<b>Objectif du projet<sup>2</sup></b>			
<b>Résultats</b>  R1 R2 ... Ri			
<b>Activités</b>  A11 A12 ...  A21 A22 ...  ...  Ai1 Ai2 ... Aij	<b>Ressources nécessaires et coûts</b>		

---

<sup>1</sup> à dériver de l'arbre des objectifs.

<sup>2</sup> à dériver de l'arbre des objectifs.

#### **4.4.1. La description sommaire (colonne 1 du SPP) :**

##### **Pourquoi :**

- Faire ressortir les éléments essentiels de la conception du projet ;
- Avoir un instrument pour une meilleure communication dans le futur processus de planification et de décision ;
- Disposer d'une base pour l'élaboration d'un plan d'opération.

##### **Comment ? :**

- Dériver de l'analyse des objectifs et de l'analyse des approches alternatives.

#### **4.4.2. Les suppositions (colonne 4 du SPP) :**

##### **Pourquoi ? :**

- Présenter les conditions qui sont importantes mais non pas évidentes pour assurer le succès du projet et qui ne peuvent pas être directement contrôlées par la direction du projet ;
- Indiquer les risques potentiels qui peuvent mettre en danger le succès du projet.

##### **Comment ? :**

- Dériver une partie des suppositions de la hiérarchie des objectifs ;
- Conformément à la définition des objectifs, formuler les suppositions en termes positifs ;
- Pondérer les suppositions d'après leur importance et leur probabilité de réalisation ;
- Trouver éventuellement des indicateurs.

NB : moins probable sont les suppositions, plus grand est le risque de réussite du projet.

#### **4.4.3. Indicateurs objectivement vérifiables (colonne 2 du SPP) :**

##### **Pourquoi ? :**

- Indiquent l'importance du projet ;
- Forcent à examiner la faisabilité des objectifs ;
- Permettent le contrôle interne ainsi que le contrôle externe ;
- Servent de base pour un système de suivi et d'évaluation.

##### **Caractéristiques d'un bon indicateur :**

- Substantiel : doit cerner l'essentiel du contenu de l'objectif ;
- Ciblé : suffit des points de vues quantitatif, qualitatif et temporel à atteindre l'objectif de l'échelon immédiatement supérieur ;
- Plausible : les variations enregistrées sont directement imputables au projet ;
- Indépendant : mesure la réalisation de l'objectif indépendamment des moyens mis en œuvre ;
- Facilement vérifiable (coût, temps...).

##### **Comment ? :**

- Préciser le contenu des objectifs sous les paramètres suivants :
  - Qualité ;
  - Quantité ;
  - Lieu ;
  - Temps ;
  - Rapport social (groupe cible).
- Mesurer la situation de départ ;
- Fixer des normes.

#### 4.4.4. Sources de vérification (colonne 3 du SPP) :

##### Pourquoi ? :

- Fournissent des données indispensables à la vérification des indicateurs ;
- Renseignent éventuellement la valeur des indicateurs.

##### Comment ? :

- Dresser une liste des sources d'information / données existantes ;
- Vérifier la notoriété des sources existantes ;
- Indiquer les sources d'information à créer par le projet.

NB : Les sources à créer influencent les activités et les coûts du projet.

#### 4.4.5. La logique du SPP :

Description sommaire	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions importantes
Objectif global			Supposition
Objectif du projet			Supposition
Résultats			Supposition
Activités			

#### **4.5. Le devis estimatif :**

##### **Pourquoi ? :**

- Donne éventuellement lieu à réviser l'objectif du projet ou certains résultats ;
- Rend évident les charges que l'exécution du projet entraînera pour le maître d'œuvre ;
- Sert de base pour une éventuelle convention future concernant le projet.

##### **Comment ? :**

- Déduire les ressources nécessaires à la réalisation de chaque série d'activités qui mènent à un résultat ;
- Calculer les quantités en monnaie ;
- Résumer les coûts nécessaires dans un tableau.

##### **Présentation du devis estimatif du projet :**

- Devis estimatif par activité
- Devis estimatif par résultat
- Devis estimatif du projet







## DEVIS ESTIMATIF DU PROJET

**PROJET : (INTITULE)** .....

Du jj/mm/année Au jj/mm/année

Responsable du projet :

N° Résultat	Intitulé Résultat	Besoins en personnel				Equipements/ Fournitures (en DH)	Fonction- nement (en DH)	Travaux exécutés par des tiers (DH)	Total (DH)
		Projet		Contractuels					
		P/M	DH	P/M	DH				
1									
2									
<b>TOTAL</b>								Budget global	

1. Budget global du projet : ..... DH
2. Contribution de l'association : ..... DH
3. Contribution du partenaire X : ..... DH
4. Contribution de la population : ..... DH
5. Subvention demandée : ..... DH.

NB :

- $5 = 1 - (2 + 3 + 4)$
- On peut joindre une base des calculs, des devis pro-format, des engagements/contrats/conventions....
- Il est généralement utile d'annexer au document du projet des fiches récapitulatives concernant le personnel à engager s'il y a lieu, les acquisitions les plus importantes... Ces fiches sont sensées reprendre les références techniques, les quantités, les prix, le calendrier des achats, l'activité et/ou résultat concerné...



