



JANVIER 2003 • UNITÉ DES MÉTHODES

Un résumé de la théorie
sur laquelle est basée la MCL

La Méthode du Cadre Logique



Table des matières

1. Qu'est- ce que la MCL?.....	3
1.1 Historique	3
1.2 Les facteurs de réussite d'un projet?	4
2. Les différentes étapes de la MCL	5
2.1 Étapes d'une analyse selon la MCL	5
2.2 Répartition des rôles lors d' une analyse selon la MCL.....	5
2.3 Atelier de planification d'un projet	6
2.4 Pourquoi y a- t- il différentes étapes dans une analyse selon la MCL?	7
2.5 Contenu des différentes étapes d'une analyse selon la MCL?	8
3. Pourquoi la MCL ?.....	16
Annexe A Exemple d'un arbre à problèmes	18
Annexe B Exemple d'une matrice MCL.....	20
Annexe C Exemple simplifié d'une matrice MCL.....	22
Annexe D Analyse des risques	23
Annexe E Liste de questions logiques à poser selon la MCL	24
Références	27

Pour améliorer la planification des projets/ programmes qu'elle finance, l'Asdi a décidé de tout mettre en œuvre pour que ses partenaires utilisent comme support un outil qui est la méthode du cadre logique (MCL), une méthode de planification des projets ciblée sur les objectifs. L'Asdi utilise cette méthode lorsqu'elle examine et qu'elle évalue un projet de coopération au développement.

Cette brochure a pour objectif de donner au lecteur une image globale de la MCL, une sorte de résumé de la théorie qui en est à l'origine. Beaucoup de choses ont été écrites à ce propos. La méthode a vu le jour dans les années 60 déjà. Si vous désirez un complément d'information sur la MCL vous en trouverez sur www.google.com/logical framework approach. Le département des ressources humaines à l'Asdi organise également des cours de MCL pour ses personnels et pour ses partenaires.

1. Qu'est-ce que la MCL?

1.1 Historique

La MCL, la méthode du cadre logique, est l'une des bonnes et nombreuses méthodes utilisées pour la planification d'un projet ciblée sur les objectifs. Au début des années 60 déjà, les planificateurs de projets ont commencé à employer la MCL et depuis cette méthode s'est répandue dans le monde entier. L'ONU, l'UE, l'Asdi, l'agence norvégienne NORAD, la GTZ allemande et les Australiens de AUSaid ne sont que quelques-unes des organisations qui œuvrent pour que leurs partenaires utilisent la MCL lors de la planification d'un projet. Ces organisations appliquent cette méthode pour l'examen, le suivi et l'évaluation des projets et des programmes.

Une méthode de planification des projets ciblée sur les objectifs du type de la MCL est en résumé ce qui suit:

- Un instrument qui permet *de cibler sur les objectifs la planification, l'analyse, l'appréciation, le suivi et l'évaluation* de projets et de programmes.
- Un outil qui sert à *effectuer une analyse logique* et à réfléchir de façon structurée lors de la planification d'un projet et qui s'assure que le projet est pertinent, réalisable et viable.
- Un cadre, une série de questions qui, si elles sont utilisées comme un ensemble, donne une *structure et sert de support au dialogue* entre les différents acteurs d'un projet.
- Un outil de planification qui permet *de donner un cadre aux différents éléments d'un processus évolutif* (problèmes, objectifs, acteurs, plan de mise en œuvre, etc.). Le plan du projet peut se résumer dans une matrice (voir annexe A–B).
- Un moyen servant à créer *participation/responsabilité/propriété*.

La MCL doit être utilisée *au cours de toutes les phases du cycle du projet* (cad lors de sa préparation, de sa mise en œuvre et de son évaluation). Lorsque toutes les étapes de l'analyse effectuée selon la MCL ont été réalisées et qu'un plan d'action a été élaboré, il faut que ce plan soit utilisé et suivi de manière active à chacune des réunions du projet. Le groupe du projet peut souvent avoir besoin de réaliser par rapport à la planification initiale quelques ajustements au cours de la mise en œuvre et adapter ce qui avait été prévu au fur et à mesure qu'il acquiert de nouvelles connaissances et que des changements se produisent dans le contexte du projet. La MCL doit être utilisée de manière *flexible* et il faut être très attentif à ce que requiert chaque situation.

L'idée fondamentale de la méthode est que la justification du projet de développement réside dans le fait que *les services et les biens produits par le projet correspondent aux besoins des individus (le groupe cible)*. Cela signifie que ce qui est important ce ne sont pas les ressources dont dispose le projet ou ce

pour quoi elles sont utilisées – routes, puits, éducation – l'important c'est ce que ces ressources permettent d'atteindre, cad le résultat final/ les objectifs, par expl. une diminution de la malaria parmi les enfants ou la possibilité pour un petit entrepreneur de développer ses activités ou bien encore une réduction de la quantité de déchets polluants.

Une des idées de base de la MCL c'est qu'on ne commence pas par parler de ce que l'on veut faire (les activités) mais de ce à quoi l'on veut arriver, des changements que le groupe cible espère voir se produire (le résultat).

1.2 Les facteurs de la réussite d'un projet ?

La MCL s'est développée à partir des expériences qui ont été faites des facteurs permettant ou non la réussite d'un projet. Les évaluations de projet ont montré que certains d'entre eux revêtent une importance capitale pour la bonne réalisation des objectifs.

Les facteurs qui sont à l'origine de la réussite d'un projet sont entre autres:

- l'engagement et la responsabilité de tous les partenaires
- le réalisme, des objectifs réalistes et clairement définis
- un lien évident entre ce qui est réalisé dans le cadre du projet (les activités) et ce que l'on veut obtenir (les résultats)
- la capacité de gérer les risques
- des rôles bien définis (une répartition des responsabilités), la «propriété» du projet à la partie la plus qualifiée, de la flexibilité pour adapter le processus/les plans s'il se produit des changements
- la participation du groupe cible lors de l'élaboration du projet.

La MCL a donné la preuve qu'elle était un outil utile qui permettait de structurer un projet et de le rendre clair; elle a prouvé ainsi que c'était une méthode adéquate pour atteindre les objectifs fixés. La condition préalable essentielle pour qu'un projet puisse favoriser un développement viable est que les partenaires concernés par le problème gèrent eux-mêmes la planification et la réalisation du projet. L'idée importante d'où il faut partir c'est que les partenaires ont réellement la capacité de gérer un problème de développement dans une perspective de long terme et qu'ils ont la possibilité de poursuivre seuls le processus, c'est la viabilité. C'est ce qu'il ne faut jamais perdre de vue dans le contexte de la MCL.

2. Les différentes étapes de la MCL

2.1 Étapes d'une analyse effectuée selon la MCL

La MCL se compose de 9 étapes *

- 1) L'analyse du *contexte* du projet (l'environnement/une analyse de la situation mondiale)
- 2) L'*analyse des parties concernées*
- 3) L'*analyse des problèmes*/l'analyse de la situation
- 4) La *formulation des objectifs*
- 5) Le *plan d'activités*
- 6) La *planification des ressources*
- 7) Les *indicateurs, la mesure de la réalisation des objectifs*
- 8) L'*analyse des risques*
- 9) L'analyse des *conditions préalables à la réalisation des objectifs*

Ces différentes étapes *ne se déroulent pas* selon un ordre bien établi, directement l'une après l'autre, pour être terminées une fois pour toutes. Chaque étape peut avoir besoin d'être revue et adaptée au cours de l'analyse. L'analyse, les différentes étapes, doit être adaptée à chaque situation/projet/programme. Il n'est pas nécessaire que toutes les étapes soient *toujours* réalisées et/ou même que toutes les parties concernées doivent en prendre connaissance (voir 2.2). Dans le cas par exemple de l'analyse effectuée selon la MCL d'un programme d'appui à un secteur il peut être difficile d'établir initialement un plan d'activités. Par contre il est important que les parties concernées effectuent l'analyse des acteurs, celle des problèmes et celle des objectifs aussitôt que possible même dans le cas d'un programme d'appui à un secteur.

2.2 Les rôles dans une analyse effectuée selon la MCL

Il convient que ce soit les parties concernées qui agissent au bon moment lors d'une analyse effectuée selon la MCL. Ce sont les acteurs, ceux qui sont responsables du projet, ceux sur qui le projet aura des conséquences, les «propriétaires» du projet, les bénéficiaires, les décideurs etc *dans le pays de coopération* qui doivent effectuer l'analyse des parties concernées, l'identification des problèmes, la formulation des objectifs et l'analyse des risques. Ce ne sont ni les consultants ni les bailleurs de fonds qui sont

* Dans d'autres textes que l'on peut trouver concernant la MCL, les étapes sont moins nombreuses, il n'y en a parfois que 6 parce que l'on a réuni quelques-unes des étapes ci-dessus, comme par exemple celle de la planification des activités et celle des ressources. L'idée de base de la méthode est toutefois toujours la même. Dans ce texte l'Asdi a voulu préciser très clairement toutes les étapes et a donc donné à chacune d'elles un titre individuel.

«propriétaires» des problèmes qu'il y a à résoudre, ces parties ne peuvent ni ne doivent donc se charger de ces étapes de l'analyse. Elles peuvent toutefois, en cas de besoin, prêter leur concours lors des premières étapes du processus de planification. Elles peuvent par exemple communiquer des informations aux parties concernées ou les former à la MCL ou à toute autre méthode de planification de projets. Au cas où un acteur seulement se chargerait d'identifier et d'analyser les problèmes qui entravent le développement on courrait le risque d'obtenir une image de la réalité qui serait faussée. Cela entraîne souvent comme conséquence des erreurs dans l'analyse des liens qui existent entre les causes, ce qui à son tour peut mener à des erreurs dans l'exécution des activités dont le but est de résoudre les problèmes. Les résultats/les objectifs ne seront par conséquent pas atteints et les solutions ne pourront pas être durables.

Qui fait quoi ?

**L'essentiel pour réussir la mise en œuvre d'un projet
c'est que la bonne mission soit confiée à la partie concernée
qui est qualifiée pour cela.**

2.3 Atelier de planification d'un projet

Un des moyens permettant d'éviter les erreurs lors de l'identification des problèmes, de la formulation des objectifs et de la planification des activités consiste à organiser un atelier de planification du projet (participative planning workshop, atelier MCL, appelé également atelier GOPP (Goal oriented Project Planning/EU term)). Il y a de nombreux avantages à un atelier qui se déroule bien, cela permet:

- d'inviter les groupes de parties concernées les plus importants, et si possible des représentants de tous ces groupes, pour qu'*ensemble* ils puissent faire entendre leur voix lorsqu'il s'agit de décider *quels* sont les problèmes que le projet/programme aura à résoudre et *ce que* le projet/programme doit réaliser
- de mettre toutes les cartes sur la table de manière efficace et sans perdre de temps, de pouvoir effectuer une identification complète des problèmes (causes et conséquences) et de trouver ainsi des solutions appropriées (les activités)
- d'obtenir *une vision commune et structurée de la raison pour laquelle* il est nécessaire d'effectuer des changements grâce à la réalisation d'un projet et *de ce à quoi* le projet doit aboutir (les résultats)
- de donner la «propriété» du projet à celles des parties concernées qui sont les plus qualifiées et de leur en confier la responsabilité
- d'éviter les erreurs de planification et les conflits au cours de la mise en œuvre du projet.

**Une mise en lumière est un outil
puissant qui permet d'obtenir des changements.**

La durée d'un atelier de planification est de 2 à 5 jours, selon le projet. Au cours de cet atelier les partenaires/les parties concernées exécutent généralement les étapes suivantes de la MCL:

- une analyse des problèmes (étape 3)
- une analyse corrigée des parties concernées (étape 2)
- une analyse des objectifs (étape 4)
- une recherche des indicateurs pour les objectifs du projet (étape 7 en partie)
- une première proposition globale du plan d'activités (étape 5)
- une analyse des risques (étape 8)
- une première appréciation des conditions préalables à la réalisation des objectifs (étape 9)

Ce sont les étapes que l'on franchit généralement dans un «atelier GOPP ou MCL» au cours duquel le groupe résume **CE QUI** doit être fait et **POURQUOI** des changements sont nécessaires, pourquoi un projet doit être réalisé. Le programme d'un atelier doit toujours être adapté à la situation. Les étapes de l'analyse peuvent varier au cours d'un atelier, selon les besoins et les préalables. Les résultats d'un atelier peuvent généralement être résumés dans une première esquisse de matrice MCL (voir annexe B et C). Un atelier est la plupart du temps dirigé par un animateur/modérateur qui doit être neutre c'est-à-dire qu'il ne doit représenter aucune des parties concernées par le projet. Il est important de donner aux parties le temps de négocier et de discuter *le rôle* qu'elles jouent dans le processus de transformation. Quand il s'agit de prévoir des formes nouvelles de collaboration il est souvent irréaliste de penser que les parties en présence, pour la première fois dans certains cas, ont un mandat ou sont motivées pour prendre des décisions contraignantes; c'est la raison pour laquelle il n'est pas possible d'élaborer un plan de projet définitif lors d'un premier atelier. Voilà pourquoi ce plan sera réalisé plus tard. À la suite de cet atelier initial le groupe du projet, les «propriétaires» du projet et éventuellement les consultants élaborent une planification détaillée. Cela peut parfois avoir lieu à l'occasion d'un nouvel atelier au cours duquel un plan très précis sera mis sur pied indiquant *COMMENT* le projet devra être réalisé et comprenant un plan d'activités détaillé, un calendrier, une analyse des ressources, la manière de gérer les risques (riskmanagement), un budget, une réflexion approfondie sur les rôles et les responsabilités dans le cadre de la réalisation du projet etc. Cette étape dans le processus est généralement appelée la phase de formulation ou «l'atelier de gestion du projet». Le plan du projet qui est alors élaboré est basé sur les résultats du premier atelier de planification.

2.4 Pourquoi y a-t-il différentes étapes dans une analyse effectuée selon la MCL?

Lors de l'appréciation de tout type de projet/programme il faut en vérifier la pertinence, la faisabilité et la viabilité. Les différentes étapes d'une analyse effectuée selon la MCL permettent de veiller à ce que le projet réponde aux critères de pertinence, de faisabilité et de viabilité.

1. Pertinence (relevance): Grâce aux étapes 1–4 de l'analyse effectuée selon la MCL (contexte, analyse des problèmes, analyse des parties concernées et formulation des objectifs) il est possible de voir *si ce qui est réalisé par le groupe du projet est correct, si le projet résout le bon problème, celui*

qui est important pour le groupe cible, si l'on s'attaque aux causes du problème à résoudre. Ces quatre étapes permettent de s'assurer que l'idée de projet est pertinente.

2. **Faisabilité (feasibility):** Grâce surtout aux étapes 5–7 (plan d'activités, planification des ressources, mesures de la réalisation des objectifs) il est possible de voir *si la manière d'agir est bonne, si le projet est réalisable (feasible), si les ressources et les capacités sont suffisantes pour mener à bien les activités et atteindre ainsi les objectifs fixés.*
3. **Viabilité (sustainability):** Grâce surtout aux étapes 8 et 9 (analyse des risques et analyse des conditions préalables) il est possible de juger *si le projet peut continuer par lui-même, sans aide extérieure, si les effets du projet peuvent perdurer, si le projet est durable à long terme/viable (sustainable). Il doit toujours exister un plan pour le désengagement de l'aide extérieure. Les ressources internes et la capacité au sein de l'organisation doivent être renforcées de manière durable.*

2.5 Que comportent les différentes étapes d'une analyse effectuée selon la MCL ?

Étape 1 Contexte (context)/Analyse du cadre général du projet

Tous les processus de changement qui sont axés sur les objectifs s'inscrivent dans un cadre plus vaste que nous appelons le contexte du projet. Le projet est sans cesse influencé par les différents changements économiques, sociaux et politiques qui s'effectuent dans la société. Lors de la planification du projet il faut en être parfaitement conscient. Quels sont les facteurs extérieurs qui sont importants pour la réalisation des objectifs du projet? Dans quel cadre le projet va-t-il se situer? C'est la raison pour laquelle il est effectué tout d'abord un «scanning» global de l'environnement du projet (dans les étapes 8 et 9 il y aura une analyse plus approfondie des risques et des conditions préalables).

Une analyse du contexte du projet est souvent réalisée grâce à une étude, une analyse par exemple de secteur/ des parties concernées et/ou du pays. Il n'est pas toujours nécessaire de réaliser une nouvelle étude, il est souvent possible pour le groupe du projet de réunir des informations existant déjà et provenant de sources diverses. Les analyses SWOT (SWOT= points forts et points faibles, possibilités et risques) sont parfois même utilisées comme outils lors d'une analyse de contexte.

Étape 2 Analyse des parties concernées (Stakeholder Analysis)

Les parties concernées sont les acteurs *sur qui le projet a un effet et qui ont une influence sur le projet* – de manière directe ou indirecte. Il peut s'agir de personnes ou d'organisations qui peuvent être *en faveur ou non* d'un changement. Différents acteurs ont différents moyens d'influencer un projet. Un recensement des parties concernées et de leur rapport au projet constitue une partie importante de sa planification. Elles peuvent être réparties en 4 groupes différents:

1. Les bénéficiaires/le groupe cible
2. Les réalisateurs
3. Les décideurs
4. Les bailleurs de fond

Avant la planification d'un projet, il faut obtenir des informations de la part de *toutes* les parties concernées en organisant par exemple un atelier.

Étape 3 Analyse du problème/Analyse de la situation (Problem Analysis)

Les questions essentielles auxquelles doit répondre une analyse du problème/une *analyse de la situation* sont les suivantes:

- Quel est le principal problème de développement que doit résoudre le projet ?
- À quoi le problème est-il dû? Quelles sont les causes profondes réelles qui sont à l'origine du problème ?
- Qu'est-ce qui empêche les parties de résoudre elles-mêmes le problème ?
- Quelles sont les conséquences qu'entraîne le problème ?
- Qui est touché par le problème? Qui est «propriétaire» du problème ?

De nombreux projets dont les solutions (les activités) étaient déjà décidées ont été lancés sans que l'on ait *tout d'abord* analysé le problème et ses causes. Un problème complexe peut être plus facile à gérer s'il est réparti en plusieurs groupes de problèmes (des grappes de problèmes), ce qui entraîne parfois différents sous-projets. Pour qu'il soit possible de gérer le projet il faut savoir se limiter. Un projet *ne doit* généralement *pas* essayer de résoudre *plusieurs* problèmes principaux. (Cela ne concerne pas toutefois un programme d'appui à un secteur).

C'est en élaborant ce que l'on appelle un *Arbre à problèmes* (voir Annexe A) que l'on peut clairement se rendre compte *des causes* d'un problème *et de ses effets*. Il est donc également possible de voir quels sont les liens existant entre les différents problèmes. C'est *aux causes du problème qu'il faut s'attaquer* et les *activités dans le cadre du projet* sont un moyen pour y parvenir.

Dans l'arbre à problèmes les causes représentent les racines du problème qui lui symbolise le tronc. Les effets du problème sont représentés par les branches. L'arbre à problèmes «se lit» toujours de bas en haut. (On peut trouver un exemple d'un arbre à problèmes à l'annexe A).

On se débarrasse de la mauvaise herbe en s'attaquant aux racines.

Au moment d'établir les relations de causes à effets d'un problème *il faut éviter d'écrire «manque de»* ...il ne faut pas considérer par exemple le manque d'argent comme un problème. Ce n'est pas le manque en soi qui constitue le problème, mais *ce sont les conséquences de ce manque* qui en sont un. Il faut par exemple remplacer le problème du «manque de pesticides dans l'agriculture» par celui des «insectes nuisibles qui s'attaquent aux semences». On court le risque sinon d'avoir tendance à n'envisager *qu'une* solution au problème. Dans le cas ci-dessus la solution au problème consisterait uniquement à «se procurer des pesticides» au lieu de laisser la porte ouverte à d'autres solutions alternatives. Il faut toujours effectuer une analyse plus approfondie et plus vaste pour pouvoir trouver les solutions qui soient les mieux adaptées et qui soient durables.

Lorsqu'est élaboré, au cours de l'analyse, un arbre à problèmes, les parties concernées prennent comme point de départ un problème princi-

pal qu'elles auront défini (dans l'exemple de l'annexe A le problème principal est le suivant: «Nombre élevé d'accidents d'autobus dans la ville X»). À partir de là sont établies les causes (les racines) puis les effets (les branches de l'arbre) de ce problème. Le groupe continue de poser la question POURQUOI jusqu'à ce que l'on ne trouve plus d'autres causes sous-jacentes à l'existence du problème. Il s'agit de trouver les racines du mal ! Pour pouvoir se débarrasser du problème il faut s'attaquer aux racines par le biais des activités.

Étape 4 Analyse des objectifs (Objectives Analysis)

Après avoir identifié les problèmes que le projet doit aider à résoudre et après avoir effectué l'analyse des parties concernées, c'est le moment de formuler les objectifs. Si l'analyse des problèmes a été soigneusement effectuée cette nouvelle étape ne doit pas présenter de difficultés. Les objectifs doivent être clairs, réalistes et mesurables.

L'analyse des objectifs doit répondre aux questions suivantes:

- À quoi le projet doit-il mener à terme? Pourquoi le projet est-il important? (*objectif global*)
- Quelle situation devra prévaloir selon les «propriétaires» du projet lorsque celui-ci sera achevé? Pourquoi le groupe cible a-t-il besoin du projet? (*objectif du projet*)
- De combien de volets/d'objectifs secondaires la situation se compose-t-elle? Combien d'objectifs secondaires doivent être atteints pour que soit atteint l'objectif du projet? Quels sont les services et les produits que doit générer le projet? (*Résultats*).

Dans le contexte de la MCL une différence est faite entre trois niveaux d'objectifs (voir l'exemple des matrices et les annexes B et C).

1. Objectif de développement/Objectif global (Goal/Overall Objective)

Il s'agit du niveau d'objectif le plus élevé, d'un objectif global qui indique la voie à suivre. Quelles sont les transformations que le projet aura entraînées à long terme dans la société? Il ne faut pas s'attendre à ce que cet objectif soit atteint avant 5 à 10 ans après la fin du projet. D'ailleurs il faut *plusieurs projets* pour arriver à la réalisation des objectifs globaux.

Un objectif global peut être par exemple l'amélioration du bien-être social. La réalisation de cet objectif à ce niveau est généralement difficile à mesurer. Il n'est pas facile d'évaluer si un projet auquel on s'est consacré a permis d'améliorer le bien-être social. Seule la combinaison de plusieurs projets permet souvent d'atteindre les objectifs globaux. C'est la raison pour laquelle l'on évite souvent les indicateurs à ce niveau d'objectif.

Definition goal eng.: States the long term social and or/economic benefits to which the project will contribute. Why the project is important for the beneficiaries and the society.

2. L'objectif du projet (Purpose): L'objectif du projet est la raison pour laquelle celui-ci est réalisé. L'objectif est la description de la situation qui

doit prévaloir *si* les résultats du projet correspondent à ce qui est escompté et si les hypothèses concernant des facteurs extérieurs devant concourir à la réussite du projet s'avèrent être exactes. L'objectif est de *résoudre le problème central/principal*. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, précis, réalistes, et limités dans le temps! On a coutume de parler d'objectifs «SMART» (Specific, Measurable, Accurate ou Approved, Realistic et Timebound).

C'est l'objectif que l'on veut avoir atteint après quelques années, jusqu'à trois ans après la fin du projet. Si cet objectif est atteint les causes du problème doivent être éliminées et le problème doit donc de ce fait avoir disparu.

Exemple: L'objectif du projet dans le cas d'un projet d'agriculture peut être «Améliorer la productivité du travail des paysans Y pour une récolte X» ou bien dans le cas d'un projet de santé primaire: «Diminution de 30% des risques que représentent certaines maladies pour la santé de la population d'une région X...»

Definition Project Purpose: States the benefit which the beneficiaries derive from the services of the project. Why the project is needed by the beneficiaries.

3. Résultats/Prestations (Output): Ces objectifs correspondent au résultat direct des activités entreprises dans le cadre du projet. Le résultat est une description de la valeur de ce qui est produit par le projet dans les limites de ce que les parties concernées peuvent garantir. Ce sont des résultats réels et évidents qui découlent logiquement des activités du projet.

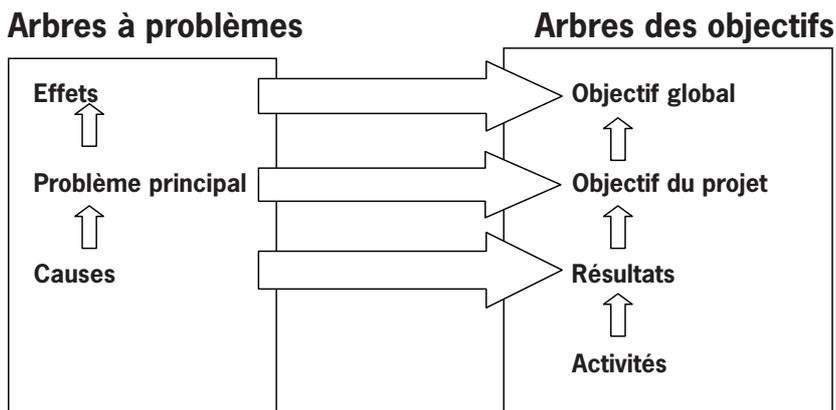
Exemple: Le résultat d'un projet d'agriculture peut être que les paysans de la région disposent de méthodes plus efficaces pour cultiver le maïs. Dans le cas d'un projet de santé le résultat peut être «l'accès pour la population de la région X à des soins de bonne qualité pour la mère et l'enfant». Dans le cas d'un projet de transport (construction de routes) le résultat sera «une amélioration des possibilités de transport entre la ville A et la ville B».

Definition Results: State the services the beneficiaries will receive from the project. What the project will be responsible to deliver.

Les trois objectifs ci-dessus se différencient l'un de l'autre par le fait qu'ils doivent être atteints à *des moments différents* et par la possibilité dont disposent *les détenteurs du projet* d'en contrôler la réalisation.

Une règle simple et importante est que ce que les parties concernées ont défini comme le problème central corresponde à l'objectif du projet. La réalisation des objectifs aux niveaux les plus élevés implique naturellement que les objectifs ont déjà été atteints aux niveaux inférieurs.

Le tableau ci-dessous indique les relations qui existent entre l'arbre à problèmes et celui des objectifs:



Étape 5 Activités (Activities)

Le groupe du projet établit un plan d'activités qui correspond/permittra d'aboutir aux objectifs fixés pour le projet. Il est courant de ne penser qu'aux activités d'un projet et d'en oublier les objectifs. La planification des activités ne peut avoir lieu que lorsque une analyse approfondie des problèmes et des objectifs a été réalisée.

Si les activités sont planifiées et réalisées de façon correcte les résultats escomptés seront obtenus ce qui entraînera la réalisation de l'objectif du projet et à plus long terme aboutira à ce que l'objectif global soit atteint.

Les activités doivent attaquer *les causes* du problème principal/des problèmes principaux. La condition préalable à toute planification pertinente des activités est que les parties concernées effectuent une analyse sérieuse des problèmes.

Le travail fourni par ceux qui sont impliqués dans le projet représente les activités du projet (par exemple un séminaire de trois jours sur les statistiques économiques pour 12 statisticiens chargés de compte-rendus économiques auprès de l'autorité des Statistiques ou bien des activités de conseil d'une durée de trois semaines pour une révision de la législation sur l'environnement dans le pays X, des activités de formation dans le domaine des droits de l'homme etc...)

**Les activités ne sont pas l'objectif du projet !
Elles ne sont que les moyens d'y parvenir !**

Étape 6 Ressources/moyens (Ressources)

La planification des ressources est bien entendu étroitement liée à celle des activités. Les ressources dont un projet va disposer pour pouvoir effectuer les activités prévues peuvent par exemple consister en:

- **assistance technique** (locale ou étrangère)/planification des besoins de différentes sortes de savoir-faire
- **équipement**, prévoir un besoin éventuel de pièces de rechange et de formation pour l'entretien des équipements
- **ressources financières/financement** (répartition des coûts, question du financement à plus long terme etc...)

- **durée** (combien de temps faut-il pour réaliser chacune des activités).
- **locaux**/bureaux, locaux pour la formation etc...

Les moyens dont le projet disposera peuvent être accordés sous forme de dons, de fonds ou de lignes de crédit. Il arrive que les ressources mises à la disposition du projet par la partie locale ne soient pas toujours indiquées dans le contrat, il peut s'agir du financement de coûts locaux, de personnel local, de locaux etc. Cela peut être à l'origine de problèmes lors de la mise en œuvre du projet. Il est donc important que soit réglée *avant* la mise en route du projet la question de la répartition des responsabilités lorsqu'il s'agit des ressources et des activités.

Étape 7 Mesure de la réalisation des objectifs/indicateurs (Indicators)

Un projet a-t-il atteint ses objectifs? Pour pouvoir répondre à cette question il est important dans le cadre du projet d'identifier les indicateurs grâce auxquels il sera possible de mesurer les progrès réalisés par le projet à chaque niveau. Un indicateur est un moyen qui permet de rendre un objectif clair et évident. Il existe au moins autant d'indicateurs que d'objectifs. Il est par exemple possible de vérifier un indicateur à l'aide de sources statistiques, en trouvant dans les statistiques qu'un changement s'est produit du fait d'un projet.

Quelles questions faut-il se poser lors du choix des indicateurs permettant de mesurer la réalisation des objectifs et l'obtention des résultats:

- À quoi le projet doit-il arriver en termes de *qualité/quels sont les changements* que l'on cherche à obtenir?
- À quoi le projet doit-il arriver en termes de *quantité/combien, quel nombre* ?
- Pendant quelle *durée* ?/Quand les objectifs doivent-ils être atteints ?
- Qui constitue le *groupe cible* ?
- Quelle est la *région géographique ou le secteur* qui est concerné par le projet (où)?

Le processus consistant à établir des indicateurs permet de découvrir si des objectifs imprécis ont été fixés. Il est possible en principe de mesurer toutes les formes de réalisation des objectifs. Toutefois un indicateur n'est pas toujours un «chiffre», le groupe du projet peut, pour mesurer la réalisation des objectifs, décider de réaliser une enquête en interviewant le groupe cible *avant* que le projet ne démarre *et* en faisant de même avec le même groupe *une fois* le projet *terminé*.

Les «propriétaires» du projet sont les personnes les mieux placées pour fixer les indicateurs. Il faut qu'un indicateur *puisse être vérifié de façon objective*. La *personne* qui mesure le résultat doit même n'avoir aucune importance. Il faut que dans le document de projet il soit possible de trouver les données permettant les mesures (source de vérification/ source of verification).

On oublie parfois de veiller à ce que les données existantes soient connues avant que le projet ne démarre. Le groupe du projet peut éventuellement avoir besoin de réaliser une *baseline study (une étude préliminaire de la situation)* avant le lancement du projet. Quelle est la situation avant le

démarrage, quelles sont les données dont on dispose ? Sans ces informations il sera difficile d'évaluer les résultats/les changements *après que* le projet aura été achevé.

Étape 8 Analyse des risques (risks)

Les parties concernées doivent identifier, analyser et apprécier les différents facteurs qui d'une manière ou d'une autre auront un impact sur le projet et sur les possibilités de réaliser les objectifs fixés. Une analyse d'éventuels facteurs de risques, externes ou internes, une analyse des risques, donne la possibilité d'apprécier les hypothèses auxquelles le projet est confronté. Généralement les risques sont répartis en deux catégories, les risques internes et les risques externes.

Facteurs externes/risques: Ce sont les risques qui se situent en dehors du cadre du projet, ce que l'on appelle des risques occasionnés par une situation extérieure (un développement politique, une catastrophe naturelle, de la corruption par exemple). Le plus souvent il n'est pas possible pour le groupe du projet d'influer sur ces risques. Si ces facteurs externes entrent en jeu ils peuvent entraver la réalisation des objectifs.

Risques internes: Il s'agit de risques sur lesquels le projet a des possibilités de contrôle. Il peut s'agir de questions pratiques telles que des retards de livraison, des changements parmi le personnel etc. Dans la plupart des cas la direction du projet peut minimiser les effets de tels risques. Pour diminuer un type de risque interne, celui par exemple de la « fuite des personnes compétentes » parmi le personnel formé pour le projet, il est possible de former 20 personnes au lieu de 10 et de veiller à ce que ce soit une « formation de formateurs », c'est à dire que ceux qui ont été formés forment à leur tour leurs collègues et qu'il existe des documents/du matériel/des manuels etc pour cette formation.

Il faut après que les parties concernées ont identifié les risques, que la direction du projet cherche à les prévenir en élaborant un plan de mesures à prendre pour la gestion des risques (riskmanagement). Cela peut impliquer des compléments au plan d'activités.

Lors d'une analyse des risques le groupe peut arriver à la conclusion qu'il existe ce que l'on appelle des « killingfactors » c'est-à-dire des facteurs qui sont fatals à la réalisation des objectifs, il peut s'agir d'un développement politique dans le pays en question (voir annexe D, schéma d'une analyse des risques). Ces facteurs peuvent être à ce point sérieux que le groupe du projet estime que les préalables à la réalisation des objectifs ne sont pas réunis et que par conséquent l'on attend de voir pour mettre en œuvre le projet ou même que l'on décide de ne pas le réaliser.

Étape 9 Hypothèses (assumptions)

Un projet n'existe pas dans un vide social, économique et politique. Pour qu'il réussisse il est dépendant de normes, de lois, de décrets, de politiques, de volonté politique et d'engagements politiques, d'attribution de moyens etc. C'est ce que l'on appelle généralement la situation institutionnelle d'un pays. De ce fait le projet se trouve subordonné à des hypothèses plus ou moins favorables. Il faut les analyser également avant

que le projet ne démarre. Il faut analyser quels sont les autres facteurs qui ont une importance pour la réalisation des objectifs

Ces hypothèses peuvent être considérées comme des facteurs sur lesquels le groupe du projet ne peut pas avoir une influence directe mais qui malgré tout constituent des conditions préalables à la réalisation des objectifs.

Un exemple de cela peut être que « supposons que la loi X soit votée par le parlement, il s'ensuivra une diminution de X % du nombre des accidents de la circulation » ou bien « en supposant que les précipitations soient normales durant la saison des pluies, les récoltes seront de X tonnes ».

Ces hypothèses sont incluses par le groupe du projet dans le document de projet après que les parties concernées en ont donné les informations. La personne qui sera chargée de l'évaluation contrôlera avant que le projet ne soit évalué les hypothèses qui avaient été posées au départ par le groupe du projet. Ces hypothèses sont généralement indiquées à chaque niveau d'objectifs dans la matrice de la MCL (voir l'exemple en annexe A et B).

Il ne faut pas oublier que les hypothèses qui sont données pour un projet doivent être raisonnables sinon elles constituent un risque qui doit être pris en compte dans le plan de gestion des risques. Les objectifs peuvent alors être trop élevés, ce qui obligerait à les réviser.

Après qu'ont été effectuées les neuf étapes de l'analyse selon la MCL le projet doit être résumé sous forme de matrice (voir annexe A et B). Cette matrice résume le projet sous forme d'une séquence moyens – objectifs et elle identifie même les facteurs externes importants qui sont les conditions/les hypothèses (étape 9) sur lesquelles le projet n'exercera pas d'influence directe mais qui sont toutefois importantes pour pouvoir atteindre les objectifs escomptés.

La matrice est souvent plus pratique à utiliser que le document de projet dans sa totalité. Il est donc tout indiqué de l'emporter et de l'utiliser pour faire le point lors des réunions de projet.

Titres d'une matrice MCL (voir également les annexes A et B)

Objectifs globaux	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Objectif du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Résultats	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Activités	Ressources		

3. Pourquoi la MCL ?

Pertinence, faisabilité, viabilité

La façon dont fonctionne la MCL dépend de ses utilisateurs. Si la partie la mieux placée exécute de manière correcte les neuf étapes de l'analyse selon la MCL, les bases seront jetées d'un projet pertinent, réalisable et viable. Lorsque les neuf étapes indiquées ci-dessus ont été réalisées il y a de bonnes raisons de penser que le projet se déroulera bien, en supposant bien entendu que les analyses aient été effectuées correctement, que les risques externes n'aient pas de développement défavorable et que les plans du projet soient suivis.

Il ne faut jamais oublier qu'une analyse effectuée selon la MCL *doit être adaptée à la situation*. Si par exemple le but d'un «projet» est de résoudre un petit problème isolé il n'est peut-être pas nécessaire de franchir toute les étapes de l'analyse selon la MCL de façon aussi minutieuse. Il n'est pas toujours nécessaire non plus de passer par toutes les étapes de l'analyse pour prendre chacune des décisions.

Au moment de prendre une décision le bailleur de fonds a plus besoin d'effectuer plus sérieusement certaines étapes comme par exemple l'analyse des risques, celle des acteurs et celle des objectifs que celle du plan d'activités. La MCL doit pouvoir être utilisée de manière flexible et il faut qu'elle le soit. Si l'analyse selon la méthode MCL, pour une raison quelconque, ne convient pas lors d'un atelier, il est possible d'utiliser la «liste des questions de la MCL» comme appui pour les parties (voir annexe E). L'annexe E est composée de propositions de «questions selon la MCL» qu'il est possible de poser séparément aux différentes parties concernées.

En supposant que la méthode soit utilisée de manière correcte et soit adaptée à la situation, la MCL permet de:

- créer les conditions préalables à un *dialogue* entre les parties intéressées (les bénéficiaires, les exécutants, les décideurs et les bailleurs de fonds).
- offrir un instrument de travail permettant *d'identifier les problèmes, les besoins, les objectifs, les acteurs/ les parties intéressées, les possibilités/les hypothèses et les risques*
- veiller à ce que la «propriété» du projet soit entre les mains du partenaire de coopération
- contribuer à *structurer* la réflexion autour d'un projet
- contribuer à *mettre en lumière les problèmes et leurs causes pour ensuite concrétiser les objectifs* et trouver les *activités* qui conviennent et qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs
- créer une *vision commune* du projet
- *rendre plus efficace* la réalisation du projet
- réduire *la durée* de la planification et de la réalisation
- *faciliter* le suivi, l'élaboration des rapports et l'évaluation

La MCL *améliore les possibilités d'une bonne réalisation des objectifs et augmente également la viabilité du projet/programme*

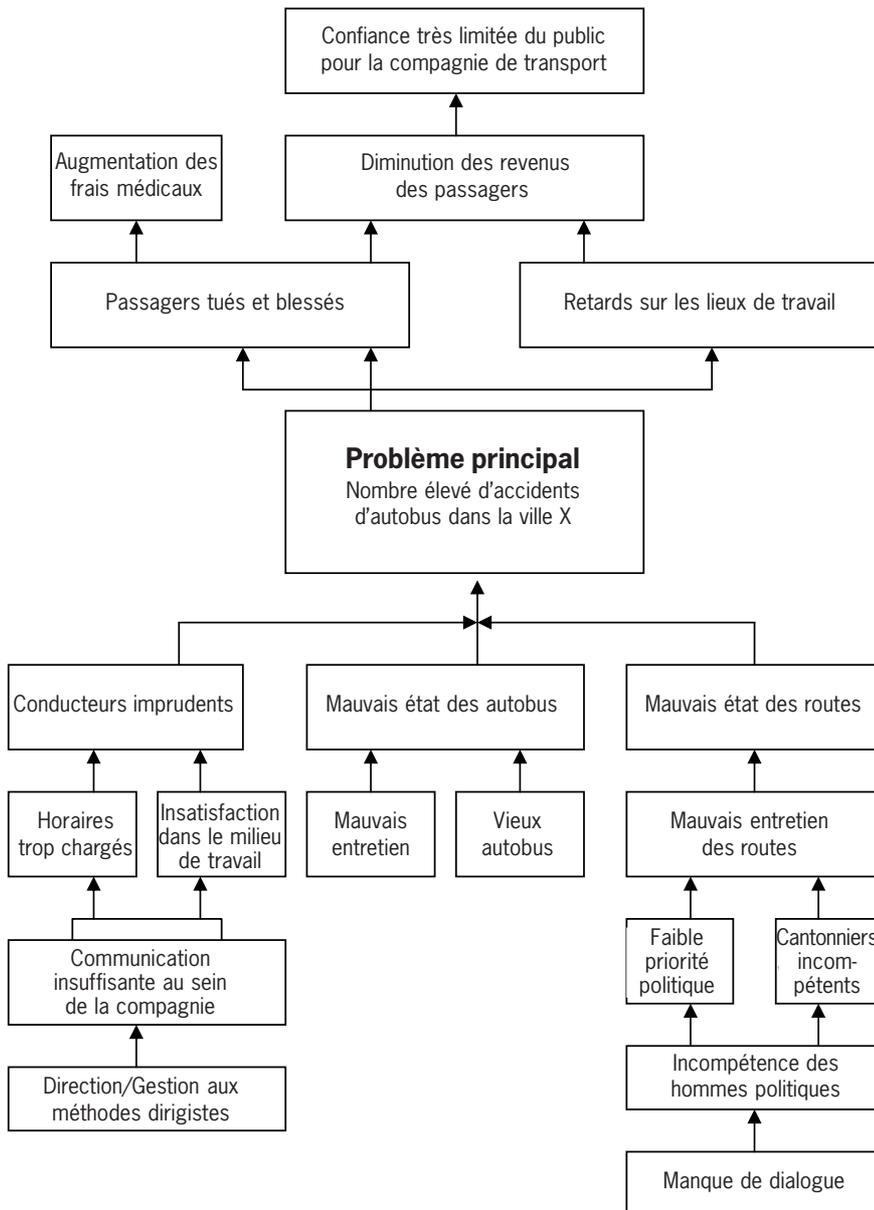
**La MCL n'est ni meilleure ni pire que ses utilisateurs.
Il faut utiliser la méthode avec bon sens.**

Annexe A

Exemple d'un arbre à problèmes/analyse des problèmes

Un arbre à problèmes est représenté ci-dessous.*

Le problème principal, celui pour lequel le groupe cible désire un changement, est dans l'exemple suivant le «nombre élevé d'accidents d'autobus». À partir de ce problème les parties concernées ont recherché et analysé les causes et les effets du problème.



* L'exemple de cet arbre à problèmes est tiré du livre «The Logical Framework Approach LFA/Handbok» réalisé par NORAD en 1999. Pour qu'il soit plus facile de comprendre pourquoi il est important d'effectuer une analyse en profondeur des problèmes il a été ajouté certaines relations existant entre les causes et entre les effets.

Le problème principal, celui qui est la raison d'un changement, a été identifié dans le projet ci-dessus comme étant le «Nombre élevé d'accidents d'autobus dans la ville X». Lors d'un atelier réel, auquel sont invitées les parties véritablement concernées, il faut développer encore plus les racines de l'arbre et en étoffer les branches, il faut aller plus loin que ce qui est réalisé ci-dessus. Il faut s'attaquer aux problèmes les plus sous-jacents pour pouvoir se débarrasser du problème principal de façon durable.

Au moment d'une analyse, lors de l'élaboration de l'arbre à problèmes, les parties concernées prennent comme point de départ le problème qui a été identifié comme le problème principal (le «nombre élevé d'accidents d'autobus dans la ville X» dans l'exemple ci-dessus). Les causes de ce problème (les racines) ainsi que ses effets (les branches) sont ensuite structurés. Le groupe continue tout au long de l'atelier à se poser la question de savoir **POURQUOI** le problème existe, jusqu'à ce qu'il ne puisse plus trouver d'autres causes sous-jacentes. Il s'agit en effet de trouver la racine du mal.

Annexe B

Exemple d'une matrice selon la MCL

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses importantes
Objectifs de développement objectifs globaux	<ul style="list-style-type: none"> · Amélioration de la santé du groupe cible · Diminution des coûts pour la santé 	Diminution de 20% des cas de diarrhée, gale, maladies oculaires, paludisme, parasites (bilharzie) et malnutrition	Rapports de centres médicaux dans la zone du projet	
Objectif du projet / Objectif spécifique	Augmentation de la consommation d'eau pure de x à y et de l'utilisation de latrines de a à b	Création de xx points d'eau et de xx latrines et enregistrement de leur utilisation	Rapports semestriels du projet	Aucune pollution des ressources en eau. Poursuite des soins de santé primaire et de la formation
Résultats	<p>1. 50% du groupe cible dispose d'eau pure en quantité suffisante</p> <p>.....</p> <p>2. 50% des points d'eau existant dans la zone du projet sont réparés</p> <p>.....</p> <p>3. Les services d'entretien et de réparations sont opérationnels</p> <p>.....</p> <p>4. 20% des foyers dans la zone du projet disposent de latrines</p> <p>.....</p> <p>5. Les habitudes d'hygiène du groupe cible sont améliorées</p>	<p>Les points d'eau sont mis en route La qualité de l'eau est testée</p> <p>.....</p> <p>50% des points d'eau existant fonctionnent</p> <p>.....</p> <p>Tous les points d'eau figurent sur le schéma d'entretien</p> <p>.....</p> <p>Les latrines sont construites et utilisées correctement</p> <p>.....</p> <p>Les habitudes du groupe cible sont plus hygiéniques</p>	<p>Après la fin des installations visites de chantiers des personnels attachés au projet</p> <p>Rapports semestriels du projet</p> <p>Rapports du District Development Fund</p> <p>Rapports du Conseil de District</p> <p>.....</p> <p>Rapports semestriels du Ministère de la Santé</p> <p>.....</p> <p>Tests effectués auprès du groupe cible recevant une formation en matière d'hygiène</p>	<p>Le système d'entretien va continuer de fonctionner</p> <p>Mesures à prendre : établir un budget pour les dépenses courantes par les autorités de la santé</p> <p>.....</p> <p>Le groupe cible est prêt à accepter de nouvelles habitudes dans les domaines de l'eau et de l'hygiène</p> <p>Mesures à prendre : des méthodes permettant une participation active du groupe cible</p>

Activités	1.1 Former xx personnels 1.2 Choisir xx sites pour les points d'eau 1.3 Lancer un appel d'offres pour se procurer le matériel 1.4 Forer et construire xx puits 2.1 Former xx "groupes de l'eau" 2.2 Acquérir le matériel 2.3 Réparer xx vieux points d'eau 3.1 Créer une organisation chargée de l'entretien 3.2 Établir des mécanismes de couverture des coûts 4.1 Acquérir le matériel 4.2 Former xx ouvriers maçons 4.3 Identifier le groupe cible 4.4 Construire les latrines 5.1 Recenser les habitudes d'hygiène existantes 5.2 Vulgarisation de l'hygiène	Le projet et ses coûts Financement suédois Capital technique Frais de fonctionnement Infrastructure Assistance Technique (4 techniciens) en SEK Coût total district 1 20.685.000 Coût total district 2 22.015.000 Total des coûts suédois 42.700.000 Financement local Personnel (unité à l'autorité sanitaire locale) Infrastructure Entretien Frais de fonctionnement en monnaie locale Coût total district 1 15.500.000 Coût total district 2 19.800.000 Total des coûts en monnaie locale 35.300.00 Total des coûts en SEK 22.062.500 Total des coûts pour la Suède et pour le pays bénéficiaire en SEK 64.762.500	Existence des intrants, du matériel et des personnels nécessaires Mesure à prendre : effectuer une étude - Le groupe cible va coopérer Mesure à prendre : le groupe cible participe à la planification, à la mise en œuvre et au suivi - L'organisation responsable de la mise en œuvre remplit ses engagements Mesure à prendre : les autorités sanitaires signent un accord
Moyens / Intrants			Conditions préalables 1. La nappe phréatique est suffisante et de bonne qualité 2. Le gouvernement poursuit son assistance au projet

Annexe C

Exemple simplifié d'une matrice selon la MCL *

<p>1. OBJECTIF GLOBAL</p> <p>1. Service à niveau élevé pour les usagers des autobus</p>	<p>INDICATEURS</p> <p>90% des départs avec un retard inférieur à cinq minutes</p> <p>La compagnie augmente ses parts de marché</p>	<p>HYPOTHÈSES</p> <p>Les usagers continuent à prendre les autobus de la compagnie</p>
<p>2. OBJECTIF DU PROJET</p> <p>2. Réduction du nombre d'accidents</p>	<p>INDICATEURS</p> <p>Moins de X accidents par an après 12 mois</p> <p>Moins de Y accidents graves par an après 12 mois</p>	<p>HYPOTHÈSES</p> <p>Amélioration de l'état des routes</p>
<p>3. RÉSULTATS</p> <p>1. Des conducteurs formés</p> <p>2. X autobus neufs en service</p> <p>3. Un atelier d'entretien équipé</p> <p>4. Existence de routines d'entretien</p>	<p>INDICATEURS</p> <p>Voir page opposée</p>	<p>HYPOTHÈSES</p> <p>Les conducteurs formés restent dans la compagnie</p>
<p>4. ACTIVITÉS</p> <p>1. Démarrage d'un programme de formation</p> <p>2. Appel d'offres pour l'achat d'autobus</p> <p>3. Appel d'offres pour l'achat d'outils et de pièces de rechange</p> <p>4. Développement de routines d'entretien</p>	<p>5. RESSOURCES</p> <p>1. Instructeur pour former à la conduite d'autobus pendant X mois</p> <p>2. Moyens financiers pour l'achat d'autobus</p> <p>3. Moyens financiers pour l'achat d'outils et de pièces de rechange</p> <p>4. Instructeurs pour former à l'entretien pendant Y mois</p>	<p>HYPOTHÈSES</p> <p>Les outils et les pièces de rechange sont obtenus dans les délais prévus</p>

* Cette matrice provient de la brochure de NORAD " The Logical Framework Approach (LFA), quatrième édition 1999.

Annexe D

Analyse des risques

Toutes les étapes d'une analyse des risques.

Le groupe chargé du projet doit aborder et analyser l'un après l'autre les risques qui ont été identifiés par les parties impliquées et poser les questions ci-dessous (passer à la question suivante si la réponse l'indique par une flèche):

Riskmanagement (la gestion des risques). Il ne faut pas essayer d'éviter les risques, il faut chercher des solutions alternatives pour éviter que les risques n'aient une influence sur la réalisation des objectifs. Le groupe impliqué dans le projet doit toujours élaborer un plan de gestion des risques après que l'analyse des risques a été réalisée.

Ce facteur/éventuellement ce risque va-t-il influencer sur la réalisation du projet ou peut-il empêcher que les objectifs soient atteints?

Oui = continuer

Non = ignorer



Est-il possible que le risque (l'obstacle) qui a été identifié puisse devenir une réalité ?

Oui = continuer

Peut-être = continuer

Non = ignorer



Quelqu'un d'extérieur au projet va-t-il trouver une solution pour parer au risque (l'obstacle) ?

Non = continuer

Peut-être = continuer

Oui = ignorer



La direction du projet peut-elle trouver une solution pour parer au risque (l'obstacle), empêcher qu'il ne se produise ?

Oui = Prévoir des ressources et intégrer les activités dans le plan

Non = Surveiller de près l'obstacle car il peut se révéler être un «killing factor» (un danger mortel)

Non = Prévoir des stratégies alternatives lors de la réalisation pour éviter les obstacles (gestion des risques)

Annexe E

Liste de questions logiques selon la MCL

Une ébauche de projet ou une description de projet, qui a été réalisée par le bénéficiaire, devrait éclairer celui qui est chargé de répondre aux questions ci-dessous. La liste de questions ne doit pas être considérée comme un exercice formel, elle doit permettre d'inspirer une analyse logique. Les questions – celles qui sont pertinentes dans le contexte – doivent être utilisées de manière flexible et avec bon sens. Ces questions se basent sur la Méthode du Cadre Logique.

0. Contexte: Pays et secteur

- 0.1 Quels sont les problèmes de développement fondamentaux du pays? (cf. la politique de développement du pays, l'analyse de la situation du pays et la stratégie que l'Asdi a élaborées pour celui-ci). Le projet est-il pertinent dans un tel contexte ?
- 0.2 Quels sont les problèmes existant dans le secteur particulier au projet? (cf. la politique du pays dans ce secteur, toutes les analyses sectorielles disponibles, des compte-rendus et des analyses des résultats).

1. Analyse des parties concernées/des acteurs

- 1.1 Quelles sont les autorités, les organisations, les groupes et les individus qui pourront influencer le projet ou sur lesquels le projet aura des répercussions, directes ou indirectes? Préciser le rôle de chacun dans la relation des uns par rapport aux autres.
- 1.2 Décrire le groupe cible (sexe, âge, revenus, situation de travail, etc.) et analyser les répercussions du projet sur chacun au sein du groupe.
- 1.3 De quelle manière le groupe cible participe-t-il à la planification, à la mise en œuvre et au suivi du projet? Jusqu'à quel point le groupe cible est-il le «propriétaire du projet»?
- 1.4 De quelle façon les résultats du projet apporteront-ils une aide ou seront-ils une gêne pour les individus ou les groupes d'individus faibles/pauvres?
- 1.5 Quels effets le projet aura-t-il sur les femmes et sur les hommes en tant que groupes?
- 1.6 Peut-il y avoir des effets négatifs sur certains groupes?

2. Analyse du problème

- 2.1 En quoi consiste le problème (les problèmes) actuel? (Il est nécessaire d'arriver, au sein du groupe au cours de la discussion, à une définition commune du problème principal). Le problème (les problèmes) doit être défini en tenant compte du groupe cible envisagé pour le projet et pas seulement à un niveau macro-économique.

- 2.2 Quelles sont les causes du problème principal qui a été identifié par les parties concernées et quelles en sont les conséquences?
- 2.3 Pourquoi le pays/ le groupe cible n'est-il pas capable de résoudre seul le problème? Pourquoi l'aide au développement est-elle nécessaire?
- 2.4 Existe-t-il des études qui ont analysé le secteur du problème et sur lesquelles il est possible de se baser?

3. Analyse des objectifs

(Indiquer en termes précis les objectifs à atteindre aux différents niveaux: objectifs de développement ou objectifs de secteur, objectifs du projet, résultats, activités). Les objectifs doivent être spécifiques, réalisables, pertinents, réalistes, limités dans le temps et de préférence mesurables.

- 3.1 Quels sont les objectifs de développement que le projet en question devrait aider à atteindre dans le secteur concerné?
- 3.2 Quel est l'objectif du projet exprimé en termes concrets, réalistes et si possible mesurables. (L'objectif du projet est d'éliminer les causes du problème principal qui a été identifié).
- 3.3 À quoi s'attend-on que le projet aboutisse par rapport à ses objectifs de développement? Pourquoi le projet envisagé est-il important pour le groupe cible, la région, le pays?
- 3.4 Quelle relation existe-t-il entre le projet et d'autres activités de développement en cours de réalisation dans le secteur?
- 3.5 À quels résultats concrets les activités doivent-elles aboutir? Quels sont les biens et les services que le projet devrait fournir au groupe cible?
- 3.6 L'ensemble des résultats du projet mène-t-il à la réalisation de l'objectif du projet?

4. Risques et facteurs externes

- 4.1 Quels sont les facteurs ou les conflits d'intérêt – tant internes qu'externes – qui peuvent soit empêcher, soit sérieusement entraver, soit retarder la mise en œuvre du projet?
- 4.2 Apprécier les risques externes (conflits ou autres facteurs qui pourraient perturber) et l'ampleur de leurs répercussions possibles sur le projet. Comment se prémunir contre ceux-ci?
- 4.3 Existe-t-il des facteurs déterminants qui sont des préalables à la réussite du projet? Que prévoit le pays bénéficiaire pour les prendre en compte?
- 4.4 Quels effets annexes négatifs le projet peut-il entraîner?
- 4.5 Des stratégies alternatives ont-elles été envisagées pour pouvoir atteindre l'objectif qui a été prévu pour le projet ?

5. Organisation et mise en œuvre du projet

- 5.1 Quelles sont les ressources (en personnel, financières et matérielles) qui ont été mises à la disposition du projet aux différents niveaux d'activités pour pouvoir en assurer la réalisation?
- 5.2 Quelle est la situation des compétences et des capacités sur le plan organisationnel, institutionnel et administratif?
- 5.3 La répartition des rôles et des responsabilités entre les parties concernées a-t-elle été clairement définie?
- 5.4 Le groupe cible va-t-il recevoir une formation sur la manière de gérer et d'exécuter les activités du projet?
- 5.5 Quels sont les autres projets qui sont mis en œuvre par le gouvernement, par des O.N.G. ou par d'autres bailleurs de fonds dans le même secteur? Existe-t-il un risque de conflit ou que le projet fasse double emploi?

Calendrier des activités

- 5.6 Des dates ont-elles été fixées pour le début et la fin de chaque activité?
- 5.7 Un plan a-t-il été élaboré et une date a-t-elle été prévue pour mettre progressivement un terme au projet?

Budget et financement

- 5.8 Le budget détaillé prévu pour le projet et ses activités est-il réaliste et suffisant?
- 5.9 De quelle manière le pays bénéficiaire participe-t-il au financement du projet? Existe-t-il d'autres bailleurs de fonds pour ce projet?
- 5.10 Quelles sont les mesures qui ont été prévues au niveau local pour financer le fonctionnement des activités et les frais d'entretien lorsque l'aide au développement aura pris fin?

6. Analyse des conditions préalables à un développement économiquement sain et viable.

- 6.1 Existe-t-il une politique et une législation pour soutenir le projet?
- 6.2 Existe-t-il des capacités en personnel, institutionnelles et de gestion ainsi que des moyens financiers suffisants permettant d'assurer la poursuite à long terme des activités du projet?
- 6.3 Le niveau des technologies est-il adapté aux conditions existant dans le pays?
- 6.4 A-t-on effectué une étude pour évaluer l'impact du projet sur l'environnement?

Références pour le résumé de la MCL

Ce résumé de la théorie sur laquelle est basée la MCL a été réalisé par Kari Örtengren qui a travaillé à l'Asdi dans différents départements pendant les années 1995–2002 et qui a été chargée de formation au département des ressources humaines de l'Asdi. Elle est actuellement consultante à Project Design AB. Ce texte a été élaboré à partir de diverses sessions de formation, des sources de références indiquées ci-dessous et d'un texte qui n'est pas encore publié: «Conseils et indications pour l'application de la MCL au cours du cycle du projet» et qui a été écrit par Jerker Karlsson, Berit Rylander, Erik Illes et Håkan Sund.

Annexe A Exemple d'un arbre à problèmes

La majeure partie de cet arbre à problèmes provient du manuel de NORAD Handbook för objectives- oriented planning/ quatrième édition, «The Logical Framework Approach», 1999. On veut toutefois avec l'arbre à problèmes de ce fascicule montrer l'importance qu'il y a à chercher et à trouver les causes essentielles du problème principal.

Annexe B Exemple d'une matrice selon la MCL

Cette matrice est extraite du «Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management», Unité des Méthodes 1996.

Annexe C Exemple d'une matrice MCL/établissement des indicateurs

Cette matrice provient du manuel de NORAD Handbook for objectives-oriented planning/quatrième édition, «The Logical Framework Approach».

Annexe D Analyse des risques

Cette annexe se trouve entre autre dans le «Guidelines for the Application of LFA in Project cycle management», Unité des Méthodes 1996.

Annexe E Liste de questions logiques

Cette liste de questions existait à l'origine dans le «Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management» Unité des Méthodes 1996.

*Réduire de moitié la pauvreté dans le monde d'ici 2015
c'est le principal défi auquel est confrontée notre époque.
Cela exige coopération et ténacité. Les pays de coopération
sont responsables de leur développement, l'Asdi procure
les ressources et développe les connaissances et les
compétences. C'est ainsi que le monde s'enrichit.*



AGENCE SUÉDOISE DE COOPÉRATION
INTERNATIONALE AU DÉVELOPPEMENT

SE-105 25 Stockholm, Suède
Bureau: Sveavägen 20
Tél: +46 (0)8 698 50 00
Fax: +46 (0)8 698 56 15
www.asdi.org, info@sida.se