**RESUME DU MANUEL DE GESTION DU CYCLE DU PROJET DE L’UE (Edition de mars 2001)**

Après une introduction, le document est présenté en sept (07) chapitres. Cependant, on retiendra que deux chapitres principaux précédés par une introduction assez technique à savoir, le Cycle de vie d’un projet et le cadre logique constituent le cœur du document et forment les trois quarts de ce manuel.

Le présent résumé s’appesanti donc sur ces deux notions clés tout en retenant au passage, l’essentiel développé dans la partie introductive.

L’introduction relève que c’est en 1992 seulement que la Commission de l’UE. a adopté la Gestion du Cycle de Projet (GCP) défini comme un ensemble d’outils de conception et de de gestion des projets basée sur l’analyse du cadre logique. Cependant, d’autres bailleurs ou organismes (OCDE avec le CAD notamment) et certains pays bénéficiaires de l’aide de l’UE utilisaient déjà cette approche.

La gestion du cycle de projet (GCP) répond à une préoccupation d’une meilleure gestion des actions, projets et programmes quel que soit le type de bailleur. Les aspects de conception et de gestion sont au centre de la GCP.

Cette introduction met l’accent sur certains déterminants dits conditions cadre à la conception et mise en œuvre des projets et programmes qui doivent être pris en compte dès le début du cycle du projet (programmation). Il s’agit, i) d’une définition claire des objectifs recherchés y compris l’objectif spécifique des moyens mais également des hypothèses ; ii) l’identification des facteurs de qualités qui garantissent la durabilité de l’impact à long terme (implication des PP, la viabilité éco et financière, genre, environnement, les questions socio-culturelles etc.) ; ii) la cohérence avec la politique globale de développement du pays.

**La gestion du cycle de gestion du projet tel qu’envisagé par l’Union européenne**

Le cycle de projet vu par l’UE est défini comme étant une succession de six étapes bien établies comprenant, une phase stratégie (programmation), une phase d’identification (avec l’idée du projet), une phase d’instruction, une autre de financement, une phase de mise en œuvre qui est suivie par une évaluation qui permet d’améliorer la stratégie et les actions futures. Pour chacune de ces étapes on peut retenir ce qui suit :

* La programmation donne lieu après concertation entre l’UE et le Gouvernement du pays bénéficiaire et les autres partenaires intervenant dans le pays bénéficiaire, au document de stratégie Pays ou Cadre de Stratégie Pays (PIN et PIR).
* L’identification correspond à la phase pendant laquelle, des idées de projets sont étudiées à l’issue de l’exercice de l’arbre à problèmes. Elle aboutit à la décision d’approfondir l’analyse de certaines idées de projets.
* L’instruction est la phase pendant laquelle, tous les aspects importants du projet retenu sont discutés et analysés avec les parties prenantes. L’accent est mis sur les déterminants de la qualité, la pertinence du projet par rapport au problème identifié. Le plan de travail détaillé ainsi que le cadre logique sont élaborés au cours de cette phase. Elle s’achève par la décision de soumettre ou non le projet au financement de l’UE.

La décision de financement est prise en interne par l’UE et matérialisée par une convention signée par la Commission européenne et le gouvernement du pays bénéficiaire.

* La phase de mise en œuvre est la phase de conduite des activités prévues dans le cadre du projet en vue de l’atteinte de l’objectif ultime du projet. Elle passe par des contrats d’études et des acquisitions de biens et services. Cette phase se termine par une clôture ou une prolongation en fonction de l’état de mise en œuvre suivi avec des indicateurs précis.
* L’évaluation est la phase pendant laquelle on porte un jugement, une appréciation sur les objectifs, la mise en œuvre, les résultats etc. d’un projet. Elle peut être conduite en cours de mise en œuvre du projet, à la fin ou plus tard. Elle donne toujours lieu, soit un arrêt, ou réorientation ou à la prolongation du projet.

Le document décline par la suite, les principes du cycle de gestion du projet au nombre de cinq dont, le recours au cadre logique pour l’analyse des problèmes et l’identification des solutions ; la prise en compte des facteurs clé de qualité dès le départ ; l’implication des Parties prenantes et la prise en compte d’objectifs durables.

Un format de base de présentation des documents d’un projet est également présenté dans le document. Ce format suit la présentation du cadre logique.

La prise en compte de l’approche sectorielle dans le cycle de gestion du projet est un aspect développé dans le manuel. Le document insiste sur cette approche qui amplifie l’impact des interventions combinées de plusieurs partenaires au-delà de l’intervention d’un bailleur isolé au sein d’un secteur. Elle ouvre la possibilité de cofinancement et permet ainsi une meilleure efficacité de l’aide au développement. Le document insiste également sur le fait que cette approche est indispensable au cadre des dépenses publiques, non seulement pour les ressources locales mais également pour les ressources externes destinées au développement et à la mise en œuvre d’une politique équitable, équilibrée et satisfaisante.

***Le cadre logique***

Développé dans les années 70, le cadre logique présente dans une matrice, les aspects les plus importants d’un projet/programme, la manière de vérifier si les objectifs ont été atteints mais également, les hypothèses pouvant entraver la bonne mise en œuvre des projets. Il présente les liens de causalité entre les différents niveaux d’objectifs. Il constitue à la fois, un outil d’analyse (lien de causalité), de conception mais également de mise en œuvre et d’évaluation.

Il est utile pour chaque phase du cycle du projet à partir de l’identification notamment. Il est initié pendant la phase d’identification et améliorer au fur et à mesure de l’évolution dans le cycle de projet et permet d’élaborer d’autres outils (plan de travail, budget etc.). Il ne garantit cependant pas à lui seul, la réussite d’un projet qui dépend de plusieurs facteurs.

Dans cette partie du document, sont présentées, les deux principales étapes d’élaboration du cadre logique à savoir, la phase d’analyse et la phase de confection. Une étape d’analyse qui correspond à la phase d’identification au cours de laquelle, les PP prenantes, les problèmes, les options possibles sont analysés. Une étape de planification correspondant à la phase d’instruction durant laquelle, sont définis les stratégies sont arrêtées avec les objectifs, les résultats et les moyens. Concernant la construction du cadre logique, le document présente comment construire étape après étape, les différentes cases du cadre logique en commençant par la colonne de la logique d’intervention jusqu’à la colonne des hypothèses en passant par celles des indicateurs et des sources de vérification.

Est également développé dans ce chapitre, l’utilisation du cadre pour l’élaboration d’autres outils de gestion notamment, le calendrier de travail ainsi que le calendrier des ressources dont les techniques d’élaboration sont également présentées dans le chapitre. Ces deux documents devant être élaborés durant l’étape de l’étude de faisabilité.

L’utilité et les techniques d’élaboration du cadre logique pour les projets à plusieurs volets ou les programmes sont également des aspects développé dans le cadre de ce chapitre.

Dans le cadre du développement relatif au cadre logique, les facteurs de qualité qui renforcent l’intérêt de financer ou non un projet ont été présentés.

Il s’agit des facteurs suivants :

* L’appropriation par les bénéficiaires des projets et programmes. Il est en effet important d’impliquer les bénéficiaires et groupes cibles à toutes les étapes du cycle de gestion du projet depuis la conception jusqu’ à la mise en œuvre afin de garantir le succès et permettre une viabilité au-delà du projet.
* La politique de soutien du Gouvernement qui doit garantir un appui une fois le financement externe épuisé.
* L’utilisation de technologie appropriée qui soit adaptée aux capacités locales en termes d’utilisation mais également de maintenance une fois le projet venu à son terme.
* La prise en compte des aspects socioculturels qui ne doivent pas être complètement ignorés au cours de la mise en œuvre du projet.
* La question de l’égalité femme/Homme qui doit être prise en compte lors de la conception et la mise en œuvre du projet
* La question relative à la protection de l’environnement doit occuper une place importante dans le document du projet en mettant exergue les mesures planifiées pour la protection de l’environnement afin de garantir le bénéfice à long terme.
* Les capacités institutionnelles et de gestion du projet qui doivent également ressortir dans le document du projet.
* Enfin, la viabilité économique et financière du projet, gage de la pérennité du projet sera également présenté dans l’étude de faisabilité.

Pour clore le chapitre dédié au cadre logique, le document décline les techniques relatives à la finalisation du cadre logique. Sont notamment expliquées dans cette partie, la démarche pour finaliser les autres parties du cadre logique en expliquant comment identifier les indicateurs objectivement vérifiables (iov), les sources de vérification et les hypothèses.

Concernant l’identification des iov, le document définit d’abord ce que c’est qu’un indicateur objectivement vérifiable qui n’est rien d’autre que la définition opérationnelle d’un objectif exprimé en termes de quantité/seuil ; du temps ; de la localisation spatiale ; des groupes cibles. Le caractère SMART des indicateurs et la combinaison de plusieurs indicateurs pour un objectif sont relevés dans ce chapitre.

Pour une meilleure présentation des IOV et sources de vérification dans cadre logique, des illustrations sont présentées dans ce chapitre avec différents exemples de cadres logiques.

Cette partie développe également comment procéder à l’identification des moyens et des coûts.

Le manuel se termine par un sous chapitre du cadre logique consacré à la vérification finale dudit outil. Une vérification nécessaire au cours de la phase de planification et au cours de l’étude de faisabilité. Les points à vérifier sont énumérés dans le document parmi lesquels, la logique verticale qui doit être complète et correcte ; les indicateurs et sources de vérification qui doivent être cessibles et fiables ; la probabilité de réussite du projet qui doit être suffisamment forte ; les bénéfices attendus qui doivent justifier les coûts etc.