



Chaussée de Charleroi 111
1060 Bruxelles
Tél. : 02/234.39.40 Fax : 02/234.39.96
Site www.fse.be

La Gestion du Cycle de Projet expliquée aux porteurs de projets

Novembre 2006

Les bases de la méthode du cadre logique

EQUAL

Table des matières

Avant-propos.....	4
Introduction.....	4
1 La Gestion du Cycle de Projets ?	5
1.1 Historique	5
1.2 Les atouts de la GCP ?	5
1.3 Les facteurs de réussite d'un projet GCP ?	6
2 Les différentes étapes de la GCP	8
2.1 Le cycle du projet	8
2.2 Les étapes de GCP : en bref	9
2.3 Des critères d'évaluation du projet mis en place	10
3 L'analyse du projet - l'Identification	11
3.1 Étape 1 : L'analyse du cadre général du projet	11
3.2 Étape 2 : L'analyse des parties concernées	11
3.3 Étape 3 : L'analyse des problèmes.....	11
3.4 Étape 4 : L'analyse des objectifs	14
3.5 Étape 5 : L'analyse des stratégies	14
4 La planification du projet - l'Instruction et le Financement.....	16
4.1 Étape 6 : La logique d'intervention	16
1. Objectif global – l'objectif de développement.....	16
2. Objectif spécifique – l'objet du projet	16
3. Résultats atteints – l'output	17
4. Activités - Les actions à mettre en œuvre	17
La synthèse des informations dans le cadre logique	17
4.2 Étape 7 : La formulation des hypothèses	20
4.3 Étape 8 : La mesure de la réalisation des objectifs : les Indicateurs Objectivement Vérifiables IOV	21
4.4 Étape 9 : L'opérationnalisation : Détermination des ressources et moyens	22
5 Des outils opérationnels	24
5.1 Planification des activités	24
5.2 Planification de la budgétisation	25
6 La méthode GCP : les pièges à éviter	26
7 Conclusions.....	27
Glossaire	28

Avant-propos

L'Agence FSE, dans le cadre de sa mission d'animation de la Programmation EQUAL, suit de près la mise en œuvre de la méthode de Gestion du Cycle du Projet (GCP) qui a été rendue obligatoire pour la seconde programmation de l'Initiative.

Alors que les projets Equal ont pris leur rythme de croisière, il semble acquis que cette méthode, qui a déjà fait ses preuves dans d'autres domaines, semble bien adaptée aux exigences d'EQUAL et, partant, sera probablement transférée, cette fois à large échelle, dans la prochaine programmation du Fonds social européen (FSE).

Profitant de la peer review « La méthode de gestion du cycle du projet : les clés du succès ? » qui intervient précisément à quelques mois du début de la nouvelle programmation et qui s'insère dans le travail global mené dans le cadre de la Communauté de Pratiques européenne « Sound planning and management » coordonnée par l'Italie, nous avons estimé qu'il était impératif que les futurs porteurs de projets disposent d'un outil clair, simple et complet afin qu'ils puissent appréhender sereinement cette méthode, un peu contraignante au départ, mais dont la valeur ajoutée est rapidement évidente.

C'est dans cette optique d'apprentissage individuel et rapide que nous avons demandé au BIEF de réaliser ce « PCM facile », basé sur leur expertise de cette méthode largement répandue mais, également et surtout, nourri de l'expérience des Partenariats de développement (PDD), véritable terreau de l'Initiative communautaire Equal, récoltée dans le cadre du Help-desk PCM et des rencontres trimestrielles avec les PDD.

Nous tenons à remercier plus particulièrement Madame Edurne Aguirre (BIEF – www.bief.be) qui a rédigé cet outil, ainsi que toutes les personnes, qui ont participé, directement et indirectement à son élaboration.

Introduction

Afin d'améliorer la planification et la qualité des projets que nous finançons, nous avons soutenu, avec l'aide du BIEF, les partenariats de développement (PDD) dans leur utilisation des outils associés à la « méthode du cadre logique » - une méthode de planification des projets ciblés sur les objectifs.

L'harmonisation de la gestion des projets a ainsi permis, aux porteurs subsidiés par l'Union européenne, d'élaborer et de présenter leurs projets selon un modèle cohérent, améliorant de ce fait le travail de sélection, de supervision et d'évaluation des pouvoirs subsidants.

Cette brochure a pour objectif de donner au lecteur une image globale de la Gestion du Cycle de Projet (GCP) et les bases requises pour s'approprier rapidement l'esprit et les outils du cadre logique.

La méthode étant fort documentée, vous trouverez de nombreux compléments d'informations sur Internet, ainsi que sur le site EQUAL de l'Union européenne :

http://ec.europa.eu/employment_social/equal/about/index_en.cfm

1 La Gestion du Cycle de Projets ?

1.1 Historique

GCP :
Gestion du cycle de
projet

La « gestion du cycle de projets - GCP », dite aussi « méthode du cadre logique », est l'une des bonnes et nombreuses méthodes de planification des projets ciblés sur les objectifs à atteindre.

Conçus dans les années 60, les outils de planification ont été utilisés par l'USAid dans ses activités de développement. La méthode a depuis lors été améliorée, entre autres en y adjoignant une phase d'analyse utilisant la technique visuelle des « arbres » ou « métaplan ».

Actuellement, de nombreuses organisations internationales ou nationales (ONU, UE, GTZ, FSE...) œuvrent pour que la GCP soit utilisée par leurs partenaires et elles appliquent cette méthode pour l'examen, le suivi et l'évaluation des projets ou des programmes de développement.

1.2 Les atouts de la GCP ?

La gestion du cycle de projet – GCP - est une méthode de planification des projets ciblés sur les objectifs. C'est une méthode outillée et intégrée permettant :

- de cibler l'analyse, la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet sur *l'atteinte des objectifs* ;
- de réaliser une analyse logique, approfondie et structurée avec l'ensemble des *parties prenantes* afin de s'assurer de *la pertinence, de la faisabilité et de la viabilité du projet* ;
- de structurer la *communication* entre les parties prenantes par un questionnement permanent ainsi qu'une documentation cohérente ;
- de *cadrer* au sein des arbres et du cadre logique les différents éléments constituant le projet (ex : problèmes, objectifs, acteurs, mises en œuvre des activités, moyens et ressources alloués...). Ces outils disposent de la flexibilité requise pour tout projet évolutif ;
- d'associer chaque partie prenante dans un dispositif participatif requérant la *responsabilité* de chacun.

Méthode intégrée
et flexible

La GCP est une méthode *intégrée* qui peut être utilisée à *chaque phase du cycle du projet* (c.-à-d. lors de sa préparation, de sa mise en œuvre et de son évaluation). Toutes les phases du projet sont en effet conçues et gérées de manière interdépendante ; la gestion d'une phase tenant compte des éléments des phases antérieures.

Exemple :

L'analyse réalisée selon la méthode GCP permet de créer un plan d'actions ; ce plan est utilisé pour planifier la mise en œuvre ; des éventuels ajustements en cours de projet peuvent (et doivent souvent) être apportés dans ce plan d'actions compte tenu de l'état d'avancement des connaissances ou des changements de contexte.

GCP :
Gestion du cycle de
projet
On ne commence
pas en parlant de ce
qu'on veut faire
(activités)

Mais bien de ce à
quoi on veut arriver
(résultats)

La GCP doit donc être utilisée de manière *flexible*, comme un outil de gestion permettant de s'adapter au vécu du projet.

L'idée fondamentale de la GCP est que le projet ne trouve sa raison d'être que si les services ou biens produits par le projet correspondent effectivement aux besoins du groupe cible.

Cela signifie qu'il est vain de se pencher sur les ressources dont dispose le projet, ou sur le pour quoi ces ressources sont utilisées (ex : formation, réunion, communication), avant de savoir ce que ces ressources devraient permettre d'atteindre, c.-à-d. le résultat final, les objectifs du projet (ex : l'augmentation de l'employabilité des jeunes stagiaires, l'augmentation de l'insertion socio-professionnelle des personnes handicapées, la réduction de la quantité de déchet polluant...).

1.3 Les facteurs de réussite d'un projet GCP ?

La réussite d'un projet est tributaire d'un nombre important de paramètres. Divers facteurs de réussite peuvent être mis en évidence. Citons, en termes de méthodes :

- une *démarche logique, systématique et standardisée*, qui facilite la progression et le travail de définition des problèmes, des objectifs et des stratégies de l'intervention ;
- la *définition d'objectifs clairs et réalistes* qui s'inscrivent dans la politique de programmation et auxquels les partenaires adhèrent ;
- la *pertinence des activités* réalisées dans le cadre du projet en regard des résultats à obtenir ;
- la *planification des actions* à entreprendre par les différentes parties concernées ainsi que leur articulation ;
- la capacité des parties prenantes à *gérer les risques* ;
- le suivi régulier et l'*évaluation* de l'intervention ;
- la *flexibilité du plan d'actions* afin de l'adapter aux changements de contexte ou à l'évolution des données issues du projet.

En termes de gestion humaine :

- la *responsabilité* de tous les partenaires et parties prenantes dès l'élaboration du projet et jusqu'à son évaluation (c.-à-d. répartition précise des tâches et des responsabilités) ;
- la *communication* et la *coopération* entre toutes les parties concernées au sein d'équipes de travail ; la technique de présentation visuelle des données de la GCP facilite la participation et l'appropriation de la réflexion par l'ensemble des participants ;
- la *qualité* et l'engagement des participants, le sérieux des études préparatoires, l'exactitude des données disponibles.

Une démarche
participative
responsabilisant
toutes les parties
prenantes

Les fondements même de la méthode GCP reposent sur une *démarche participative* qui implique nécessairement l'ensemble des parties concernées. La GCP utilise l'expertise et les compétences de tous les acteurs et les outillent, les incitent à gérer par eux-mêmes l'analyse, l'implémentation et l'évaluation de leur projet ; l'objectif étant d'assurer ainsi la pertinence et la viabilité à long terme des résultats atteints.

1.4 L'implémenter dans votre projet ?

Cette méthode peut être utilisée quelle que soit l'ampleur du projet ou de la structure opérationnelle. En effet, au-delà des avantages liés à la structuration du projet, les aspects communications et travail d'équipe s'en trouvent renforcer.

L'investissement à consentir pour implémenter une telle méthodologie (ex : formation initiale, atelier participatif, documents intégrés, communication,...) est grandement compensé par les bénéfices en termes de qualité (ex : pertinence, efficience, impact, pérennité,...).

La méthode gagne à être utilisée dès les premières étapes de la conception du projet afin d'ouvrir la réflexion aux parties prenantes et aux bénéficiaires. En cas d'implémentation en cours de projet, il ne faudra pas craindre les remises en causes...

2 Les différentes étapes de la GCP

2.1 Le cycle du projet

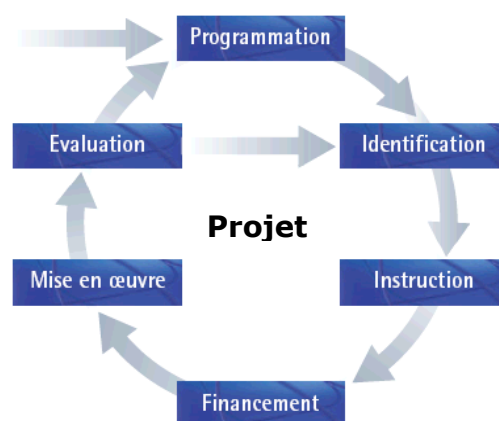
Tout projet, quel qu'il soit, passe systématiquement par les étapes associées à la « gestion du projet » à savoir : préparation, réalisation et évaluation.

La méthode de « Gestion du Cycle de Projets - GCP », illustrée ci-dessous, systématise l'analyse préparatoire, planifie l'exécution et la budgétisation des activités tout en outillant l'évaluation et le suivi du projet.

Ainsi, un projet est initié par les autorités compétentes lors de la phase de **programmation**.

Cette étape permet aux acteurs politiques ou aux pouvoirs subsidiaires d'identifier les thématiques et priorités. Les gestionnaires de projets n'y interviennent pas directement.

Le projet débute concrètement par une analyse des besoins en lien avec la thématique subsidiaire (la phase d'**identification**). Cette première phase est essentielle, mais souvent sous-estimée.



Dans la GCP, la phase d'identification s'appuie sur un processus participatif associant les parties prenantes identifiées (i.e. bénéficiaires, exécutants, décideurs...). Ces parties, véritables experts du contexte du projet, précisent la situation existante, formulent des problèmes, identifient les relations de causes à effets, distinguent objectifs et moyens d'actions...

Cette approche participative accroît la pertinence de l'analyse et permet d'être axé sur les besoins réels. Elle intègre le projet dans un cadre global (technique, social, politique, culturel) et outille le gestionnaire dans ses prises de décision.

Ensuite, les données de bases relatives aux phases d'**instruction** et de **financement** du projet sont structurées sur la base d'un schéma-type (dit « cadre logique ») qui prend en compte l'ensemble du cycle de vie du projet.

Ce « cadre logique » reprend la logique d'intervention, les hypothèses à vérifier, les indicateurs d'évaluation et les ressources requises. C'est un outil principalement de gestion de la mise en œuvre du projet, car il en facilite le suivi, la cohérence et la transmission d'informations.

La conception du cadre logique intègre également la phase du projet relative au **suivi** de la mise en œuvre et à l'**évaluation** de l'atteinte des objectifs spécifiques ou globaux.

L'évaluation utilise les outils de planification, de budgétisation et vérifie les indicateurs objectivement vérifiables IOV, permettant d'attester l'atteinte des résultats.

IOV
Indicateur
Objectivement
Vérifiable
prouvant l'atteinte
du résultat ou de
l'objectif

La méthode est complétée par des démarches d'analyse de **risque**, de **pérennité** et de **diffusion** des résultats après la phase de l'intervention.

2.2 Les étapes de GCP : en bref

La phase d'analyse du projet se compose de 9 étapes reprises ci-dessous (ou moins si on accepte certains regroupements). **Elles sont développées aux points 3 et 4.**

La phase préparatoire est du ressort du gestionnaire de projet, celle d'analyse se réalise lors d'un atelier participatif regroupant les parties prenantes ; la phase de planification étant gérée par des experts.

Phase préparatoire Analyser le contexte et le cadre du projet Analyser les parties concernées par le projet - Identifier et analyser les intervenants et les bénéficiaires du projet ANALYSE : Phase d'identification Analyser les problèmes associés à la situation - Identifier les problèmes clés, les contraintes à respecter et opportunités à envisager - Établir les liens de « causes à effets » entre problèmes. - Concevoir « <i>l'arbre à problèmes</i> » Analyser les objectifs - Établir les objectifs à atteindre sur base des problèmes posés - Établir les liens de « moyens à fins » entre objectifs. - Concevoir « <i>l'arbre à objectifs</i> » Analyser les stratégies - Identifier les stratégies envisageables pour atteindre les objectifs; - Déterminer <i>les stratégies</i> les plus appropriées; - Sélectionner les objectifs généraux, spécifiques et les résultats à atteindre.	PLANIFICATION : Instruction et financement Déterminer la logique d'intervention - Structurer et développer les activités du projet en fonction des objectifs à atteindre (<i>logique d'intervention</i>) Analyser les hypothèses associées à la réalisation des objectifs - Identifier <i>les hypothèses et contraintes</i> à prendre en compte ; - Analyser les <i>risques</i> à surveiller - Vérifier la logique interne du projet Identifier les Indicateurs permettant de mesurer la réalisation des objectifs - Identifier et quantifier les <i>Indicateurs Objectivement Vérifiables IOV</i> - Préciser leurs <i>sources de vérification</i> Planifier les activités et les ressources à mettre en œuvre - Construire le tableau de planification des <i>activités</i>. - Déterminer les <i>moyens</i> requis pour chaque activité et quantifier les <i>coûts</i> ; - Construire le <i>tableau de planification des ressources</i>.
--	---

Bien que ces étapes soient préétablies, chacune d'elles peut être revue et adaptée au fur et à mesure de la prise en compte de nouveaux facteurs.

Exemple :

Lors d'un appel à projet lié à une nouvelle programmation, les gestionnaires

réalisent une première analyse sans pour autant détailler la planification des activités. Par contre, dès le financement obtenu, une analyse détaillée doit être réalisée avec l'ensemble des parties prenantes.

2.3 Des critères d'évaluation du projet mis en place

L'évaluation d'un projet GCP nécessite d'en vérifier, entre autres, les critères de pertinence, faisabilité et viabilité.

« Il n'y a de vent favorable que pour celui qui sait où il va »

Sénèque

- **Pertinence :**

Évaluer la pertinence consiste à vérifier dans quelle mesure l'objectif du projet répond bien aux besoins des bénéficiaires, s'il est bien en adéquation avec les enjeux et les problèmes identifiés.

Ouvrir la conception du projet aux parties prenantes, véritables experts du contexte du projet, permet de s'assurer qu'il aborde les problèmes réels considérés importants par le groupe cible.

- **Faisabilité :**

Évaluer la faisabilité consiste à vérifier si les objectifs peuvent être atteints compte tenu des stratégies envisagées, des hypothèses à rencontrer, des risques encourus et des ressources disponibles (financières, humaines, matérielles, financières...).

Les étapes de planification et la détermination des indicateurs d'évaluation permettent de vérifier que les « bonnes » activités sont mises en place, qu'elles sont réalisables et que les ressources sont suffisantes pour les mener à bien et atteindre les objectifs visés.

- **Viabilité, pérennité, durabilité :**

Évaluer la viabilité consiste à vérifier si les effets induits par le projet continueront à se produire à l'issue de la période de financement compte tenu de facteurs politiques, économiques, financiers, sociaux, culturels...

L'analyse des hypothèses permet de juger si le projet peut continuer par lui-même, sans aide extérieure, si ses effets peuvent perdurer à long terme,... Il importe souvent de prévoir une période de désengagement à l'issue du projet afin de lui fournir toute son autonomie.

3 L'analyse du projet - l'Identification

Les étapes d'analyse du projet sont réalisées, entre autres, lors d'un atelier de planification par objectifs permettant au groupe de préciser *pourquoi* les changements sont nécessaires et *ce qui doit être fait*. Les résultats du groupe sont consignés dans les premières esquisses de l'arbre à problèmes et l'arbre à objectifs.

3.1 Étape 1 : L'analyse du cadre général du projet

- Quoi ?** Durant la phase préparatoire, le gestionnaire identifie le **cadre du projet** en précisant le contexte général ou la problématique dans lesquels le projet va s'inscrire, ses objectifs à long terme... mais sans que cette définition ne soit fermée ou définitive.
- Pourquoi ?** Cette identification vise surtout à savoir de quoi on parle (et de facto, de quoi on ne traitera pas), pourquoi et vers quoi on tend.
- Comment ?** Une analyse plus détaillée du contexte économique, social, politique ou technique peut être menée afin de dégager les facteurs extérieurs importants pour la réalisation des objectifs du projet. Une analyse de type SWOT (**S**trengths-forces, **W**eaknesses-faiblesses, **O**pportunities-occasions, **T**hreats-menaces) peut être utilisée comme méthode d'analyse du contexte.

3.2 Étape 2 : L'analyse des parties concernées

- Quoi ?** Un recensement des parties concernées et leur rapport au projet est réalisé par le gestionnaire du projet.
- Pourquoi ?** Est partie prenante « tout individu, groupe, institution, société ayant une relation avec le projet et pouvant in-directement, positivement ou négativement, influencer ou être influencé par le processus ou le résultat du projet ». Il peut s'agir des membres de l'équipe projet, des responsables, des bénéficiaires ou public-cible, du commanditaire ...
- Comment ?** Le gestionnaire veillera à lister les parties concernées et à dégager leurs intérêts dans le projet, leurs attentes, leurs potentialités, leurs faiblesses et leur implication.

Les parties prenantes c'est aussi le public-cible bénéficiaire

Cette identification permettra d'intégrer les besoins de chacun, d'utiliser aux mieux les compétences disponibles et d'assigner les responsabilités entre acteurs. Cette analyse sera répétée en cours de projet afin d'y intégrer toute évolution de contexte.

3.3 Étape 3 : L'analyse des problèmes

- Quoi ?**

L'étape d'analyse des problèmes, ou d'analyse de la situation, veille à répondre aux questions suivantes :

- quels sont les problèmes que doit résoudre le projet ?
- quelles sont les causes qui sont à l'origine de ces problèmes ?
- quelles sont les conséquences de ces problèmes ?
- qui est concerné par ces problèmes ?

Pourquoi ?

L'analyse des problèmes des parties concernées permet de réunir et de structurer l'ensemble des données nécessaires à la planification du projet.

Certains projets sont paradoxalement lancés en décidant directement des solutions (ou des activités) à implémenter sans qu'une analyse préalable du problème et de ses causes n'ait été réalisée. Ces projets risquent de ne jamais rencontrer les réels besoins du public-cible !

De même, si l'analyse est confiée à un seul acteur, cela pourrait entraîner une image partielle de la réalité, des erreurs dans l'identification des problèmes à résoudre et des activités à mener. Les résultats atteints risqueraient alors de ne pas répondre aux problèmes réels sur le terrain.

Comment ?

Le gestionnaire réunit des représentants de chaque partie prenante lors d'ateliers de travail. Les problèmes majeurs sont répertoriés par les participants et inscrits sur des fiches qui sont affichées au tableau. Le groupe identifie ensuite les relations de causes à effets entre ces problèmes et élabore un arbre des problèmes (voir Figure 1).

L'atelier est dirigé par un animateur/modérateur neutre, c.-à-d. ne représentant aucune des parties concernées par le projet. Son rôle est uniquement méthodologique, il n'intervient pas sur le contenu.

Après avoir précisé l'entité, c.-à-d. le contexte précis dans lequel l'atelier est mené (ex : l'intégration des stagiaires en formation dans le marché de l'emploi), les participants identifient les problèmes majeurs liés à cette entité et les inscrivent sur des cartes (ou fiches) en respectant des règles de rédaction de fond et de forme.

Tous les cartons-problèmes sont ensuite progressivement affichés au tableau après avoir été débattus par le groupe en vue d'en vérifier la compréhension et l'appropriation. Le problème appartient en effet au groupe et non seulement à celui qui l'a formulé. Au besoin, certains problèmes sont reformulés (ex : clarifiés, dédoublés, regroupés).

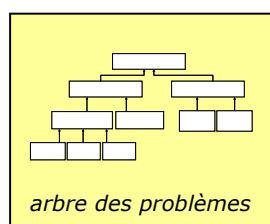
Sur base de la visualisation de tous les cartons, les participants sont amenés à structurer les problèmes entre eux et à faire ressortir les relations de causes à effets entre les différents problèmes. Progressivement les problèmes sont reliés entre eux selon une structure d'arbre.

Des cartons peuvent toujours être ajoutés par le groupe s'il en éprouve le besoin.

La lecture de l'arbre s'effectue de « bas en haut » ou de « haut en bas ».

Exemple :

- de « bas en haut ». C'est (entre autres) parce qu'il y a un problème N-1, qu'il y a un problème N. Le problème N-1 est une des causes du problème N.
- de « haut en bas ». Il y a un problème N+1 parce que, entre autres, il y a un problème N. Le problème N+1 est un des effets du problème N.



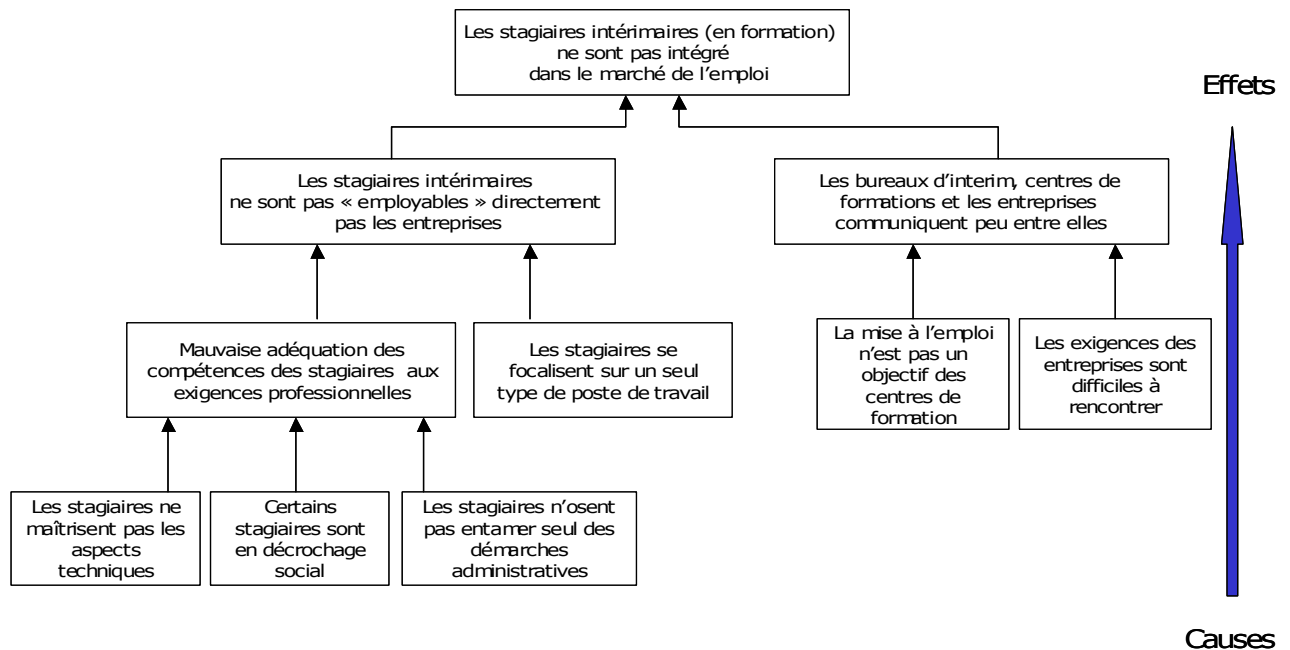


Figure 1 : Exemple simplifié d'arbre des problèmes

L'arbre des problèmes n'est pas unique. Il représente une image de la réalité telle que se la représente le groupe de travail. Il peut continuer à évoluer en cours de projet.

Méthodes ?

Lors de la rédaction des problèmes, il est important **d'éviter la formulation « manque de ... »** qui a tendance à envisager directement la solution au problème en oubliant de le formuler.

*Problème =
état négatif
existant*

*Manque =
expression
négative
d'une solution*

Exemple :

On remplacera « manque de formation » par les problèmes « le stagiaire n'est pas compétent », « les formations ne sont pas adaptées », « le stagiaire n'a pas accès aux formations proposées »...

En effet, accroître le nombre de formations disponibles, sans en vérifier la pertinence par rapport aux demandes ou sans en vérifier l'accessibilité, risque de n'apporter qu'une demi-solution et de ne pas envisager des solutions alternatives originales.

Il importe donc d'effectuer une analyse la plus approfondie et la plus vaste possible afin de trouver ultérieurement des solutions adaptées et durables.

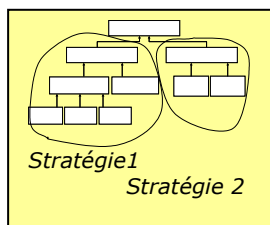
3.4 Étape 4 : L'analyse des objectifs

Quoi ?	L'analyse des objectifs permet de décrire la situation future qui sera atteinte après la résolution des problèmes et d'identifier les objectifs envisageables de l'intervention.
Pourquoi ?	Ce n'est qu'après avoir identifié les problèmes à résoudre par le projet et les parties prenantes impliquées dans leur résolution, que l'analyse des objectifs peut effectivement débuter. Si l'analyse des problèmes a été soigneusement réalisée, la formulation des objectifs peut être réalisée aisément.
Comment ?	Un problème est un état négatif existant. En reformulant l'état négatif du problème en état positif souhaité (tout en restant proche de la formulation du problème), on transforme l'arbre des problèmes en un arbre des objectifs, reliés par des relations de « moyens à fins ». L'arbre des objectifs représente alors la situation future qui sera atteinte après la résolution des problèmes (voir Figure 2). Il donne également une première indication en terme d'actions à envisager. Parfois un manquement, une incohérence, une redondance peut être décelée dans l'arbre des objectifs. Il/elle trouve souvent son origine dans l'arbre des problèmes qui peut alors être révisé avant de poursuivre l'analyse.

Les objectifs doivent être clairs, réalistes et mesurables.

3.5 Étape 5 : L'analyse des stratégies

Quoi ?	Lorsque les participants estiment que les relations moyens — fins sont correctes et complètes, ils font ressortir les stratégies potentielles permettant de structurer leurs interventions.
Pourquoi ?	Dans la plupart des arbres à objectifs, différentes stratégies peuvent être mises en évidence pour circonscrire l'intervention et dégager les priorités (ex : stratégie technique, financière, de communication, commerciale...). Les stratégies sélectionnées seront menées conjointement et/ou devront être arbitrées en fonction des ressources disponibles.
Comment ?	Les stratégies prioritaires seront identifiées sur la base d'une évaluation, notamment, de la pertinence, de la faisabilité et de la pérennité de chacune d'elles (voir point 2.3).



Exemple :

L'insertion socio-professionnelle des personnes handicapées nécessite une stratégie de formation (ciblées sur les bénéficiaires) et une stratégie commerciale (ciblée sur les entreprises).

Une évaluation de ces stratégies par les participants pourrait estimer que la stratégie « formation » est la plus pertinente, mais que la stratégie « commerciale » est la plus faisable.

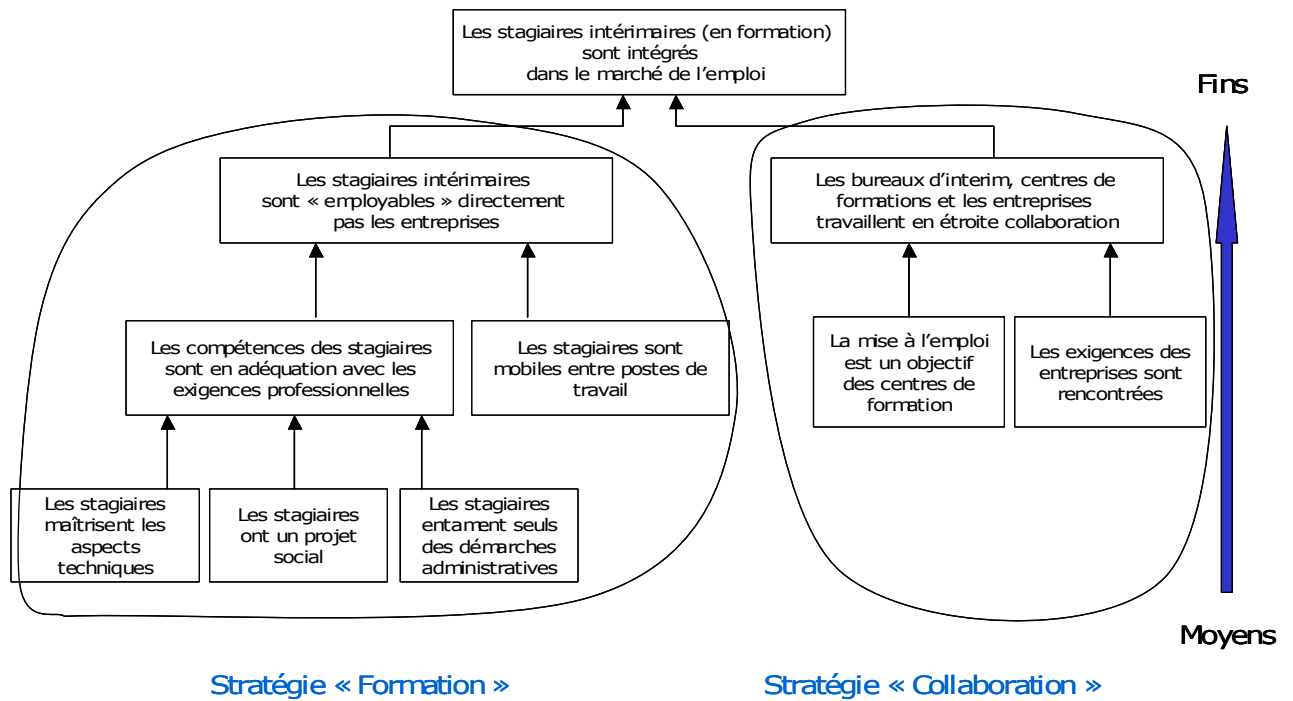


Figure 2 : Exemple simplifié d'arbre des objectifs et des stratégies

4 La planification du projet - l'Instruction et le Financement

4.1 Étape 6 : La logique d'intervention

Quoi?

L'étape relative à la logique d'intervention veille à répondre, sur base de l'analyse des stratégies, aux questions suivantes :

- A plus ou moins long terme, à quoi le projet doit-il contribuer ? Pourquoi le projet est-il si important ? *Objectif global*
- Quels sont les changements importants attendus pour le groupe-cible à l'issue du projet ? *Objectif spécifique*
- Quels sont les services et produits que doit générer le projet pour atteindre l'objectif spécifique ? *Résultats*
- Quelles sont toutes les actions à mettre en œuvre pour atteindre les résultats souhaités ? *Activités*

Pourquoi ?

Ce questionnement permet d'articuler le projet en fonction des objectifs à atteindre en tenant compte du *moment* où ils doivent être atteints (long terme, en fin de projet, en cours de projet) et du contrôle des parties prenantes sur leur réalisation (faible pour l'objectif global à fort pour les résultats).

Il est bien évident que la réalisation des objectifs de niveaux plus élevés implique que les objectifs aux niveaux inférieurs ont été atteints.

Comment ?

1. Objectif global – l'objectif de développement

L'objectif global représente l'objectif de niveau le plus élevé, la raison d'être du projet. Il précise les transformations apportées par le projet à long terme (ex : délai de 5 ans dans le social, délai de 2 ans dans le technique).

Généralement, seule la combinaison de plusieurs projets permettra effectivement d'atteindre cet objectif global. Il est donc délicat d'évaluer la contribution de chaque projet et d'imposer des indicateurs d'évaluation trop restrictifs à ce niveau.

Exemple :

L'objectif global d'un projet d'insertion sociale peut être « la personne handicapée est reconnue à part entière dans notre société ». De nombreux projets sont requis pour atteindre cet objectif ambitieux.

2. Objectif spécifique – l'objet du projet

L'objectif spécifique représente le cœur du projet, ce pourquoi les parties prenantes se mobilisent dans l'immédiat. Il s'agit de l'objectif à atteindre à la fin du projet ou dans un délai raisonnable à son issue. Il concerne les bénéfices durables pour le groupe-cible.

Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, précis, réalistes et limités dans le temps. On utilise souvent l'acronyme SMART (Specific, Measurable, Approved-Available, Realistic-Reliable, Time bound).

Objectif SMART

Spécifique
Mesurable
Accessible
Réaliste
Temps (limité)

Exemple :

L'objectif spécifique d'un projet d'insertion sociale peut être « Le taux d'insertion des personnes handicapées dans le secteur tertiaire est accru de 30% par rapport à une année de référence ».

3. Résultats atteints – l'output

Les résultats atteints correspondent aux *résultats réels* qui découlent des activités réalisées dans le cadre du projet. L'ensemble des résultats obtenus doit permettre d'atteindre l'objectif spécifique. Il importe d'identifier tous les résultats requis pour atteindre l'objectif spécifique, même s'ils ne sont pas repris dans l'arbre des objectifs qui n'est pas exhaustif.

Exemple :

Un résultat d'un projet d'insertion sociale : « les personnes handicapées disposent de compétences en logiciels de bureautique » ; pour un projet de santé « les jeunes ont accès à des centres d'informations médicales ».

Résultat :

Le bénéfice acquis par le public-cible à l'issue ou en cours du projet

4. Activités - Les actions à mettre en œuvre

Lorsque la structure des objectifs est clairement définie, un groupe d'experts, internes ou externes, établit l'ensemble des activités qui permettront d'aboutir à chacun de ces résultats et objectifs.

Il importe d'identifier toutes les activités requises même si elles n'apparaissent pas dans l'analyse des problèmes, car celle-ci est rarement exhaustive.

Exemple :

Les activités peuvent être, dans le domaine de l'insertion professionnelle, des actions de formation pour des chômeurs longue durée, des séances d'orientation socio-professionnelle ouverte à tous, la création d'un site Internet reprenant, entre autres, les démarches à suivre, des réunions de concertation entre secteurs professionnels et centres de formation....

Les activités ne sont pas la raison d'être du projet. Elles sont les moyens d'atteindre les objectifs.

Ces 4 niveaux d'objectifs (voir Figure 3) peuvent être consignés dans la première colonne du cadre logique, relative à la logique d'intervention (voir infra).

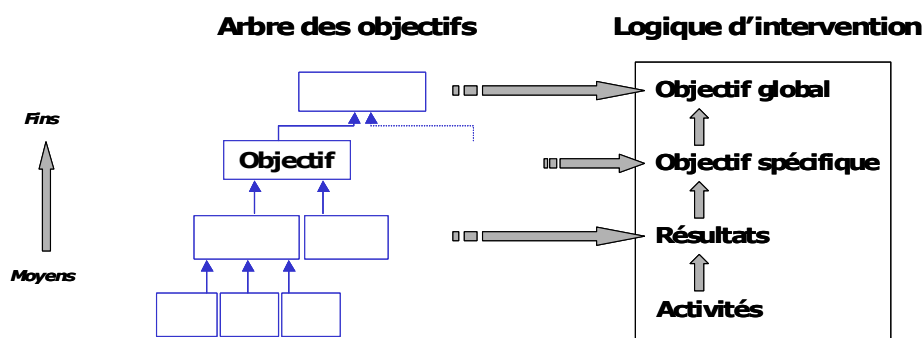


Figure 3 : Correspondance entre arbre des objectifs et logique d'intervention

La synthèse des informations dans le cadre logique

Le résultat de l'analyse du projet peut être synthétisée dans le cadre logique qui se présente comme un tableau constitué de 4 lignes et 4 colonnes.

Les 4 lignes correspondent aux 4 niveaux d'objectifs du projet (objectif global, objectif spécifique, résultats attendus, activités à réaliser). Ces objectifs ont un lien logique de « moyens à fins » par lequel l'accomplissement des objectifs de niveau N-1 permet la réalisation des objectifs de niveau N.

La première colonne décrit les niveaux d'objectifs (logique d'intervention) du projet. La seconde (IOV) et la troisième (Sources) précisent comment mesurer le degré de réalisation des objectifs et où rechercher des indicateurs. La dernière colonne (hypothèses) décrit des facteurs externes au projet susceptibles d'en influencer le déroulement et précise des hypothèses préalables et/ou des risques à surveiller.

Les cases « moyens » et « coûts » précisent les ressources requises pour réaliser l'ensemble des activités planifiées.

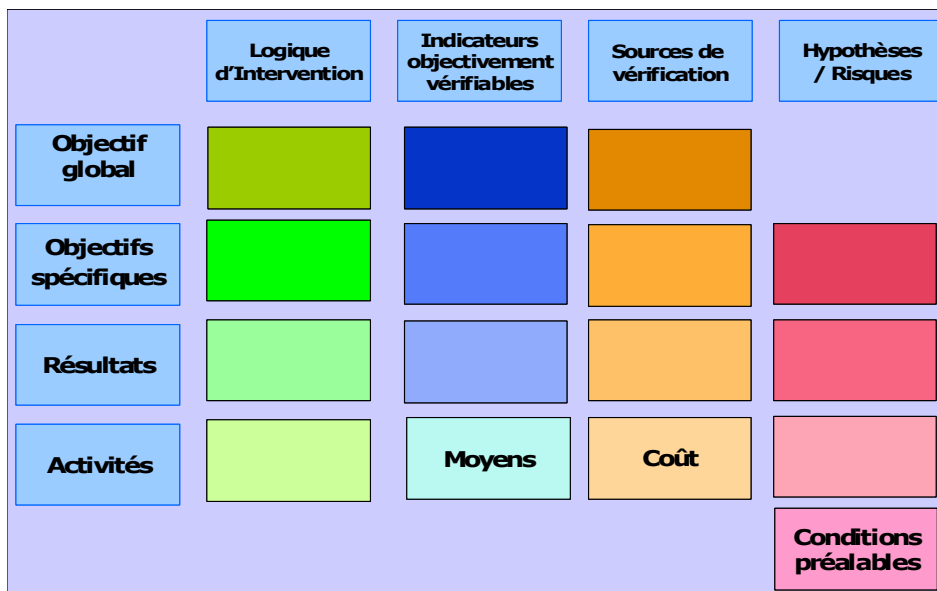


Figure 4 : Structure du cadre logique

Le cadre logique est principalement un outil de planification et de communication permettant de synthétiser les réflexions. Il permet au groupe de travail de disposer d'un support synthétique et précis reprenant les données principales de la conception du projet. Il est donc important de l'utiliser et éventuellement de l'amender lors des réunions de gestion du projet.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Sources	Hypothèses
Objectif global	La problématique est éradiquée dans notre société	La problématique est en régression importante	Enquête nationale	///

		(-50% par rapport à l'année X) Une procédure de loi est déposée.	Ordre du jour parlementaire	
Objectifs spécifiques	1. Le public est sensibilisé à la problématique 2. Les instances politiques sont sensibilisées	70% du public touché lors d'une manifestation X connaissent la problématique 50% du public acceptent de porter le signe emblématique 3 groupes parlementaires l'intègrent dans leur programme	Sondage Ordre du jour parlementaire	Le monde politique relaye la problématique
Résultats	1. Le kit d'information est réalisé et distribué 2. La journée de sensibilisation est réalisée 3. ...	2000 kits distribués à 10 associations 50 parlementaires présents 100 journalistes présents	Vérification des stocks Inscriptions	Les journalistes répercutent l'information Le monde politique est présent
Activités	1.1. Le spot TV est réalisé 1.2. Les brochures explicatives sont éditées ... 2.1. Les thématiques sont identifiées 2.2. les experts sont identifiés 2.3. Le programme est établi ...	Moyens : Experts Enquêteurs Service presse Service impression ...	Coûts : 5000 € 6000 € 10000 € 10000 €	Tous les délais sont respectés par les fournisseurs de service.
				Conditions préalables : - les autorités politiques acceptent le lancement de la campagne - les budgets requis sont alloués.

Figure 5 : Exemple simplifié de cadre logique d'un projet de sensibilisation

4.2 Étape 7 : La formulation des hypothèses

Quoi?

La formulation des hypothèses et l'analyse des risques consiste à identifier, analyser, évaluer les différents facteurs, qui échappent à l'influence directe du projet mais qui, d'une manière ou d'une autre, sont susceptibles d'avoir un impact sur le projet et sur ses possibilités d'atteindre les objectifs annoncés.

Pourquoi ?

Un projet s'inscrit toujours dans un cadre (technique, social, économique ou politique) dont il est tributaire. Ce cadre, plus ou moins favorable, ainsi que tout autre facteur influençant la réalisation du projet, doit être analysé avant que le projet ne débute et doit être suivi en cours de projet.

Comment ?

Les parties concernées analysent les éventuels facteurs de risque, externes ou internes au projet, et identifient les hypothèses auxquelles le projet est confronté.

Le risque est dit **externe** si le groupe n'a pas d'influence directe sur lui.

Exemple :

L'attribution de la totalité du budget requis, le vote d'une loi, une conjoncture économique positive, un climat favorable.

Le risque est dit **interne** si le groupe a des possibilités de contrôle et d'actions au sein même du projet

Exemple :

Départ de personnes compétentes : Minimiser les risques en fidélisant les collaborateurs, en formant plus de personnes que nécessaire, en instaurant une politique de diffusion de l'information (i.e. knowledge management, formation de formateurs), etc.

Le groupe du projet n'est pas responsable de ces risques, mais il doit les connaître, suivre leur évolution et les prévenir en élaborant un plan de mesure à prendre en cas d'apparition (mesures préventives et correctives).

Les hypothèses sont retranscrites dans la quatrième colonne de la matrice du cadre logique en regard des objectifs subordonnés.

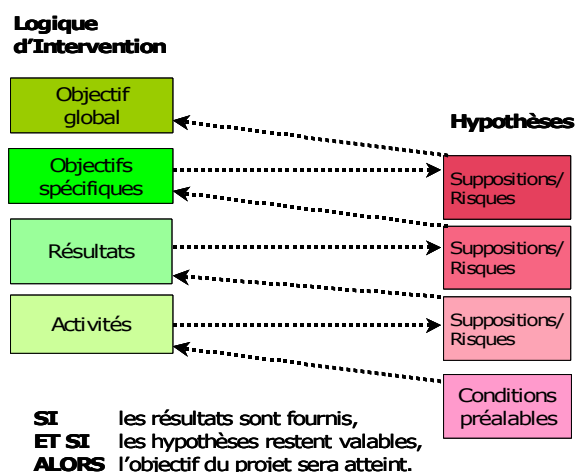


Figure 6 : La logique d'intervention et les hypothèses

La **logique d'intervention** précise que : si les conditions préalables sont remplies, les activités peuvent être réalisées ; si l'ensemble des activités planifiées sont réalisées avec le niveau d'exigence escompté et si les hypothèses (positives) sont rencontrées alors les résultats escomptés seront obtenus, ce qui entraînera la réalisation de l'objectif spécifique du projet et contribuera, à plus long terme, à l'atteinte de l'objectif global.

4.3 Étape 8 : La mesure de la réalisation des objectifs : les Indicateurs Objectivement Vérifiables IOV

Quoi?

L'atteinte de chaque objectif est déterminée de manière objective à l'aide d'indicateurs décrivant les objectifs en terme de qualité, de quantité, de lieu, de temps et de groupe-cible. Ces indicateurs fournissent des éléments précis pour suivre et évaluer le projet et permettent de mesurer les progrès réalisés dans l'atteinte de chaque objectif.

Pourquoi ?

L'évaluation d'un processus consiste :

- à collecter un ensemble d'informations pertinentes, valides et fiables
- à examiner jusqu'à quel point ces informations rencontrent ou sont en adéquation avec les critères des objectifs visés
- afin de prendre une décision

La décision qui sera prise portera sur l'orientation à donner au projet, sur la régulation de l'implémentation ou sur la validation finale.

Comment ?

Un indicateur est une description opérationnelle de l'atteinte de l'objectif. Ainsi, si les indicateurs sont vérifiés, cela prouve que l'objectif est atteint ou est en bonne voie de l'être. Généralement, un objectif ou un résultat est précisé par 3 à 5 indicateurs afin de diversifier les points de vue.

Exemple :

Une formation atteint ses objectifs parce que « 90% des compétences du programme sont développées », « 80% des participants à la formation ont réussi l'évaluation finale », ...

Lors de la formulation de l'indicateur, il convient de préciser les paramètres tels que :

- **Qualité** : Quoi ? Quels sont les changements attendus ?
- **Quantité** : Combien ? Jusqu'où le projet doit-il arriver en terme de quantité, de nombre ?
- **Durée** : Quand l'objectif doit-il être atteint, pendant combien de temps a lieu la mesure ?
- **Groupe-cible** : Qui est concerné précisément par la mesure de l'indicateur ?
- **Lieu** : Où ? : Dans quelle région ou secteur a lieu la mesure ?

La formulation des indicateurs permet de découvrir si des objectifs imprécis ou trop ambitieux ont été fixés.

Certains indicateurs peuvent analyser différents étapes et/ou moments du projet, afin d'en vérifier l'état d'avancement.

Tout comme la formulation de l'objectif, l'indicateur se doit d'être **SMART**, à avoir : **S**pécifique à l'objectif étudié, **M**esurable à un coût raisonnable, **A**ccessible en terme de données à récolter, **R**éaliste, délimité dans le **T**emps. Il doit par ailleurs être fiable et objectif, c'est-à-dire que sa mesure doit être indépendante de la personne qui effectue l'évaluation.

Les indicateurs caractérisent une situation attendue, meilleure que la situation actuelle (ex : diminution ou augmentation de X %). Il importe de réaliser une étude préliminaire au projet afin de préciser la valeur initiale des paramètres étudiés. Sans ces données initiales, il sera difficile, voire impossible, d'évaluer les changements.

De même, certains indicateurs nécessitent une appréciation non chiffrée de participants (ex : enquête, interview). Afin d'en connaître la valeur effective, il importe d'utiliser le même questionnaire sur le même public-cible avant que le projet ne débute et en fin de projet.

Les indicateurs Objectivement Vérifiables IOV sont repris dans la seconde colonne du cadre logique en regard des objectifs correspondants.

Des sources SMART si possible existantes.

Les **sources de vérification** indiquent où et sous quelles formes les informations requises pour statuer sur la valeur de l'indicateur sont disponibles.

Ces sources sont reprises dans la troisième colonne (i.e. enquête, livre de bord, programme, compteur d'un site Internet,...) du cadre logique en regard de l'indicateur correspondant.

4.4 Étape 9 : L'opérationnalisation : Détermination des ressources et moyens

Après avoir identifié l'ensemble des activités requises pour atteindre les résultats escomptés, la planification des ressources nécessaires peut être entamée. Un projet nécessite:

- des ressources humaines
(ex : expertise, compétence, nombre)
- des ressources matérielles
(ex : équipements, matières premières, locaux...)
- des ressources financières
(ex : subsides, budgets, crédits...)
- des ressources temporelles
(ex : durée de réalisation de l'activité et d'atteinte des objectifs)

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux			
Objectifs spécifiques			
Résultats			
Activités	Moyens	Coût	
			Conditions préalables

Ces ressources peuvent provenir de différentes origines (ex : public, privé, partenaires...), qui seront soit fusionnées soit ventilées selon un canevas à définir.

Certaines ressources sont parfois omises en début de projet, ce qui peut causer des difficultés lors de la mise en œuvre (ex : logistique, gestion et évaluation du projet,...). Il est donc important de régler avant la mise en

oeuvre du projet la répartition des responsabilités en termes de ressources et d'activités.

Les moyens requis et les coûts associés sont placés dans le cadre logique en regard des activités concernées.

5 Des outils opérationnels

Différents outils peuvent être utilisés pour gérer le projet dans le temps. Il s'agit en effet de préciser le contenu technique du projet, d'établir en détail les ressources requises et les coûts associés, de déterminer les responsabilités et les circuits d'informations et enfin, de mettre en place un outil de suivi et d'évaluation du projet.

5.1 Planification des activités

La planification précise des activités nécessite de définir le contenu technique précis du projet et de développer un « calendrier d'événements ». Cette planification doit être réalisée avec des experts afin de n'omettre aucune tâche essentielle, de cerner l'impact des interdépendances entre activités, de bien organiser les ressources (ex : la bonne ressource est disponible au bon endroit au bon moment).

Pour ce faire, il s'agit de réaliser:

- **l'organigramme technique du projet.**

Le gestionnaire établit la liste des principales activités permettant d'atteindre les résultats et explicite chaque activité en sous-activités (ex : arborescence) jusqu'à atteindre un niveau de détail permettant d'estimer le temps requis, d'établir la liste des ressources, de cibler la personne responsable et d'identifier le produit sortant.

- **l'échéancier des activités**

Le gestionnaire clarifie les séquences d'activités, leur durée et leurs interdépendances (ex : synchronisation, précédence, délai, simultanéité) et insère les activités dans un chronogramme afin d'en fixer les dates de début et de fin.

Il identifie les jalons, les points de synchronisation entre équipes, les points de validation.

Il vérifie le chemin critique en identifiant les tâches de marges nulles et veille à s'octroyer des périodes de récupération.

- **l'inventaire des ressources requises**

Le gestionnaire détermine les ressources requises y compris les compétences à mobiliser pour chaque activité.

- **la distribution des responsabilités**

Le gestionnaire distribue les tâches et les responsabilités de manière réaliste (c.à-d. vérifier les chevauchements d'activités, les besoins de formation...). Le cas échéant, il corrige le planning afin de tenir compte de la charge de travail de chacun.

L'important dans une planification étant de s'octroyer des marges de manœuvre (Repos, Révision, Retard).

Des méthodes de type GANTT permettent d'illustrer graphiquement le déroulement des tâches et de nombreux logiciels informatiques sont disponibles pour compiler les informations requises.

	Durée	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	
Créer un plan de formation													
Analyse des besoins	5 ho/jours												
Formuler les compétences	9 ho/jours												
Identifier méthodes d'apprentis	4 ho/jours												
Valider le plan de formation	2 ho/jours				◆	7							
Sélectionner les formateurs													
Rédiger le cahier des charges	4 ho/jours												
Envoyer l'appel à candidatures													
Évaluer les candidatures													
Sélectionner les formateurs										◆			
...													

Figure 7 : Exemple simplifié de planification des activités

5.2 Planification de la budgétisation

La planification des activités permet de réaliser un échéancier détaillé des budgets à engager.

Le même type de planning sera réalisé en ventilant le type de ressources requises (humaines, matérielles, financières,...) et les sources de financement.

	Unité	Quantité par période				Coût unitaire	Total
		1	2	3	4		
Analyse des besoins							
- réunions	nbre	2	1			500	1500
- enquête	ho/jour		5			500	2500
- rapport	Nbre		20			10	200
Formuler les compétences							
- réunion	Nbre			1	1	500	1000
- travail exploratoire	ho/jours			2	4	700	4200
- validation	ho/jours				1	700	700
...							

Figure 8 : Exemple simplifié de planification des ressources

6 La méthode GCP : les pièges à éviter

Le cadre logique est un outil à utiliser avec compétence mais aussi un bon sens critique. Il est en effet tributaire de ce que les acteurs du projet en font et peut tomber dans différents travers au risque de devenir :

- un cadre *sans logique*. Certains cadres ne sont utilisés que parce que les bailleurs de fond l'exigent et ne sont remplis que a posteriori sur la base d'un projet préétabli. Aucune réflexion n'est menée quant à la structuration des objectifs, le rôle des parties prenantes ou des facteurs extérieurs... ;
- un cadre *incomplet* car trop simpliste ou trop concis. Certains cadres ne reflètent pas l'articulation des objectifs entre eux, n'évaluent que partiellement les objectifs, passent sous silence un ensemble d'activités qui ne seront pas gérées ou évaluées. Certains cadres sont délibérément incomplets par manque de confiance entre le gestionnaire du projet et le bailleur de fonds ;
- un cadre *rigide*. Un cadre logique doit pouvoir vivre avec le projet, être adaptable à un environnement variable (hypothèses et risques). Il faut s'assurer que les gestionnaires du projet soient autorisés, désireux et capables de gérer une mise à jour permanente ;
- un cadre *imposé* par une instance supérieure. Il ne résulte pas d'un consensus entre les différentes parties prenantes et souffre d'une analyse superficielle des problèmes des bénéficiaires ;
- Un cadre *déconnecté* où les indicateurs sont pris comme « objectifs à atteindre » en oubliant qu'ils ne sont qu'une des représentations de la situation attendue alors que d'autres indicateurs gagneraient à être introduits lors de l'évaluation ;
- un cadre *trop complet*, explicitant avec trop de détails les activités à réaliser et les objectifs à atteindre. Ces cadres perdent de leur intérêt comme outil de communication structuré.

Il importe donc que le cadre soit la propriété des parties prenantes afin d'éviter immobilisme et simplification excessive.

7 Conclusions

La méthode de Gestion du Cycle de Projet GCP offre, avant tout, au gestionnaire de projet une série d'outils, de questionnement, de méthodes de travail, etc. pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer un projet de qualité.

La qualité de l'analyse réalisée par les parties prenantes permettra d'assurer un projet pertinent, réalisable et viable.

Si les 9 étapes sont réalisées avec soin, on peut présupposer que le projet se déroulera bien, en supposant bien entendu que les analyses soient correctes, les risques contenus et la planification respectée.

Le Cadre logique est principalement utilisé comme moyen de communication structuré. Il doit donc vivre et évoluer en même temps que le projet qu'il sert.

Les atouts de la GCP sont :

- Instaurer un dialogue entre les parties prenantes (les bénéficiaires, les exécutants, les décideurs, les bailleurs de fonds)
- Fournir des outils de travail permettant d'identifier les problèmes, les besoins, les acteurs, les parties prenantes, les hypothèses, les risques, les actions à entreprendre.
- Veiller à structurer la réflexion autour du projet et créer une vision commune du projet.
- Contribuer à se focaliser en priorité sur les problèmes à résoudre afin de s'attaquer à leurs causes par des activités appropriées afin d'atteindre les objectifs souhaités.
- Rendre plus efficace la réalisation, la planification des activités et des ressources, le suivi et l'évaluation du projet.

Glossaire

Activités	Les tâches spécifiques à mener à bien durant le cycle de vie d'un projet de façon à aboutir à des résultats. Une fois toutes les activités réalisées, le résultat devrait être atteint.
Analyse des problèmes	Enquête structurée sur les aspects négatifs d'une situation afin d'en déterminer les causes et leurs conséquences
Analyse des stratégies	Appréciation critique des différentes alternatives permettant d'atteindre les objectifs spécifiques.
Approche du cadre logique	Une méthodologie pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de programmes et de projets, incluant l'analyse des problèmes, des objectifs et de la stratégie, assortie de plans d'actions et de plans budgétaires.
Arbre des objectifs	Représentation graphique de la hiérarchie des objectifs du projet. Il se construit en reformulant les problèmes de l'arbre à problèmes en objectifs, c'est-à-dire en situations positives atteintes. Les liens de causalité sont ainsi transformés en liens moyen-fin, l'objectif d'un niveau inférieur (en dessous) étant un moyen pour obtenir l'objectif situé sur le niveau immédiatement supérieur.
Arbre des problèmes	Représentation graphique des liens de causalité entre les problèmes associés au projet. Lu de base en haut, chaque articulation exprime un lien de « causes à effet » entre problèmes
Bénéficiaires	Personne, organisme,... dont la problématique doit être résolue par un projet. Il ne faut pas confondre bénéficiaires et personnel exécutrice d'un projet.
Cadre logique	Matrice 4*4 où sont représentés la logique d'intervention du projet, les hypothèses et/ou les risques, les indicateurs objectivement vérifiables et leurs sources de vérification, les moyens et coûts requis pour réaliser les activités.
Conditions préalables	Conditions, hypothèses, qui doivent être remplies avant que le projet puisse débuter. (Note : les hypothèses sont à vérifier durant l'intervention).
Coûts	Coûts financiers associés aux ressources requises.
Critères d'évaluation	Les critères de pertinence, d'efficience, d'efficacité, d'impact, de durabilité,... utilisés dans le cadre de l'évaluation.
Cycle de projet	Le cycle de projet s'applique à la durée de vie du projet, depuis l'idée initiale jusqu'à l'évaluation de sa réalisation. Les 6 phases du projets sont la programmation (idée, concept), l'identification (pré-faisabilité), instruction (faisabilité), financement, mises en œuvre (y compris le suivi) et l'évaluation (ante, post). Cette dernière phase

	permet de revenir sur la programmation et relancer un éventuel nouveau projet.
Efficacité	L'efficacité est la mesure dans laquelle les services fournis par le projet ont permis aux bénéficiaires d'obtenir les bénéfices prévus.
Évaluation	Évaluation de l'objectif, du résultat, de l'activité ou des ressources sur base de critères et d'indicateurs pertinents, fiables et valides.
Faisabilité	La faisabilité d'un projet indique dans quelle mesure le projet est techniquement faisable et dans quelle mesure les actions, moyens, coûts, compétences et conditions suffisent pour livrer les résultats aux bénéficiaires.
Hypothèses	Facteurs extérieurs susceptibles d'affecter la progression ou la réussite du projet, mais sur lesquels les gestionnaires du projet n'ont pas de prise directe. Les hypothèses doivent être identifiées à tous les niveaux et formulées en situations positives.
Indicateurs	Les indicateurs objectivement mesurables IOV prouvent, s'ils sont vérifiés, que l'objectif ou le résultat est atteint. Ils caractérisent l'objectif en terme de qualité, groupe-cible, quantité, lieu et temps. Ils servent de base au suivi et à l'évaluation. Les indicateurs sont dit objectivement vérifiable car ne peuvent dépendre d'appréciations vagues et subjectives. Ils doivent permettre à des évaluateurs différents d'arriver à de mêmes conclusions.
Logique d'intervention	La stratégie fondamentale des objectifs du projet (objectif global – objectifs spécifiques – résultats –activités).
Objectif global	Objectif présentant la situation future atteinte et auquel le projet contribue, au même titre que d'autres projets.
Objectif spécifique	Objectif même du projet, l'objectif spécifique traite des problèmes fondamentaux (le pourquoi ?) et se définit en terme de bénéfice durable pour les bénéficiaires.
Moyens	Ensemble des ressources (humaines, matérielles, financières, temporelles) requises pour réaliser les activités
Parties prenantes	Tout individu, groupe de personnes, institution ou entreprises pouvant avoir un lien avec le projet. Ces parties peuvent, directement ou indirectement, de façon favorable ou néfaste, affecter ou être affecté par le processus ou les résultats du projet.
Pérennité	La durabilité ou la pérennité traite de la mesure dans laquelle les bénéfices d'un projet perdurent après que le soutien de l'intervention soit terminé.
Pertinence	Un projet est pertinent dans la mesure où ses objectifs répondent aux vrais problèmes et inquiétudes tels qu'ils sont exprimés par les bénéficiaires.
Planification des activités	Une représentation graphique, de type chronogramme, Gantt ou planning, reprenant pour chaque activités à

réaliser, le commencement et la fin de chaque activité, la durée, le séquençement,...

Il peut être utilisé pour affecter la responsabilité de la réalisation des tâches, établir le suivi de l'état d'avancement, affiner la budgétisation, etc.

Problème

Description d'une situation ou d'un état négatif perçu par celui qui en souffre ou qui le subit.

A ne pas confondre avec « manque de » qui est déjà une des solutions pour résoudre le problème.

Résultats

Objectifs en terme de produits, de « livrables » des activités contribuant à atteindre l'objectif spécifique. Une fois tous les résultats atteints, l'objectif spécifique devrait être également atteint.

Sources de vérification

Origine des informations objectives et vérifiables requises pour statuer sur la valeur des indicateurs.

Editeur responsable : Guy De Smedt, Directeur de l'Agence Fonds social européen