

COMPTE - RENDU DU SEMINAIRE
CONCEPTION, ELABORATION ET FORMULATION
DE DOCUMENTS DE PROJETS
INRA - Rabat 27 au 29/2/1984

M. EL GALLAF *

I - APPRECIATIONS D'ENSEMBLE

Le séminaire relatif à la « conception, l'élaboration et la formulation de documents de projet » organisé par le programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) s'est tenu du 27 au 29 février 1984 à l'Institut National pour la Recherche Agronomique (INRA).

Cette importante activité a été animée par Monsieur EMMANUEL DIERCHX DE CASTERLE, Directeur du Séminaire et Monsieur PAOLO SABBATINI Co-Directeur du Séminaire.

Les trois journées (3) de Séminaire se sont déroulées dans une ambiance fort agréable et détendue qui a permis à chaque participant de suivre le Séminaire et de saisir sa portée sans ressentir à aucun moment la moindre lassitude.

En effet, dès le début du Séminaire et tout au long de celui-ci, Messieurs DE CASTERLE et SABBATINI ont créé une ambiance qui a stimulé une participation active et positive de l'ensemble des Séminaristes et qui a favorisé la spontanéité et la réussite du Séminaire.

C'est ainsi que tous les participants ont vécu ces trois (3) jours de Séminaire avec un enthousiasme et un intérêt particuliers. Aussi, qu'il nous soit permis de remercier vivement au nom de tous les Séminaristes, Monsieur Le Directeur et Monsieur le Co-Directeur du Séminaire pour l'enrichissement à tous les niveaux apporté à l'occasion de ce Séminaire relatif à la « Conception, l'élaboration et la formulation de documents de projet », qui a débuté par une allocution d'ouverture de Monsieur Le Secrétaire Général de l'Institut National pour la Recherche Agronomique et par une séance de présentation des Séminaristes.

* Chef de Division Formation du Personnel - B.N.D.E.

II - OUVERTURE DU SEMINAIRE ET PRESENTATION DES PARTICIPANTS

1) Le Séminaire a été ouvert par Monsieur le Secrétaire Général de l'INRA qui a fait l'éloge de « ce travail pratique », à propos duquel il a remercié Messieurs DE CASTERLE et SABBATINI. Souhaitant plein courage à tous les Séminaristes, Monsieur Le Secrétaire Général a cédé la parole à Monsieur le Directeur du Séminaire.

Exprimant la bienvenue à tous les participants, Monsieur DE CASTERLE a précisé que dans un souci de « savoir avec qui chacun va vivre pendant les trois journées de Séminaire », la première heure serait retenue à la « technique de présentation ».

De par cette technique, chaque participant est amené à interroger une personne de son choix sur toutes questions l'intéressant, pour ensuite la présenter à haute voix à l'ensemble des Séminaristes. Ainsi tous les participants auront été présentés et de par la liberté des questions posées, qui ont d'ailleurs suscité des éclats de rire, cette première heure de présentation a permis non seulement de faire plus ou moins connaissance mais aussi de créer une ambiance détendue et sécurisante dès le départ.

C'est que pour engager la séance de présentation, Monsieur DE CASTERLE a présenté Monsieur SABBATINI, qu'il se trompe souvent en écrivant son nom, se confondant dans les «b» et les «t», que Monsieur SABBATINI est juriste, linguiste, non marié descendant de plusieurs papes qu'il fait le travail et à Monsieur DE CASTERLE d'ajouter « que moi je signe ».

A son tour, Monsieur SABBATINI a présenté Monsieur DE CASTERLE, précisant qu'il est né en Belgique dans un village appelé d'ailleurs « CASTERLE », qu'il est marié et père de trois enfants, qu'il habite une splendide villa au Souissi, qu'il est sans cravate, mais qu'au bureau il tient à la tenue, qu'il est sympathique et aimable après les heures de travail et qu'il lui accorde « carte blanche pour changer quelques virgules ».

Ces présentations ayant été l'occasion pour l'ensemble des Séminaristes de percevoir l'ambiance détendue dans laquelle le Séminaire s'est déroulé, les présentations qui ont suivi ont contribué à créer une atmosphère sereine.

Suite à cette phase de présentations qui a effectivement permis aux Séminaristes de communiquer aisément dès le début, Monsieur DE CASTERLE, a abordé avec un style à la fois simple et captivant le contenu du Séminaire qui sera mis en relief après avoir précisé les modalités de son organisation.

III - ORGANISATION DU SEMINAIRE

Le Séminaire s'est tenu trois (3) jours, de 8 h 30 à 12 h 30 et de 14 h 30 à 17 h 30, au sein de la salle de Conférences de l'INRA qui a été aménagée pour accueillir ce Séminaire qui s'est déroulé sous la forme d'un « atelier » constitué de trois (3) équipes de travail et qui a connu l'utilisation moyens pédagogiques simples mais pertinents.

a) *Formation des groupes :*

L'organisation du Séminaire s'est concrétisée par la constitution de trois (3) groupes composés chacun de sept (7) personnes et d'un animateur dont le nom désigne le groupe.

Etaient ainsi constitués les groupes suivants :

- groupe Zinoune
- groupe Zniber
- groupe El Gallaf

. *GROUPE ZINOUNE*

- *Animateur* : Mr. ZINOUNE (Ministère de l'Intérieur)
- *Equipe de travail* :

Mme REGRAGUI Soukaïna (BNDE)
 Mr. MOUATADID Sidi Mohamed (INRA)
 Mr. RAHMOUNI Hassan (Fac. de Droit)
 Mr. EL IDRISSE AMMARI M.A. (INRA)
 Mr. SQALI Abdellatif (INRA)
 Mr. AMRI Ahmed (INRA)
 Mr. TAHIRI Kaddour (Ministère du Plan)

. *GROUPE ZNIBER*

- *Animateur* : Mme ZNIBER (ENA)
- *Equipe de travail* :

Mr. NICOLAY Michel (Ambassade de Belgique)
 Mr. BEQQALI Mohamed (INRA)
 Mr. CHAHBAR Abdelhak (INRA)
 Mr. BOUNEJMATE Mustapha (INRA)
 Mme RACHID Zhor (INRA)
 Mr. ROB Pieters (FAO)
 Mr. RHAZAoui Ahmed (PNUD/Eac. de Droit)

. **GROUPE EL GALLAF**

- *Animateur* : Mr. EL GALLAF (BNDE)

- *Equipe de travail* :

Mlle ELAOUFIR Boudour (Affaires Economiques)

Mr. SALAH BENNANI Ahmed (INRA)

Mr. ACHAHBOUN Mohamed (INRA)

Mr. ORRHIRI Ahmed (INRA)

Mr. SALI Belaïd (INRA)

Mr. SAKR Bouazza (INRA)

Mr. EZ-ZAHRAOUI Thami (INRA)

Il convient de préciser que le rôle des animateurs a consisté à clarifier et répéter les définitions théoriques en apportant tout éclaircissement nécessaire et à canaliser les discussions l'équipe qu'ils animent en vue d'éviter les dispersions et de concentrer l'attention sur l'objectif visé par les études de cas pratiques.

Il convient d'ailleurs de relever que pour chaque exercice, un président de table chargé de diriger les débats au sein de son groupe a été élu, ainsi qu'un rapporteur chargé de présenter le travail réalisé par son équipe.

Il s'est ainsi avéré que chaque participant au Séminaire, s'est retrouvé, à tour de rôle Président de table ou Rapporteur et ceci a été ressentiablement, d'autant plus que par ce procédé la stimulation des séminaristes a été davantage favorisée permettant à chacun de mesurer ses aptitudes à assurer le rôle de « leadership » qui lui a été confié par ses collègues.

Par ailleurs, sur le plan pédagogique, il est certain que résultats obtenus sont réellement positifs et ceci tant au niveau du style et du comportement des responsables du Séminaire qu'au niveau des moyens matériels utilisés.

b) *Les moyens pédagogiques utilisés*

Parmi les moyens pédagogiques utilisés durant toute la durée du Séminaire, il convient de noter les plus caractéristiques, à savoir :

- Quatre (4) trépieds, dont trois (3) trépieds mis à la disposition des différents groupes et un (1) trépied utilisé par Messieurs Le Directeur et Co-Directeur du Séminaire.

- Un jeu de couleurs permettant de faire ressortir les aspects fondamentaux des enseignements théorique et pratique dispensés et stimulant la mémorisation des concepts clefs nécessaires à la compréhension de la méthodologie relative à la formulation de documents de projet, laquelle méthodologie vise deux objectifs essentiels. :

. permettre à chaque participant de dégager les éléments fondamentaux pour la formulation d'un projet.

. permettre aux participants de parvenir en fin de séminaire à avoir la même conception sur la méthode de formulation de documents de projet.

- Un procédé d'affichage conçu pour permettre aux séminaristes de se référer chaque fois que nécessaire à ce système d'affiches qui reproduit les différents concepts et définitions relatifs à l'enseignement théorique. Ce système a contribué à mieux cerner l'objet et le contenu du séminaire.

- Un dossier regroupant des documents relatifs aux enseignements théorique et pratique.

Il a été suggéré aux séminaristes, de ne consulter ce dossier qu'en fin de séminaire en ce qui concerne les documents relatifs à la partie théorique et à l'occasion des exercices pratiques pour ceux relatifs aux études de cas.

- Un procédé de répétition au début de chaque séance permettant de faire un rappel des concepts avancés et de progresser dans le contenu du séminaire en respectant la méthode dite par objectif.

IV - OBJET ET CONTENU DU SÉMINAIRE :

a) Objet du Séminaire

Le but du Séminaire consiste à sensibiliser les participants à une méthodologie commune pour la formulation de documents de projet. A cette fin, la méthode dite « par objectif » a été utilisée et une terminologie caractérisée par la simplicité a été adoptée permettant aux séminaristes de saisir la logique sur laquelle doit se fonder la formulation de tout document de projet.

b) Contenu du Séminaire

Le contenu du Séminaire qui peut d'ailleurs être qualifié de « riche » et « pertinent », a été conçu en six (6) modules.

- Module 1 :

Ce premier module a été traité durant la matinée du 27 février 1984 et s'est articulé autour des points suivants :

1/ - *Définition du projet*

Sur la base d'un développement consistant et clair, la définition d'un projet s'est imposée par elle-même, se précisant comme suit :

« Un projet est un ensemble d'activités reliées, se prêtant à une *gestion unifiée* et visant à réaliser des *objectifs spécifiques*, dans les limites d'un *budget donné* et d'une *période donnée* ».

Cette définition a été reproduite sur tableau sur la base du jeu de couleurs qui a permis de visualiser avec précision les éléments - clefs qui la constituent.

2/ - *Place du document de projet dans le cycle de programmation.*

Pour aborder cette question, il a d'abord été précisé qu'un projet est tout simplement un « P.S.M. », c'est-à-dire un « *problem Solving Model* ». L'accent a été mis sur la nécessaire mémorisation des notions « projet » et « problème », afin de toujours établir le lien direct entre la définition d'un problème et la notion de projet.

Ainsi fut abordée, d'idée selon laquelle un projet est l'inverse d'un problème.

Par ailleurs, il a été précisé que la formulation de projets à laquelle s'attache le présent séminaire ne constitue qu'une étape du cycle de programmation qui se compose de sept (7) phases, s'établissant comme suit :

* *Les phases constituant le cycle de programmation de documents de projet :*

- 1 - identification du problème
- 2 - analyse des solutions
- 3 - sélection de la solution
- 4 - formulation du projet
- 5 - planification des activités
- 6 - exécution
- 7 - contrôle et évaluation

Le cycle de programmation de documents de projet tel qu'il a été présenté a également fait l'objet du système d'affichage, le jeu de couleurs mettant en relief les quatre (4) premières phases.

A ce niveau, l'exposé théorique a permis de rendre compte de l'interdépendance qui existe entre les différentes phases du cycle de programmation.

De même, l'attention fut attirée sur la dépendance des différentes phases du cycle à l'égard de la première phase, à savoir l'identification du problème.

Il est ainsi ressorti que la phase d'identification du problème se doit d'être entreprise avec minutie, car l'analyse des solutions possibles, suivie du choix de la solution adaptée au problème posé ne peut se faire que sur la base d'un problème bien identifié et clairement défini (en d'autres termes, ceci revient à se référer à l'adage qui dit : « un problème bien posé, c'est la moitié de la solution »).

Il est ainsi apparu et il a été clairement rapporté que l'identification du problème est une donnée capitale et déterminante dans le processus de formulation de projet.

C'est ainsi que pour illustrer l'idée de formulation de documents de projet, il a été procédé à un exercice général portant sur la comparaison entre ce qu'est « un bon document de projet » et « un mauvais document de projet ».

De plus, pour faire prendre conscience de l'importance de la phase d'identification du problème, un exercice en groupe a été entamé.

3/ - *Exercice en groupe*

La détermination du problème étant essentielle dans la formulation de documents de projet, un cas pratique consistant à établir « l'arbre des causes et des conséquences » a été proposé aux différentes équipes de travail. Celles-ci ont été invitées à réfléchir d'une part sur les causes du problème de la malnutrition pris à titre d'emple et d'autre part, sur ses conséquences.

Cet exercice a permis d'établir les relations existantes entre « causes et conséquences », tout en précisant que pour résoudre le problème, il convient de s'attaquer plus aux causes qu'aux conséquences.

- **Module 2 :**

Le second module a été abordé durant l'après midi du 27 février 1984, regroupant un enseignement théorique et un exercice pratique. Ces travaux furent précédés par l'anecdote d'un « rendez-vous à l'ONU » qui a rétabli une atmosphère détendue dans laquelle a été entamé l'exposé des quatre (4) éléments essentiels de documents de projet.

1/ - *Définition des quatre (4) éléments essentiels relatifs à la formulation de documents de projet.*

Les éléments essentiels à la formulation de documents de projet ont été présentés, définis et reproduits sur affiches.

Il fut ainsi visualisé que quatre (4) éléments interviennent pour la formulation de documents de projet, à savoir :

- l'objectif de développement : OD
- l'objectif immédiat : OI
- les résultats : R
- les apports : A

Les définitions relatives à ces concepts avancées et affichées furent les suivantes :

- *L'objectif de développement*, est l'objectif à long terme que le projet doit aider à atteindre par la réalisation de son objectif immédiat. Il est donc normalement *en dehors de la portée immédiate du projet même*.
- *L'objectif immédiat*, est ce que le projet doit *catégoriquement réaliser*.
- *Les résultats*, sont le produit des activités en vue de réaliser l'objectif immédiat, *résultantes des apports*.
- *Les apports*, sont les *moyens* mis à la disposition du projet.

Une fois les éléments essentiels de documents de projet développés et définis, la compréhension des liens de plausibilité (liens de proportionalité et liens de causalité) ainsi que celle de la notion d'hypothèses a été abordée.

2/ - Les lien de plausabilité.

Il a été précisé que les éléments essentiels de documents de projet (A-R-OI-OD) doivent être liés entre eux par des liens de plausabilité (liens logiques) qui sont des liens de causalité et de proportionnalité.

. Les liens de proportionnalité :

Les liens de proportionnalité doivent exister entre les éléments essentiels de documents de projet (A-R-OI-OD) afin de de maintenir un équilibre entre eux.

Le maintien d'une harmonisation entre ces différents éléments permet d'éviter toute distorsion de nature à compromettre cet équilibre.

Dans la réalité, l'absence de liens de proportionnalité peut se concrétiser par l'une des situations suivantes.

- l'existence d'apports (A) considérables et de résultats (R) réduits ;
- l'exigence d'obtention de résultats importants avec des apports réduits ;
- la formulation d'un objectif immédiat (IO) qui est disproportionné par rapport aux apports et aux résultats.

. Les liens de causalité :

Ces liens de causalité ont été matérialisés par l'expression simple « Si - Alors » ("If - Than") permettant de mettre en évidence les différents liens devant exister entre les éléments essentiels d'un projet.

En vue de saisir concrètement ces liens de causalité, des exemples ont été avancés tel que :

- Si les apports existent et respectent les liens de proportionnalité, Alors les résultats pourraient se réaliser ;
- Si les résultats se réalisent, Alors l'objectif immédiat devrait être atteint ;
- Si l'objectif immédiat est atteint, celui-ci conjugué avec d'autres objectif immédiats, devrait alors permettre la réalisation de l'objectif de développement.

. *La notion d'hypothèses :*

Les hypothèses expriment *le degré* de plausabilité (liens logiques) en termes de causalité et de proportionnalité.

Cette notion d'hypothèses fut introduite en faisant appel à la notion de probabilité. En effet, la probabilité de réalisation de l'objectif immédiat (OI) est en liaison directe avec la probabilité de réalisation des hypothèses relatives aux apports (A) et aux résultats (R). Cette liaison telle qu'elle a été exprimée peut être explicitée par la relation suivante :

$$PR (OI) = PR (A) \cdot PR (R)$$

avec :

PR (OI) = Probabilité de réalisation de l'objectif immédiat

PR (A) = Probabilité de réalisation des apports

PR (R) = Probabilité de réalisation des résultats

Cette liaison fut illustrée par l'exemple suivant :

- Si la probabilité de réalisation des hypothèses relatives aux apports est de 75 % ;
- et si la probabilité de réalisation des hypothèses relatives aux résultats est de 56 % ;
- alors, la probabilité de réalisation de l'objectif immédiat n'est que de 42 %.

Cette illustration a permis de montrer que sur la base de probabilités aux résultats, on aboutit par le système de liaisons entre les éléments essentiels (A - R - OI - OD) à une probabilité de réalisation de l'objectif immédiat relativement faible, si bien que la réalisation de celui-ci peut être compromise.

Dans ce sens, l'attention a été particulièrement attirée sur le fait que, si la probabilité de réalisation de l'objectif immédiat n'est pas satisfaisante, il serait prudent de renoncer au projet.

Une fois l'importance de cette notion d'hypothèses mise en relief, une précision a été apportée, à savoir que la notion d'hypothèses ne doit pas être confondue avec celle de «facteurs externes». C'est ainsi que l'analyse des facteurs externes fut introduite.

3/ - *Les facteurs externes.*

A ce sujet, l'attention fut attirée sur le fait que la réalisation de l'objectif immédiat (OI) pourrait ne pas être atteinte au cas où il ne serait pas tenu compte des « Facteurs Externes ». Une nouvelle notion a donc été introduite et affichée sous forme de deux (2) lettres alphabétiques à savoir « F.E. » (soit "Facteurs Externes").

Il a été ainsi formulé que dans la mesure où ces facteurs externes interviennent *d'une façon déterminante* dans la réalisation de l'objectif immédiat, il convient dès lors, soit de les intérioriser, soit de les neutraliser, auquel cas la réalisation du projet pourrait être compromise.

Enchaînant sur l'analyse des Facteurs Externes et pour donner une application concrète à l'enseignement théorique dispensé jusque là, un exercice pratique a été proposé aux différents groupes.

4/ - *Exercice pratique : cas simple du Pique-nique.*

Par cet exercice (cf documents distribués), la réflexion des différentes équipes de travail a été fixée sur les points suivants :

- l'identification du problème (envers) et sa solution (endroit) ainsi que l'établissement de l'arbre des causes et conséquences.
- l'établissement des éléments essentiels (A-R-OI-OD).

L'intérêt porté à cette étude de cas, s'est révélé tant au niveau des discussions conduites par les présidents de table et centralisées par les animateurs, qu'au niveau des exposés réalisés par les rapporteurs et des débats qu'ils ont engendrés et auxquels l'ensemble des séminaristes a participé.

A la suite de ce travail d'équipes, un exercice général portant sur la distinction des « mots sales » et des « mots doux » a été proposé à l'ensemble des participants.

5/ - *Exercice général : « mots sales » / « mots doux ».*

Cet exercice a permis de fixer l'attention sur l'utilisation « imprécise » et « dangereuse » de certains termes dans la formulation de documents de projet.

Dans ce sens, il a été procédé à l'établissement d'un tableau retraçant « les mots sales » (non porteurs de sens) et les « mots doux » (porteurs de signification).

A partir de cette distinction, il a été perçu que les premiers, à savoir les « mots sales » donnent lieu à un document de projet mal formulé donc à un mauvais document de projet.

Afin de sensibiliser les séminaristes sur l'utilisation abusive des « mots sales » et en se référant au terme « expert » qui a été avancé parmi ceux-ci, une anecdote ("le taureau de Madagascar") a été suivie avec intérêt, permettant aussi de clôturer cette première journée de séminaire dans une ambiance de rires.

- Module 3 :

Le troisième module a caractérisé la matinée du 28 février 1984 qui a, avant tout, débuté par un rappel des différents concepts dispensés la veille.

Une fois ce récapitulatif réalisé, l'enseignement théorique s'est poursuivi par l'introduction de la notion « d'indicateurs » et de la notion de « vérificateurs ».

1/ - Notions « d'indicateurs » et de « vérificateurs ».

A ce niveau, c'est la notion « d'indicateurs » (1) qui a d'abord été analysée. Cette analyse a permis de dégager que les indicateurs permettent de caractériser avec précision les quatre (4) éléments essentiels de documents de projet (A - R - OI - OD).

La définition des indicateurs qui a été avancée et affichée est la suivante :

Les indicateurs explicitent les divers éléments en termes de *quantité*, *qualité*, *temps* (q.q.t.).

S'agissant de cette définition, ce sont les termes quantité, qualité et temps qu'il a été convenu de retenir.

En effet, il a été demandé à l'assistance d'avoir toujours présent à l'esprit, dans la formulation de documents de projet, les lettres « q.q.t. » qui se rapportent aux termes quantité, qualité, temps et qui constituent les indicateurs de réalisation. Les lettres « q.q.t. » ont d'ailleurs été affichées afin de stimuler leur mémorisation.

Une fois, l'importance des « q.q.t. » mise en évidence, il est apparu que ces indicateurs dits de réalisation contribuent à mieux saisir la définition du projet avancée au début du séminaire, où cette notion « d'indicateurs » se concrétise par l'expression :

« dans les limites d'un budget donné (qualité quantité) et d'une période donnée (temps) ».

Par ailleurs, il a été précisé qu'il convient de ne pas confondre les indicateurs de réalisation (q.q.t.) et les indicateurs de succès (repères, bornes....).

Précisant les indicateurs de succès, il a été signalé que ceux-ci peuvent intervenir soit au début du projet, soit au cours de sa réalisation. De plus pour saisir concrètement ce que peuvent être des indicateurs de succès, les exemples suivants ont été donnés :

- cérémonie d'inauguration (pause de la première pierre).
- visite d'une délégation officielle au cours de la réalisation du projet (pour constater l'avancement des travaux).

Une fois indicateurs de succès explicités, l'attention a été attirée sur leur non-confusion avec les vérificateurs ou moyens de vérification.

C'est ainsi que la notion de vérificateurs a été abordée.

Notion de « vérificateurs ».

Les vérificateurs ont été définis, comme étant les moyens (humains et/ou matériels) de contrôle qui doivent être *objectifs* et *indépendants*.

Pour préciser cette définition, l'accent a été mis sur les points suivants :

- le vérificateur devant être objectif, il est nécessaire que les personnes qui conçoivent le projet soient des personnes distinctes de celles qui en réalisent le contrôle.
- le vérificateur devant être indépendant, il importe que la personne chargée du contrôle ne soit pas liée au projet par un intérêt quelconque.

Ces indications ayant été apportées et l'introduction aux notions d'indicateurs et de vérificateurs ayant été effectuée, un exercice pratique a été proposé à la réflexion des séminaristes.

2/ - *Exercice pratique : cas compliqué du pique-nique.*

Afin de fixer la notion « d'indicateurs » et de la saisir

concrètement, un cas pratique (cf documents distribués) a permis aux différents groupes de déterminer les quatre (4) éléments essentiels, du projet (A-R-OI-OD) ainsi que les indicateurs de réalisation (q.q.t.).

Il a été constaté avec satisfaction que chaque équipe est parvenue à formuler une solution respectant aussi bien les quatre (4) éléments essentiels du projet que les notions d'indicateurs, de vérificateurs et de facteurs externes.

- Module 4 :

Le quatrième module a été traité durant l'après midi du 28 février 1984 et a eu pour objet de mettre en application les concepts et notions qui ont été approfondis au cours des séances précédentes et d'appréhender la logique interne de formulation de documents de projet.

A cet effet, un exercice pratique ("Ecole Nautique") a été soumis à la réflexion des différents groupes.

Ce cas pratiqué « Ecole Nautique » a fait l'objet de deux documents de projet, à savoir :

- un mauvais document de projet (cas 1)
- un document de projet amélioré (cas 2)

1/ *Mauvais document de projet (cas 1)*.

Par l'étude de ce premier cas qui constitue un document de projet mal formulé, les différentes équipes de travail devaient parvenir à repérer rapidement les erreurs grossières de logique interne.

En effet, les différents groupes, ayant été initiés à la logique interne de formulation de documents de projet et ayant été familiarisés aux éléments essentiels de documents de projet, sont parvenus à une même conclusion qui peut être résumée comme suit :

Etant donné que ce document se caractérise par une absence de logique entre les éléments essentiels (A - R - OI - OD), ce document de projet est mal formulé. Ce fait suffit à lui seul pour considérer que ce cas n° 1 constitue en effet un mauvais document.

2/ *Document de projet amélioré (cas 2)*.

Par l'étude de ce second cas, qui constitue un document

de projet amélioré mais relatif au même projet, à savoir « l'Ecole Nautique », la réflexion des différents groupes a porté sur la détermination des quatre (4) éléments essentiels (A - R - OI - OD) ainsi que sur la mise en évidence des indicateurs de réalisation (q.q.t.) et de la notion de vérificateurs.

Il a été agréablement constaté que chaque équipe a pu faire ressortir l'ensemble des concepts relatifs à la formulation de ce document de projet, concluant que sa formulation est effectivement acceptable comparativement à celle relative au premier document que l'ensemble des séminaristes a qualifié de « mauvais document ».

Dans une ambiance de dynamisme et de vif intérêt suscités par l'étude de ce cas pratique, cette seconde journée du séminaire a pris fin.

- Module 5 :

Le cinquième module a fait l'objet de la matinée du 29 février 1984 et a porté sur l'exposé du cadre logique (matrice) et sur un exercice en groupe. Cependant avant cet enseignement théorique et son application pratique, il a été procédé à récapitulatif *toutes les définitions* qui ont été retenue au cours des deux premières journées du séminaire.

1/ Exposé du cadre logique (matrice).

Le cadre logique a été présenté sous forme matrice (log-frame) dans laquelle s'insèrent tous les concepts étudiés et approfondis durant les deux (2) premières journées du séminaire.

Ce cadre logique a été appréhendé comme étant une matrice de synthèse incluant tous les éléments relatifs à la formulation de documents de projet.

L'objet de cette matrice est de présenter d'une manière claire, précise, complète et succincte les différents concepts à la formulation de documents de projet. La logique interne document de projet doit donc y figurer, de même que les éléments essentiels (A - R - OI - OD) respectant les liens de plausabilité, ainsi que les indicateurs, les vérificateurs et les facteurs externes sans oublier les données de base du projet.

Ainsi l'accent a été sur le but de cette matrice, qui est de permettre aux décideurs de prendre connaissance d'une façon rapide du contenu du document de projet soumis à leur approbation.

La matrice ou « logframe » a été concrètement présentée comme suit :

Matrice / cadre logique (logframe).

	Eléments	Indicateurs	Vérificateurs	F. E.	
OD		Q H E Q			SI
OI		Q H E Q			A
R		Q H E Q			L
A		Q H E Q		(+)	O
					R
					S

(+) Cette case doit contenir les données de base relatives au projet. Elle doit donc fournir brièvement le diagnostic de la situation existante avant la formulation du projet.

Une fois ce cadre logique de présentation de documents de projet appréhendé, un exercice en groupe a permis d'illustrer son utilisation.

2/ *Exercice en groupe : « résistance horizontale aux ravageurs et aux maladies des végétaux » (cas réel).*

Cet exercice en groupe a porté sur un document de projet proposé par le gouvernement du Maroc, partiellement financé par le PNUD (Programme des Nations Unis pour le Développement) et dont l'exécution a été confiée à la F.A.O. (Organisation pour l'Agriculture et l'Alimentation).

Dans un premier temps, il a été demandé aux différents groupes de faire une lecture approfondie de ce document de projet (cf documents distribués) afin par la suite d'en établir le cadre logique (logframe).

Le but recherché est ainsi de faire une application pratique du cadre logique tel qu'il a été enseigné et perçu par les séminaristes.

C'est ainsi que les différentes équipes, ont procédé à une approche minutieuses de ce document de projet « résistance horizontale aux ravageurs et aux maladies des végétaux », afin de formuler leurs réflexions en les insérant dans ce cadre logique de présentation.

- Module 6 :

Le sixième module auquel a assisté Monsieur Le Secrétaire Général de l'INRA, a été entrepris au cours de l'après midi du 29 février 1984. Ce module a consisté en l'exposé par groupe du cadre logique relatif au cas réel, proposé aux séminaristes pour lecture approfondie au cours de la matinée. Par ailleurs ce dernier module a fait l'objet d'un débat général, suivi d'une évaluation du séminaire puis de sa cloture.

1/ Exposé par groupe du cadre logique relatif au projet « résistance horizontale aux ravageurs et aux maladies des végétaux » :

Les trois (3) groupes de travail s'étant penchés avec intérêt et passion sur ce cas réel soumis à leurs réflexions, ont manifesté à travers leurs exposés, leur aptitude à mettre en application tout l'enseignement théorique dispensé durant les trois (3) journées de séminaire, mais aussi leur assimilation du cadre logique de de projet.

En effet, chaque équipe est parvenue non seulement à exposer le cadre logique dans lequel doit s'insérer le projet mais aussi à relever les défaillances relatives à la logique interne de formulation de ce document de projet qui a néanmoins été approuvé suscitant pour cela l'étonnement de tous les séminaristes.

Ce sentiment unanime de surprise a été révélateur d'une chose fondamentale :

Le but du séminaire a été atteint, à savoir qu'au bout de trois jours passés ensemble, une méthode commune de formulation de documents de projet a été assimilée par l'ensemble des participant qui sont désormais en mesure d'utiliser éventuellement cette méthode pour formulation de tout document de projet.

Il convient par ailleurs de préciser que la logique interne de formulation de documents de projet a été saisie de façon telle qu'une des équipes a été jusqu'à reproduire sous forme de caricature le document de projet tel qu'il est formulé, tandis qu'un autre groupe en a exposé une nouvelle formulation.

2/ Débat général, évaluation et clôture du séminaire :

Le débat général qui a débuté à l'occasion des exposés relatifs au cas réel qui a particulièrement intéressé l'ensemble des séminaristes, s'est poursuivi et s'est étendu sur le thème même du séminaire, à savoir « la conception, l'élaboration et la formulation de documents de projet » .

Prenant la parole au cours de ce débat qui a permis un échange de points de vue entre tous les présents, Monsieur DE CASTERLE, Directeur du séminaire a félicité l'ensemble des participants pour la « richesse des interventions » et à exprimer sa satisfaction de constater « qu'au bout de trois journées passées ensemble, tous les séminaristes sont parvenus à s'exprimer dans un même langage en formulation de documents de projet ».

S'adressant à Monsieur Le Secrétaire Général de l'INRA Monsieur DE CASTERLE a exprimé ses remerciements pour l'intérêt porté à ce séminaire qui pu ainsi se dérouler dans des conditions agréables.

Prenant la parole, Monsieur Le Secrétaire Général de l'INRA a vivement remercié Messieurs DE CASTERLE et SABBATINI pour le travail de « haute qualité dont ils ont fait bénéficier tous les participants qu'il a félicités pour l'enthousiasme qu'ils ont manifesté à l'égard du séminaire.

Par ailleurs, dans un élan spontané, plusieurs participants ont entendu exprimer leur satisfaction quant à la richesse des enseignements théorique et pratique qu'ils ont reçus remerciant ainsi Messieurs le Directeur et Co-Directeur du séminaire.

Après avoir remercié au nom de tous les participants, Monsieur le Secrétaire Général de l'INRA, Monsieur Le Directeur et Monsieur le Co-Directeur du séminaire, Monsieur EL GALLAF a présenté l'intérêt d'évaluer le séminaire (cf annexe 1) proposant ainsi un questionnaire d'évaluation aux séminaristes. Monsieur EL GALLAF a précisé qu'il permettra d'une part d'avoir une idée sur la manière dont a été perçue le séminaire et d'autre part de permettre aux formateurs de mieux répondre aux besoins futurs de formation.

Sur ces diverses interventions, une réception non prévue dans l'organisation du séminaire a été offerte par l'INRA qui a été offerte par l'INRA qui a entendu par « ce modeste geste » manifester sa pleine satisfaction.

V - CONCLUSION

Le séminaire relatif à « la conception, l'élaboration et la formulation de documents de projet » vécu pendant trois (3) jours avec un enthousiasme et un intérêt certains, a connu un succès remarquable qui a été exprimé de manières diverses par l'ensemble des participants.

En effet, grâce aux actions stimulantes de Messieurs Le Directeur et Co-Directeur du séminaire et à l'utilisation de la méthode dite par objectif, l'objet du séminaire a été atteint et la participation positive et active de l'ensemble des séminaristes réalisée.

Aussi la Division de la Formation du Personnel de la BNDE entend remercier en son nom et au nom de tous les participants, Monsieur AMMANUEL DIECKX DE CASTERLE, Directeur du séminaire et Monsieur PAOLO SABBATINI co-Directeur du séminaire pour les efforts qu'ils ne cessent de déployer à l'égard de toute action de formation.

Le succès rencontré par ce séminaire, la richesse qu'il a manifesté à tous les niveaux, l'ambiance agréable, détendue et sereine dans laquelle il s'est déroulé, ne peuvent que susciter des sentiments profonds de satisfaction et de vifs remerciements à l'égard de Messieurs le Directeur et Co-Directeur du séminaire qui nous ont en effet « mené là où on ne savait pas ».

Au nom de tous les participants à ce séminaire, qu'il nous soit permis de réaffirmer nos remerciements sincères et profonds et qu'il nous soit permis d'exprimer le facteur J. (facteur Joie).

Nos remerciements vont également à la Direction Générale de l'INRA qui nous a offert le cadre de ce fructueux enseignement.

Notre reconnaissance s'adresse à la Direction Générale de la BNDE qui ne ménage aucun effort pour toute action de Formation et qui nous a encouragé à participer pleinement à ce séminaire.

ANNEXE I :

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU SEMINAIRE

Les questions sont regroupées en 4 parties : appréciations d'ensemble, contenu, organisation, observations.

Prière de répondre à ces questions, en barrant les mauvaises cases.

I - APPRECIATION D'ENSEMBLE

— L'objectif du séminaire est-il clairement défini ?

OUI

NON

21

1

— Cet objectif est-il atteint ?

OUI

NON

22

—

— Le séminaire permet-il de saisir la logique la formulation d'un projet .

OUI

NON

22

—

— L'enseignement théorique dispensé est-il nécessaire pour la formulation d'un projet ?

OUI

NON

21

—

— La terminologie utilisée est-elle pertinente pour saisir la logique de formulation d'un projet ?

OUI

NON

20

1

-- La terminologie utilisée est-elle précise ,

OUI

20

NON

2

-- La mise en relief de la terminologie utilisée par le jeu des couleurs a-t-elle un impact sur l'assimilation de l'enseignement théorique ?

OUI

17

NON

4

-- La définition du mot projet a-t-elle pour vous la même signification avant et après le séminaire ?

OUI

12

NON

10

-- La définition du mot projet avancé tout au long du séminaire a-t-elle maintenant une signification plus précise pour vous ?

OUI

20

NON

1

-- La récapitulation au début de chaque séance a-t-elle un impact sur l'assimilation des concepts avancés ?

OUI

22

NON

—

-- Les études de cas utilisées pour illustrer les concepts théoriques sont-elles pertinentes ?

OUI

10

NON

2

-- Votre curiosité vous a-t-elle poussée à lire les documents distribués ?

OUI

11

NON

10

II - CONTENU DU SEMINAIRE

— Contenu du séminaire :

Médiocre	Moyen	Satisfaisant	Excellent
	1	9	12

— Applicabilité de la méthodologie (pertinence).

Médiocre	Moyen	Satisfaisant	Excellent
		10	12

— L'objet du séminaire :

Médiocre	Moyen	Satisfaisant	Excellent
	1	5	16

— Le contenu des différents concepts, suscite discussion.

OUI	NON
4	16

— Le contenu des différents concepts suscite approfondissement.

OUI	NON
8	14

III - ORGANISATION DU SEMINAIRE

— Plan du déroulement du séminaire.

Médiocre	Moyen	Satisfaisant	Excellent
		7	15

— Durée du séminaire

Suffisante	Insuffisante
14	8

--- Niveau de discussion

Médiocre	Moyen	Intéressant	Excellent
		14	4

--- Travail en groupe

Positif	Négatif
19	1

--- La conduite du groupe par un animateur est-elle utile ?

OUI	NON
22	0

--- L'hétérogénéité du groupe constitue-t-elle un avantage ?

OUI	NON
16	5

--- L'hétérogénéité du groupe constitue-t-elle un inconvénient ?

OUI	NON
13	8

--- La rédaction des documents distribués

Mauvaise	Moyenne	Satisfaisante
		10

--- Les moyens pédagogiques utilisés sont-ils satisfaisants ?

OUI	NON
21	

IV - OBSERVATIONS

- * Définition de la méthode par objectifs

Résultat : Absence de réponses, dans le cas contraire confusion dans la réponse.

- * Définition de la dynamique du groupe

Résultat : Absence réponses, dans le cas contraire confusion dans la réponse.

- A votre avis, quel rôle doit remplir l'animateur d'un groupe ?

Résultat - Rester neutre, n'intervenir qu'en cas de besoin.

- orienter les débats dans le groupe
- Faire des rappels des concepts théoriques.
- Eclairer les points obscurs.
- Coordonner le travail.
- Stimuler la participation de l'ensemble du groupe,
- Doit être capable de « trancher » en cas de dispersion
- Empêcher la perte de temps.