

**Groupe de Renforcement des Efforts Environnementaux Nationaux**

**GREEN**

---

**Atelier de  
Planification et de Gestion  
des Projets**

du 24 au 27 Février 1997  
à Antananarivo / Madagascar

---

Bernd Leber  
Tostedt / Allemagne  
Mars 1997

# Table des Matières

---

<b>1 - OBJECTIFS ET PARTICIPANTS.....</b>	<b>1</b>
<b>2 - DEROULEMENT ET COMPTE RENDU .....</b>	<b>1</b>
2.1 - ORGANISATION ET LOGISTIQUE .....	1
2.2 - PROGRAMME FLEXIBLE .....	2
2.2 - ATELIER DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE: GESTION DE CYCLE DE PROJET ET METHODE DU CADRE LOGIQUE.....	2
2.2.1 - <i>Projet simulé</i> .....	2
2.2.3 - <i>Méthode du Cadre Logique (CL)</i> .....	3
2.3 - EXPERIENCE MALGACHES EN GESTION DE PROJET.....	3
2.4 - ETUDES DE FAISABILITES .....	3
<b>3 - RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>4</b>
3.1 - FORMATIONS COMPLEMENTAIRES.....	4
3.2 - APPUI EN PLANIFICATION ET GESTION DE PROJET.....	4
3.3 - APPUI INSTITUTIONNEL .....	5
<b>ANNEXES.....</b>	<b>6</b>

# 1 - OBJECTIFS ET PARTICIPANTS

Au sein du Programme Régional Environnement de la Commission de l'Océan Indien (PRE-COI), avec l'appui de l'Union Européenne, un atelier sur le sujet de la planification et de la gestion des projets a été organisé et exécuté par le GREEN.

Cette formation était destinée aux cadres nationaux en provenance des différentes Coordinations nationales“ (CN) de ce programme, notamment de Madagascar, de Maurice, des Seychelles et des Comores.

Le groupe des participants comprenait aussi les expert internationaux attachés au programme, dans ses fonctions de Conseiller Technique (CT) ou de Conseiller Technique Principal (CTP), soit auprès des Coordinations Nationales, soit auprès de la Direction Régionale (niveau COI).<sup>1</sup>

Dans le contexte de l'objectif global du programme visant à préparer une „gestion intégrée de la zone côtière“ (GIZC), un objectif spécifique a été formulé portant sur des Systèmes et politiques de planification intégrée de la ZC“.<sup>2</sup>

En ce qui concerne le système de planification proposé aux institutions membres nationales, il s'agissait de promouvoir un système de Planification Participative, selon le standard de planification et gestion de projet élaboré et appliqué par l'Union Européenne (U.E): Gestion de Cycle de Projet (GCP).

Ainsi, la méthode, le processus et l'application pratique du GCP constituaient le centre de cette formation, et pendant trois jours un atelier pratique de planification participative du type Méthode du Cadre Logique a été tenu.

En outre, des instruments et expériences de planification, utilisés par l'ONE et par l'ANEA (organismes malgaches d'environnement), ainsi que l'application des études de faisabilité par les différentes CN ont été présentés et discutés (les derniers après une présentation méthodologique de la part de la Direction Régional - COI).

## 2 - DEROULEMENT ET COMPTE RENDU

### 2.1 - ORGANISATION ET LOGISTIQUE

Le choix de la localité de la formation, le Centre de Formation aux Sciences de l'Information Géographique et de l'Environnement (CFSIGE) à Antananarivo assurait la logistique, l'équipement et les services d'appui, dans une atmosphère très accueillante.

En plus, le CFSIGE, avec ses programmes et ses activités de formation dans le domaine de l'environnement, était d'un grand intérêt, surtout pour les participants des pays voisins qui ne connaissaient pas CFSIGE avant.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Dans le cas des Seychelles, le CTP a assumé, en même temps, la fonction du Coordinateur National

<sup>2</sup> Selon la section 5 de la „Présentation synthétique du Programme Régional de la COI“, du 14.8.96 (Direction Régional)

Une brève présentation du CFSIGE, informant les participants sur son programme de formation a été ajouté au programme de l'atelier (session 4 du 26.2.97 )

.....  
..

## 2.2 - PROGRAMME FLEXIBLE

Le programme initial, élaboré pendant la préparation de l'atelier par le GREEN, en relation avec la direction régionale, a été présenté aux participants au début de l'atelier.<sup>4</sup> Selon le processus participatif d'un atelier de planification de type cadre logique / ZOPP, le programme était considéré comme susceptible d'être modifié soit par les participants, soit en fonction de son avancement.

Cependant, les changements du programme sont restés assez marginaux, indiquant que le programme élaboré était bien reçu et accepté par les participants.

## 2.2 - ATELIER DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE: GESTION DE CYCLE DE PROJET ET METHODE DU CADRE LOGIQUE

L'atelier fut inauguré par un discours

Après une introduction à la „Gestion de Cycle de Projet“ (GCP), système de planification et gestion de projet élaboré et appliqué par l'U.E, la Méthode du Cadre Logique (MCL), élément constitutif de la GCP, fut introduit.<sup>5</sup>

Pour assurer un maximum de participation, et de pratique concrète sur le sujet de planification selon MCL, la méthode et ses procédés ont été présentés, et en même temps appliqués et pratiqués par les participants lors d'un atelier-training de planification.

### 2.2.1 - *Projet simulé*

Etant un atelier-formation, il était nécessaire de choisir un projet de simulation. Les critères donnés aux participants pour leurs propositions de projets de simulation étaient :

- sujet d'intérêt professionnel pour les participants
- participants (dans leur totalité) capables de contribuer à des informations théoriques, techniques, organisationnelles, pratiques etc.
- sujet favorable pour la démonstration d'un processus MCL

Les participants, en petit groupe, ont élaboré et proposé 7 projets possibles de simulation. Après accord général, ils ont, avec l'assistance du modérateur, choisi le projet suivant :

Gestion durable de l'environnement dans une petite ville côtière à vocation touristique

---

<sup>4</sup> Le programme initial est joint en Annexe A.2

<sup>5</sup> A la fin de l'atelier, les participants recevaient le manuel „Gestion du Cycle de Projet - Approche Intégrée et Cadre Logique“, publiées par la Commission des Communautés Européennes (Bruxelles 1993)

.....  
..

### **2.2.3 - Méthode du Cadre Logique (CL)**

Le projet de simulation choisi servait de base pour le processus de planification participative, selon MCL, durant lequel les éléments théoriques et méthodologiques furent présentés, expliqués, et appliqués concrètement par le groupe des participants.

Toutes les étapes du procédé CL ont été suivies pendant les premiers jours de l'atelier.<sup>6</sup>

Soit en séances plénières, soit en groupes, la phase analytique a été élaborée (y compris l'élaboration d'un diagramme de problèmes, d'un diagramme des objectifs, ainsi que l'identification des stratégies possibles de projet, et finalement le choix d'une stratégie).

Le résultat de cette planification collective et participative est un document de Cadre Logique (Schéma de Planification de Projet).<sup>7</sup>

Bien qu'il s'agissait d'un projet théorique, les contributions concernant l'analyse des problèmes, des objectifs, du cadre institutionnel, et de l'analyse des alternatives étaient bien réalistes, et pourront servir d'exemple pour des ateliers de planifications CL prévus dans le contexte des projets à réaliser dans le programme PRE-COI.

## **2.3 - EXPERIENCE MALGACHES EN GESTION DE PROJET**

Les organismes malgaches dans le domaine de l'environnement, ONE et ANAE, et représentées dans l'atelier par ses (vice-) directeurs, en qualité de co-moderateurs, ont présenté les techniques et systèmes de planification et de gestion du projet appliqué.

Leur planification correspondait en partie au système CL, et ainsi les participants ont pu voir l'application concrète de cet instrument.

En particulier les instruments de programmation de projet consistaient en une multitude de procédés techniques et instruments utilisés.<sup>8</sup>

La richesse des expériences présentées aurait mérité beaucoup plus de temps. Il était difficile pour les participants de suivre les contributions assez complexes et denses. Une présentation permettant plus de temps, utilisant des techniques didactiques plus adaptées et participative serait à retenir pour le futur programme d'échange des expériences.

## **2.4 - ETUDES DE FAISABILITES**

Le Directeur Régional du Programme PRE-COI a présenté quelques règles de base et des procédés relatifs aux études des besoins, ainsi que les différents aspects des études de faisabilité, avec notamment :

---

<sup>6</sup> Séquences et étapes CL traitées peuvent être vérifiées dans le programme ex-post (Annexe A.3)  
<sup>7</sup> Le Cadre Logique est documenté en Annexe A.4. Par manque de temps, l'élaboration des Indicateurs / Source de vérification devaient se limiter à un seul exemple.  
<sup>8</sup> Un texte d'instruction sur le sujet a été distribué aux participants



- Faisabilité technique
- Faisabilité institutionnelle
- Faisabilité organisationnelle
- Faisabilité financière
- Faisabilité économique et sociale

Après la présentation des ces concepts (tels que mentionnés dans le manuel GCP), les représentants des pays membres étaient invités à indiquer à quel degré ces instruments sont déjà utilisés / appliqués dans le contexte des "opérations pilotes" en cours.

Ce compte rendu sur la situation actuelle dans les différents pays a montré des différences, soit institutionnelles, soit politiques, ainsi que le besoin du programme PRE-COI d'harmonisation, et de contribution, si nécessaire, à des solutions locales particulières.

### **3 - RECOMMANDATIONS**

#### **3.1 - FORMATIONS COMPLEMENTAIRES**

Prévoyant que dans la phase d'exécution, de nombreux projets (mini-projets, opérations pilotes etc.) seront à planifier, à suivre, et à évaluer, une équipe (mobile) du PRE-COI en appui à la planification de projet serait à envisager. Une telle équipe pourrait fournir des modérateurs Cadre Logique, des évaluateurs, des équipes d'études et de suivi, etc.

Cette équipe (de type *stand-by*), sera recrutée parmi les cadres des CN. Les membres devraient recevoir une formation sur les sujets suivants:

- Cadre Logique - Cours approfondis
- Cadre Logique - Cours de modérations des ateliers CL
- Evaluations de projets
- Système auto-évaluation et suivi (M&E)
- Etudes de faisabilité

#### **3.2 - APPUI EN PLANIFICATION ET GESTION DE PROJET**

Dans l'absence (ou l'attente) d'une équipe de planification (proposé ci-dessus), des appuis de la part du GREEN seront nécessaires, appliquant les étapes diverses du système Gestion de Cycle de Projet.

Dans ce contexte, des conseiller / experts GREEN (à court terme) devraient être disponibles pour les actions suivantes :

- Identification des projets (processus d'animation participative avec communautés ou autres institutions sociales, études de faisabilité etc.)
- Planification des projets (planification CL de projet, plans d'opérations annuels; plans de travail pour acteurs divers, etc...)
- Appui à la Gestion de Projet (Organisation, finances, rapport, contrôles etc.)
- Suivi et évaluation (M&E): Elaboration des systèmes adapté de suivi / monitoring,
- Evaluations (mi-temps, finales, questions spécifiques, etc..).

.....  
 ..

### 3.3 - APPUI INSTITUTIONNEL

Il est apparu qu'un élément de conseil dans le domaine de l'organisation et des institutions sera souhaitable (interne PRE-COI; envers organisations nationales membres; organisations autour d'un projet / opération pilote).

Dans ce contexte, des interventions / conseil / appui des types suivants seront possibles :

- Révision/adaptation de l'organisation PRE-COI et ses éléments (4/5 CN, DR-COI, GREEN)
- Appui aux stratégies des CN envers l'organisation des acteurs dans le contexte du programme ou à plus long terme
- Formation en développement d'organisations pour cadres CN, et autres.

.....  
..

## ANNEXES

---

- A.1 Liste des Participants
- A.2 Programme initial
- A.3 Programme exécuté (ex-post)
- A.4 Cadre Logique élaborée
- A.5 Processus des mini-projets : Cas de l'Association Nationale d'Actions Environnementales ANAE - Madagascar

.....  
..

## Liste des Participants

---

Abdoulhalik Faouzia	Eq.Techn. PRE-COI	Comores
Ali Abdallah Fatouma	CN PRE-COI	Comores
Chutoori Chandansingh	DOE PRE-COI	Maurice
Galet-Lalande Noël	CT PRE-COI	Madagascar
Gangapersad Diwakar	CN PRE-COI	Maurice
Laurent Alain	CTP PRE-COI	Dir. Régionale/COI
Morawski Ivo	CT-PRE-COI	Maurice
Orts Stéphane	CN PRE-COI	Seychelles
Rabearintsoa Simon	Proj. ICAN/Min. Santé	Madagascar
Rabenevanana Man-Wai	Instit. Sciences Marines	Madagascar
Rath Joseph	DOE PRE-COI	Seychelles
Razafitseheno Gabriel	Chef Service Pêche	Madagascar
Refeno Germain	CN PRE-COI	Madagascar
Valade Isabelle	CT PRE-COI	Comores
Vernier Nicolas	CT COI-PRE	Seychelles

---

### Modérateurs :

Leber Bernd	GREEN	Maurice/Allemagne
Rabemanajara Koto	Directeur ANAE	Madagascar
Rakotary J.C.	Directeur ONE	Madagascar

**ATELIER DE FORMATION  
PLANIFICATION DES OPERATIONS PILOTES  
-Méthode du Cadre Logique (MCL)-  
-Gestion de Cycle de Projet (GCP)-**

**Programme (adapté)**

	<b>24.02.97</b>	<b>25.02.97</b>	<b>26.02.97</b>	<b>27.02.97</b>				
08.30 h - 10.00 h		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Causes approfondies / effets (en groupes)</li> <li>- Diagramme des Problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif du Projet</li> <li>• Résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du processus mini-projet (ANAE)</li> </ul>				
10.30 h - 12.00 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture</li> <li>• Programme</li> <li>• Participants</li> <li>• Introduction au GCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des Objectifs               <ul style="list-style-type: none"> <li>- reformulations des problèmes (en groupes)</li> <li>- Diagramme des Objectifs</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité               <ul style="list-style-type: none"> <li>- élaboration par résultat (en groupes)</li> <li>- intégration dans le SPP</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruments de programmation de projet (ONE Madagascar)</li> </ul>				
	D	E	J	E	U	N	E	R
13.30 h - 15.00 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction à la Méthode du Cadre Logique</li> <li>• Choix d'un projet de simulation</li> <li>• Analyse de Participation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des Alternatives               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des chaînes moyens fins</li> <li>- Choix d'une stratégie optimale</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suppositions               <ul style="list-style-type: none"> <li>- introductions</li> <li>- élaborations (en groupes)</li> <li>- présentations / discussions</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation des micro-projets des Coordinations Nationales pour 1998</li> </ul>				
15.30 h - 17.00 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de Problème               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problème Central</li> <li>- Causes principales</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schéma de Planification de Projet (SPP)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- introduction</li> <li>- Logique du SPP</li> </ul> </li> <li>• Objectif global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur et sources de vérifications               <ul style="list-style-type: none"> <li>- introduction</li> <li>- élaborations</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusions</li> <li>• Clôture officielle</li> </ul>				

## ATELIER DE FORMATION PLANIFICATION ET GESTION DES PROJETS

### Programme

	24.02.97	25.02.97	26.02.97	27.02.97				
<b>08.30 h - 10.00 h</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagramme des Problèmes</li> <li>• Analyse des Objectif</li> <li>-reformulations des problèmes (en groupes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypothèses/Suppositions</li> <li>- introductions</li> <li>- élaboration</li> <li>- évaluation / discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du processus mini-projets ANAE (contin.)</li> </ul>				
<b>10.30 h - 12.00 h</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture</li> <li>• Programme</li> <li>• Participants</li> <li>• Introduction Gestion Cycle de Projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagramme des Objectifs</li> <li>• Analyse des Alternatives</li> <li>- Identification des chaînes moyen-fins</li> <li>- Choix d'une stratégie optimale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur et sources de vérifications</li> <li>- introduction</li> <li>- élaborations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruments de programmation de projet (ONE Madagascar)</li> </ul>				
	D	E	J	E	U	N	E	R
<b>13.00 h - 14.30 h</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction à la Méthode du Cadre Logique</li> <li>• Choix d'un projet de simulation</li> <li>• Analyse de Participation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Cadre Logique (CL)</li> <li>- introduction</li> <li>- Logique verticale</li> <li>- Logique horizontale</li> <li>• Objectif spécifique</li> <li>• Objectif global</li> <li>• Résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimatif des Moyens</li> <li>• Coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmation de projet (contin.)</li> <li>• Application des études de faisabilité dans les Opération Pilotes (expériences par pays)</li> </ul>				
<b>15.00 h - 16.30 h</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des Problèmes</li> <li>- Problème Central</li> <li>- Causes principales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité</li> <li>- élaboration par résultat</li> <li>• - intégrations dans le CL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du processus mini-projets (Exemple ANAE)</li> <li>• Présentation du CFSIGE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des études de faisabilité (contin.)</li> <li>• Conclusions de l'atelier</li> <li>• Clôture</li> </ul>				

<b>Cadre</b>		<b>Logique</b>	
<b>Logique d'Intervention</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Sources de Vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
<u><b>Objectif globale</b></u> Gestion durable de la zone côtière			1. Disponibilité de financement 2. Volonté politique locale 3. Stabilité économique et politique 4. Volonté de collaboration des autres projets/autres bailleurs
<u><b>Objectif spécifique</b></u> Amélioration de la gestion des ressources et des déchets			1. Disponibilité et validité de ressource humaine qualifiée 2. Application des réglementation en vigueur 3. Accessibilité et validité de l'information 4. Absence d'événements paroxysmiques
<u><b>Résultats</b></u> 1. Gestion et traitement des déchets appliqué  2. Ressources naturelles régénérées ou restaurées  Plages stabilisées ou restaurées	Augmentation du taux de déchet traité de 20% par an		1.1 Critères, normes et standards promulgués 1.2 Disponibilité des financements pour les infrastructures fondés  2.1 Responsabilité R.N. restituée au niveau local (loi, volonté politique) 2.2 Stabilisation du taux de fertilité  3.1 Respect du plan d'aménagement du territoire au niveau des implantations (le «pas géométrique»)

<b>Activités</b>	<b>Moyens</b>	<b>Coûts</b>
1.1 Inventaire des sources de pollution (individuelle / collective)	2,0 H/M	
1.2 Caractérisation des charges polluantes	1,0 H/M 50 analyses	
1.3 Identification et évaluations des moyens	1,0 H/M	
1.4 Définitions des seuils et normes applicables	0,5 H/M	
1.5 Etudes / réalisations des solutions d'assainissement urbain	4,0 H/M (études) génie civil	
1.6 Etude / réalisation système de gestion de déchets	4,0 H/M (études) génie civil équipement	
1.7 Plan d'action pour l'assainissement du site	1,0 H/M atelier planific.	
1.8 Charte de responsabilités	0,5 H/M atelier PM	
1.9 Mise en conformité des établissements polluants	1,0 H/M Mise en conform. à charge partic.	
1.10 Application du principe pollueur-payeur	1,0 H/M Analyses idem 1.2	
1.11 Appui aux services techniques	2,0 H/M (formation) équipement	
1.12 Sensibilisation populations et opérateurs	6,0 H/M ateliers support médias	
1.13 Promotion du recyclage des déchets	0,5 H/M ateliers support médias	
1.14 Mise en place parafiscalité	0,5 H/M	
1.15 Promotion associations de précollecte	2,0 H/M équipement	
1.16 Application de la réglementation sur mise en conformité	Contrôles 1.2/1.10	
1.17 Réglementation locale		
1.18 Suivi-monitoring de la qualité des milieux récepteurs et des sources polluantes	0,5 H/M Observatoire	
2.1 Approfondir / renforcer la connaissance des milieux naturels	Total R 2 :	
2.2 Aménagement des bassins versants	3 x 4 =	
2.3 Préserver les zones sensibles (mangroves, wetlands,...)	12,0 H/M -1 Bateau équip. - Équipement	
2.4 Amélioration des pratiques traditionnelles	- Ateliers formation	
2.5 Identifier et promouvoir des activités de diversificat. et/ou substitution	- indemnités	
2.6 Responsabilisation et participation active des «stakeholders»		
2.7 Réglementer l'accès et l'exploitation des ressources		
3.1 Analyser la filière sable		
3.2 Etudier la régénération du sable	2,0 H/M équipement	
3.3 Recommandations pour faciliter l'application des réglementations	0,5 H/M matériel équipement	
3.4 Promouvoir et utiliser les matériaux de substitution de sable	0,5 H/M	
3.5 Définir un cadre légal des implantations / constructions en zone littorale	2,0 H/M matériel audio- visuel	

3.6	Stabilisation des plages et des dunes: - étudier la faisabilité - mise en défense	3,0 H/M		
3.7	Elaborer la règlement. sur l'extraction des sables des plages et des dunes	3,0 H/M	ouvrages spécifiques	
3.8	Appui à la mise en place d'une gestion locale	1,0 H/M	matériel de communication	
3.9	Protéger / restaurer la dune et son cordon végétal	1,5 H/M	1 Bateau Équipement plongée	
3.10	Contrôler les activités littorales : tourisme, pêche, navigation	2,0 H/M	Labour	
3.11	Suivre et contrôler des effluents polluants domestiques et hôteliers	1,0 H/M	Équipement Matériaux	
3.12	Suivi-monitoring état environnemental plages	1,0 H/M		
3.13	Promouvoir / maintenir la bonne volonté des décideurs et acteurs dans la préservation et restauration du capital plages	1,0 H/M		