

## Logframe, méthode de gestion performante des projets participatifs : cas de la cité des amandiers, Oran

### Logframe, efficient management method for participatory projects: case of the city of almond trees, Oran.

Karima BOUFENARA-KHEROUATOU<sup>1\*</sup>, Badia BELABED-SAHRAOUI<sup>2</sup>

1 Université Constantine3- Salah BOUBNIDER, (Algérie),  
karima.boufenara@univ-constantine3.dz

2 Université Constantine3- Salah BOUBNIDER, (Algérie),  
badia.sahraoui@univ-constantine3.dz

Date de soumission: 08/07/2021 Date d'acceptation 27/09/2021 Date de publication: 27/12/2021

#### Résumé :

Cet article traite de l'intérêt de la gestion de projet par la performance, en utilisant la méthode ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung) développée en Allemagne par la GTZ. Cette méthode s'apparente à celle du cadre logique appelée également « logframe », qui s'est avérée être un outil précieux pour la conception et l'évaluation de projets.

À travers l'exemple du projet de restructuration urbaine et d'amélioration de l'habitat de la cité des amandiers à Oran, nous présentons les différentes étapes de la méthode et leurs intérêts, dans l'objectif d'améliorer les pratiques de gestion de projet participatif en Algérie.

**Mots clés :** Cité des amandiers, Gestion de projet ; Logframe, Méthode ZOPP, Oran.

#### Abstract:

This article deals with the interest of performance-based project management, using the ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung) method developed in Germany by GTZ. This method is similar to that of the logical framework also called "logframe" which has proven to be a valuable tool for the design and evaluation of projects.

Using the example of the urban restructuring and habitat improvement project in the city of almonds in Oran, we will present the different stages of the method and their interests, with the objective of improving participatory project management practices by Algeria.

**Keywords:** City of almond trees, Logframe Project management, ZOPP method, Oran.

\* Auteur correspondant.

## 1. Introduction

La gestion de projet résonne comme un leitmotiv dans les discours des politiciens, des bailleurs de fonds, des gestionnaires et des managers dans différents domaines et disciplines. Cette spécialité du management est en plein essor ces dernières décennies.

La mondialisation des économies, l'augmentation de la concurrence, les déficits publics, les nouvelles exigences en matière de responsabilité et de transparence<sup>1</sup> obligent les organismes et les institutions, à opter pour un management par la performance, pour des services plus efficaces, plus adaptés aux besoins.

Toutes ces exigences, obligent de nouvelles réflexions sur les méthodes de gestion de projet, leurs outils et leur mise en œuvre.

C'est dans cette mouvance, que s'inscrit la méthode ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung) traduite en français par Méthode de Planification de Projet par Objectifs (MPPOP) ou encore, Planification des Interventions Par Objectifs (PIPO), Planification Participative de Projet par Objectifs (PPPO) ou encore Approche ou (analyse) du Cadre Logique (ACL).

La méthode ZOPP, développée par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, l'agence de coopération internationale allemande pour le développement (GTZ) en Allemagne, est appliquée dès la phase de programmation, planification et formulation, «afin d'orchestrer des interventions de type projet ou programme sur une durée déterminée et selon des objectifs ou résultats à identifier. Elle sert aussi de référent au cours de la mise en œuvre et de l'évaluation»<sup>2</sup>.

Flexible, elle s'avère être un très bon outil de communication, de concertation et de clarification pour l'ensemble des parties prenantes dans un projet.

Cette méthode s'apparente à celle du cadre logique appelée également «logical framework» ou «logframe». Au cours des 45 dernières années, l'Approche du Cadre Logique (ACL) a été utilisée par de nombreuses organisations publiques et privées comme moyen d'obtenir une vision globale du projet et de déterminer les buts et objectifs du projet<sup>3</sup>.

Dans cet article, nous présentons les différentes étapes de la méthode et leurs intérêts, à travers l'exemple du projet de restructuration urbaine et d'amélioration

de l'habitat de la cité des amandiers à Oran, dans l'objectif d'améliorer les pratiques de gestion de projet participatif en Algérie.

## **2. Méthodologie**

Les matériaux qui ont servi de base à cette réflexion sont collectés à travers une recherche documentaire (guides et manuels de la méthode) et une série d'entretiens réalisés avec le chef de service de l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI) d'Oran lors d'une mission d'investigation pour traiter de l'évaluation des projets.

La familiarisation avec la Méthode du Cadre Logique (Logframe), s'est faite également à travers une formation à l'outil informatique « Logfremer » (version numérisée du cadre logique) dispensée par le concepteur du logiciel.

Notre choix s'est porté sur la cité des amandiers d'Oran, pour plus au moins la disponibilité des informations concernant le projet, car si la méthode ZOPP a été appliquée à cinq projets en Algérie, seulement deux sont documentés, celui d'Oran et de Bechar.

## **3. Aux origines de la méthode ZOPP**

La méthode ZOPP s'apparente à la méthode du cadre logique (CL), qui à l'origine est un outil de planification de projet qui a évolué vers un outil de conception et de conduite de projet, voire de suivi et d'évaluation de projet de développement.

Cet outil peut être également utilisé pour tout autre type de projet mobilisant un ensemble d'acteurs, de partenaires, et où l'implication des bénéficiaires est importante pour la réussite du projet, par toute institution, organisme, agence, administration qui souhaiterait améliorer ses pratiques de montage et de gestion de projet.

Selon le Project cycle management GROUP, les origines du cadre logique remontent aux sciences mathématiques et tout particulièrement dans la science appelée «Operation Research»<sup>4</sup>.

Certains textes font remonter l'usage du cadre logique comme technique de planification à l'armée américaine aux années 50<sup>5</sup>, mais c'est dans les années 60, qu'il fut introduit par la US for International Development (USAID) en 1969<sup>6</sup>, il

fut adopté par pratiquement l'ensemble des organisations de développement internationales.

En 1990, le cadre logique est adopté par Direction Générale du Développement et de la Coopération, Commission européenne (EuropeAid), il participera au développement de la Gestion du Cycle des Projets (PCS), un processus qui lie la réflexion stratégique avec le dessin et la gestion du projet et lui donneront un rôle important pour le suivi et l'évaluation par **les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)**.

L'objectif étant l'apprentissage continu sur la base d'informations objectives, l'apprentissage et l'amélioration continue faisant partie du cycle de gestion. Le cadre logique sera alors adopté de façon générale par les bailleurs et les acteurs d'aide au développement.

En 2000, il sera utilisé par L'Agence Canadienne de Développement International (CIDA), elle, gardera le cadre logique au centre de la gestion du projet avec une évolution de la gestion des projets vers la gestion de l'organisation dans sa globalité, il y aura incorporation des pratiques de l'approche du cadre logique avec plusieurs outils pour le développement et la gestion des projets, suivi de la performance : identification des résultats, plus un système pour mesurer les résultats par les IOV et la gestion des risques.

Le cadre logique n'est plus utilisé uniquement par les acteurs du développement, il est généralisé au montage de tout type de projet. L'approche du cadre logique est devenue une base participative pour planifier des projets, un outil d'approbation de projet et un cadre du suivi-évaluation.

La GTZ en Allemagne, adoptera à son tour la méthode du cadre logique, mais lui apportera des modifications et rajouts pour obtenir la méthode ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung) «qui est une combinaison de cadre logique, de techniques de communication et de planification participative et d'une étude plus systématisée des données»<sup>7</sup>.

La méthode fut largement critiquée à ses débuts, par les planificateurs de la GTZ même et par les organismes externes, pour «l'utilisation mécaniste et fausement participative»<sup>8</sup> qui en a été faite. Depuis elle a été largement améliorée, de nouvelles séquences ont été mises au point, comme SINFONIE par exemple, une boîte à outils méthodologique qui, en 12 étapes, vise à faire mieux comprendre les

relations systémiques et à développer des stratégies d'action dans des systèmes complexes<sup>9</sup>.

La GIZ ajoutera la phase analyse et fera introduire la notion de formulation participative du projet à la méthode et la technique visuelle (panneaux muraux et cartons de couleurs, colle, etc). Appelée «METAPLAN»<sup>10</sup>.

## **4. L'application de la méthode ZOOP dans un projet pilote en Algérie**

### **4.1 Le contexte du projet**

Dans le cadre de la coopération Algéro-Allemande, une convention fut signée le 11/02/1997 entre le Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme (MHU) et la GTZ pour le projet de « perfectionnement dans le domaine de la restructuration urbaine (RU) et de la réhabilitation du cadre bâti (RCB) des grands ensembles d'habitat ».

Cette coopération avait pour objectifs :

- D'accompagner l'Algérie dans sa nouvelle stratégie d'amélioration du cadre bâti et urbain.
- Amorcer un processus de restructuration urbaine et de la réhabilitation du cadre bâti des grands ensembles d'habitat.
- Formation et mise à niveau des différentes parties prenantes dans ce type de projets.
- Transfère du savoir-faire allemand dans le domaine des projets participatifs et concertés.
- Accompagnement de la partie algérienne dans le montage de projets et montage financier.

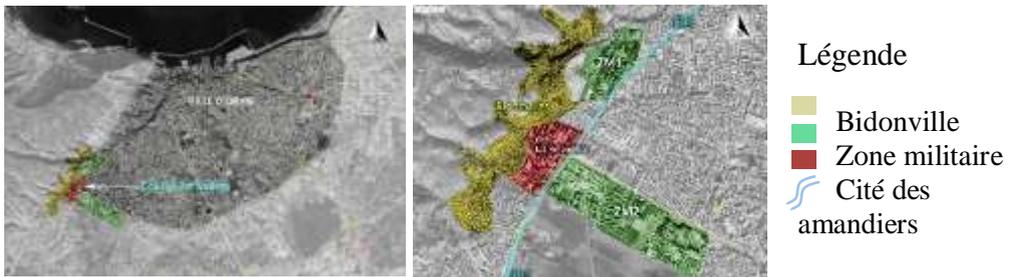
Des cas de projets pilotes (zones d'habitations urbaines nouvelles, ou ensembles urbains nécessitant réhabilitation du cadre bâti et réaménagement urbain) devaient alors être sélectionnés sur la base de critères choisis par les deux parties algérienne et allemande et pouvant répondre à leurs attentes, ainsi sur onze cas présentés, cinq furent retenus : La cité de la Soummam à Dar el Beida, Alger, la cité Frantz Fanon à Boumerdès, la cité du 5 juillet à Tizi-Ouzou, la cité des Amandiers à Oran, la cité S.E.L.I.S à Bechar.

Un délai de 30 mois a été fixé pour l'élaboration, mise en œuvre et atteinte des objectifs préalablement fixés.

## 4.2 Présentation du cas d'étude

La cité des amandiers est située à la périphérie de la ville d'Oran, sur son extension ouest. Elle est établie en aval d'une montagne, ceinturée par une forte masse de bidonvilles sur son côté ouest et part une zone militaire sur ses côtés est et nord, ce qui a engendré son enclavement et par la suite sa marginalisation, bien qu'attachée à la route nationale 2.

Figure 1&2 : localisation de la cité des amandiers. Source : K. BOUFENARA.



La cité des amandiers s'étale sur une surface de 15 ha et abrite à l'époque 7600 habitants (OPGI Oran, 2000), elle est composée de trois types d'ensembles de logements : un ensemble de 1600 logements issu du programme de Constantine, un deuxième de 250 logements appartenant au même programme, mais plus amélioré et enfin un ensemble plus récent de 234 logements réalisé en 1980.

La cité, lors de l'intervention, n'avait jamais bénéficié de travaux de réhabilitation ou d'entretiens, elle présentait alors plusieurs problèmes de différents ordres et sur les deux échelles : architecturale et urbaine.

## 4.3 Lancement du projet

Le démarrage du projet est précédé par une phase préparatoire nécessaire qui a permis de désigner les personnes à impliquer dans le projet et les représentants de chaque institution publique, ainsi que les porte-paroles du public cible, de procéder à une enquête socio-économique, effectuée par ces mêmes organismes et appuyée par 15 sociologues.

L'enquête a mis en exergue les problèmes d'isolement de la cité, du non-aménagement des espaces extérieurs, la vétusté des voiries et réseaux divers (VRD),

le délabrement des immeubles, l'exiguïté des logements et le sentiment d'insécurité chez les habitants.

Dans cette phase, l'ensemble des acteurs a bénéficié d'une formation à la méthode de planification de projet par objectifs (ZOPP), afin d'unifier le langage, la terminologie employée, d'apprendre à formuler de façon claire et simplifiée les problèmes soulevés et à déterminer les choix alternatifs de manière consensuelle.

Après cette première étape de mise à niveau, une équipe pluridisciplinaire dénommée «groupe projet pilote» fut constituée. Elle est composée d'architectes, ingénieurs, sociologues, économistes, et gestionnaires, tous mandatés par les institutions publiques impliquées directement dans le projet, elle comprenait également les représentants des habitants.

Le groupe projet pilote devait avoir un statut légal pour avoir une légitimité et une liberté décisionnelle.

#### **4.4 Les étapes de l'approche du cadre logique**

L'élaboration du cadre logique passe par une phase d'analyse en quatre étapes qui permettra de définir la logique d'intervention, ces analyses permettront de renseigner sur la situation et orienteront sur le choix de l'alternative la plus favorable en fonction de la situation et des moyens, et donc de choisir la famille de problèmes sur laquelle le projet pourra intervenir.

La phase analyse est suivie de la rédaction du cadre logique proprement dit à travers la matrice 4X4 que nous détaillerons plus loin.

Dans cette partie nous allons présenter les étapes de la méthode à travers le cas de la cité des amandiers à Oran.

##### **a) Analyse des parties prenantes**

Cette phase préparatoire du projet permet d'identifier les personnes, groupes de personnes, organismes, en rapport avec la problématique, les parties prenantes seront regroupées en trois catégories :

- Celles inéluctables dans le processus de mise en place du projet (parties prenantes clés).
- Celles concernées par le projet de manière directe : public cible, bénéficiaires.

- Celles concernées par le projet de manière indirecte (parties prenantes secondaires).

Cette étape renseigne sur les intérêts et les attentes des participants à l'égard du projet, le degré d'implication, d'influence de ces parties tout au long du projet et pendant ses différentes phases.

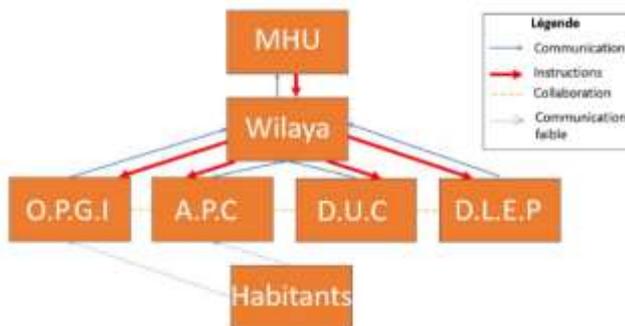
Dans le cas du projet de restructuration urbaine et amélioration de l'habitat de la cité des amandiers, les catégories des parties prenantes se présentent comme suit :

- Les parties prenantes clés : Le Ministère de l'habitat et de l'urbanisme, la wilaya d'Oran, APC, DUC, DLEP, OPGI.
- Les parties prenantes concernées directes : habitants (locataires et copropriétaires et bailleurs), commerçants.
- Les parties concernées indirectes par le projet : les différentes directions intervenant de manière ponctuelle dans le projet : SONELGAZ, ADE, PTT, etc.

La wilaya était la tutelle du MHU, l'APC était l'acteur central représentant de la ville, l'OPGI avait pour mission la maîtrise d'ouvrage en chef, elle est aussi copropriétaire majoritaire du patrimoine bâti, alors que la DUC et DLEP étaient maîtres d'ouvrage.

Tous ces organismes sont sous la coupe de la même tutelle à savoir le MHU, avec des relations hiérarchisées, formelles, et rigides, que nous avons représenté dans le schéma suivant :

Figure 2 : Nature des flux entre acteurs. Source : K. BOUFENARA.





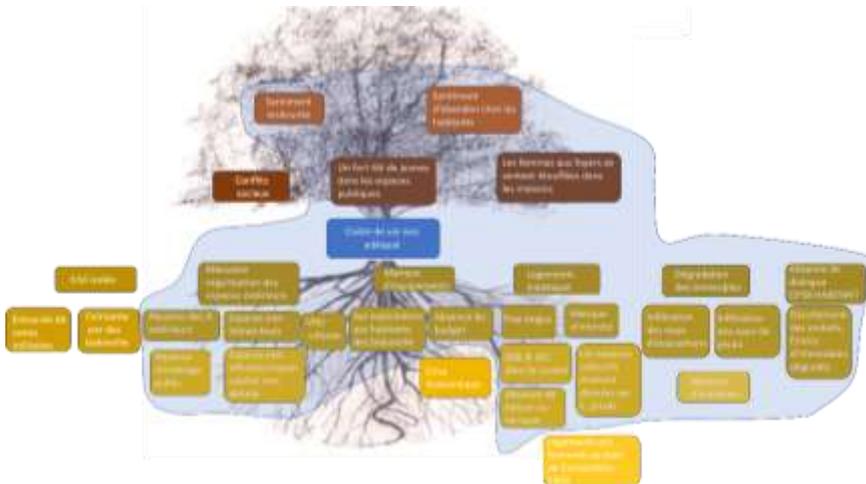


#### **d) Analyse des alternatives**

Il est rare qu'un projet arrive à résoudre tous les problèmes soulevés et donc à atteindre l'ensemble des objectifs fixés, c'est pour cela que le choix d'un objectif ou une famille d'objectifs ou des actions dans plusieurs familles d'objectifs<sup>12</sup> devient une étape stratégique dans le projet, car le but est d'assurer la cohérence globale du projet.

Il s'agit de trouver la bonne combinaison pour atteindre l'objectif spécifique et d'optimiser l'impact en fonction de critères tels que les compétences, les priorités des bénéficiaires, les ressources disponibles (ressources humaines, technologie, budget...), la probabilité de succès, la faisabilité politique, économique, sociale, la pérennité, etc.<sup>13</sup>.

Figure 5: Stratégie d'intervention. Source : centre des ressources en évaluation.



#### **e) Élaboration de la matrice de planification ou cadre logique**

La «matrice du cadre logique» appelée également la «matrice 4x4», en raison de ses quatre colonnes et quatre lignes, elle permet de regrouper et synthétiser toutes les informations clés du projet (objectifs, résultats, activités les risques, la programmation, les ressources), à travers une approche participative incluant toutes les parties prenantes dans le projet, y compris les groupes cibles.

La matrice apporte des réponses aux questions suivantes : Quel est l'objectif du projet ? Quels sont les résultats attendus? Quelles sont les actions à entreprendre pour atteindre les résultats souhaités? Ces résultats participent-ils concrètement à

accomplir les objectifs de rangs supérieurs? Quels sont les risques qui pourraient altérer le processus et réduiraient les chances d'atteindre les objectifs? Comment les anticiper? Comment peut-on mesurer le degré d'atteinte des objectifs? Quelles sont les ressources nécessaires?

La première colonne de la matrice destinée à la logique d'intervention permet donc d'avoir une brève description du projet.

Avec une hiérarchisation des objectifs, «**l'objectif global**» s'inscrit dans une dimension large justifiant en quoi le projet pourrait être important pour une société, il est associé aux impacts du projet (les effets et changements à plus long terme).

«**L'objectif(s) spécifique(s)**» placé en seconde position sont les principaux objectifs du projet, ils sont associés aux effets que l'on peut attribuer directement aux interventions souhaitées, lors de la fin du projet.

**Les réalisations** appelées également les extrants ou produits, ce sont les réalisations, à court, moyen ou long terme d'une action, les bénéfices générés par le projet qui contribuent à aboutir aux objectifs spécifiques.

**Les activités** rentrent dans le processus à mettre en œuvre pour arriver aux résultats souhaités en suivant un ordre chronologique.

**La logique d'intervention** se construit de haut en bas avec une relecture du bas vers le haut avec une seule et même question récurrente : cela est-il possible ? Afin de vérifier la cohérence.

Dans une logique horizontale, après la formalisation la première colonne de la matrice (logique d'intervention), vient dans une seconde étape celle de la formulation des hypothèses (quatrième colonne de la matrice).

Tout projet est implanté dans un contexte plus large, il est primordial d'analyser ce contexte et ses changements tout au long du projet, certains éléments peuvent influencer négativement le déroulement du projet, d'où la nécessité d'identifier tous éléments et paramètres.

### **Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)**

L'objectif des indicateurs est double :

- Le premier est de clarifier les objectifs et décrire les résultats quantitativement et qualitativement et en termes de durée

- Le second est d'apporter les preuves irréfutables du succès du projet.

Ils permettent de vérifier si l'objectif global, les objectifs spécifiques et les résultats sont atteints. Ce sont également les premiers points à mettre en place dans le système de suivi-évaluation de projet.

**Les sources de vérifications :** permettront de renseigner les indicateurs, pour l'objectif global elles feront appel aux sources secondaires. Par contre pour les objectifs spécifiques, la case sera alimentée par les fiches d'observation, les rapports de suivi, atelier, les entretiens, les questionnaires, etc.

**Les hypothèses (risques) :** Ce sont des facteurs externes au projet, mais avec un fort potentiel d'influer sa réussite (les risques). Dans le cadre logique, les risques sont appelés hypothèses, car ils sont formulés positivement, ce sont les conditions favorables et nécessaires que l'équipe projet est sensée réunir pour valider le plan d'action afin d'atteindre les objectifs fixés.

La logique horizontale se lit alors comme suit :

- Si les conditions préalables sont remplies, et si les suppositions correspondant aux activités sont favorables, alors ces dernières peuvent être exécutées suivant le plan arrêté.
- Si les activités prévues sont exécutées et les conditions remplies à ce niveau, alors les résultats intermédiaires seront atteints.
- Si les résultats intermédiaires sont atteints et les suppositions à ce niveau remplies, alors l'objectif spécifique sera atteint.

Une fois que l'objectif spécifique est atteint et les suppositions à ce niveau remplies, alors le projet va contribuer à la réalisation des objectifs globaux<sup>14</sup>.

Dans le jargon du cadre logique, il existe un type d'hypothèse, appelé «hypothèse fatale», ce sont des hypothèses très importantes à la réussite du projet, mais dont la réalisation est très peu probable, dans ce cas il faudra abandonner le projet ou le modifier<sup>15</sup>.

Tableau 1 : Matrice du cadre logique pour le projet de restructuration urbaine et d'amélioration de l'habitat de la cité des amandiers à Oran. Source : K. BOUFENARA

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	Hypothèses
Objectif global	Développer une stratégie d'intervention pour les projets (RUAH)		
	Objectif(s) spécifique(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des équipes à une nouvelle méthode participative</li> <li>• Une mise à niveau des cadres des différents organismes</li> <li>• Amélioration du cadre de vie des habitants de la cité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes.</li> <li>• PV de réunions</li> <li>• Rapports</li> <li>• Observations</li> </ul>
Réalizations		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réorganisation des appartements</li> <li>• Agrandissement des appartements</li> <li>• Rénovation des parties communes.</li> <li>• Aménagement des espaces extérieurs</li> <li>• Affectation des espaces extérieurs</li> <li>• Intégration de la cité dans son environnement</li> <li>• Réalisation des VRD</li> <li>• Création de nouveaux équipements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs quantitatifs ex : nouvelles surfaces des appartements, Nombre d'appartements aménagés, Nombres d'immeubles requalifiés, Nombre d'espaces aménagés, etc.</li> <li>• Indicateurs qualitatifs (appréciations des habitants des agents des administrations, etc.)</li> </ul>

**Activités**

- |  |  |  |
|--|--|--|
| • Constitution de l'équipe projet pilote       | • Coût par logement : 500.000,00 DA TTC  | Parties prenantes favorables au montage financier, car sensibilisées à la question |
| • Formation à la concertation                  | • 20 millions DA pour les travaux d'assainissement,  |  |
| • Analyser des problèmes/ objectifs            | étude et réalisation des aménagements des espaces extérieurs, travaux VRD, réhabilitation de parties communes. |  |
| • Définir la stratégie.                        |  |  |
| • Plan de jalonnement                          |  |  |
| • Implication de tous les organismes de l'Etat | • MHU(FONAL) :   |  |
| • Choix de l'entreprise d'intervention         | 178.000.000,00DA   |  |
| • Montage financier (                          | • Wilaya d'Oran (taxe d'habitation) : 178.000.000,00DA   |  |
| • Lancement et suivi des travaux               | • Copropriétaire : 89.000.000,00 DA  |  |
| • Évaluation                                   |  |  |
- 

Toutes ces étapes ont permis à l'équipe projet pilote d'élaborer un plan de jalonnement des opérations avec la participation des habitants. Il est en réalité un instrument de planification, conçu de manière consensuelle, il joue également le rôle d'outil de communication.

Le plan permet à l'ensemble des partenaires de mieux visualiser les actions communément validées, car celles-ci sont représentés graphiquement et localisées sur le plan, il aide ainsi à éviter toutes les erreurs potentielles d'affectations des sols.

Le plan de jalonnement devait avoir le même statut juridique que le Plan d'Occupation des Sols (POS).

## **5. Les obstacles rencontrés dans projet**

La première phase du projet (enquêtes, formations, ateliers de travaux) s'est déroulée dans la sérénité, par contre, la deuxième phase, celle du passage à l'action était plus compliquée à mener pour plusieurs raisons :

D'abord, sur le plan économique, il y avait cette nouvelle formule du «montage financier» entre les institutions de l'Etat et les copropriétaires, le premier partenaire, resté coincé dans les rouages administratifs classiques et avait du mal à envisager de nouvelles manières de faire, le second partenaire, quant à lui, n'avait pas l'habitude de déboursier de l'argent pour des actions entreprises par l'Etat.

Dans cette logique de montage financier, les taux étaient répartis comme suit :

- Le ministère de l'habitat et de l'urbanisme : 40% (sous forme d'aide du Fond National d'Aide au Logements (FONAL).
- Wilaya d'Oran : 40% (prélevée de la taxe d'habitation)
- Bénéficiaires (copropriétaire) 20%.

Cette problématique s'avère être générale aux cinq projets pilotes.

Pour le cas d'Oran, c'est l'OPGI qui a fini par régler la part des copropriétaires, mais uniquement pour les mesures démonstratives.

Ensuite, sur le plan administratif -même si les projets étaient sous le patronage du ministère de l'habitat et de l'urbanisme- ces projets pilotes n'avaient pas de statut juridique particulier qui permettrait aux institutions locales de s'y engager pleinement, dans cette logique le plan de jalonnement ne pouvait pas avoir de statut juridique et le groupe projet pilote ne pouvait pas non plus avoir un statut légal, donc pas de légitimité et encore moins de liberté décisionnelle.

Au final, les conflits d'objectifs et d'intérêts (non avoués) conduisent forcément à des situations conflictuelles. Si les objectifs ne sont pas les mêmes, les engagements et les degrés d'implications consacrés au projet ne sont pas les mêmes non plus, pire encore le projet risque de prendre plusieurs directions et au final de s'éloigner de l'objectif principal et de ne pas accomplir les résultats attendus.

Cette conjoncture a engendré un malaise entre les différents organismes impliqués dans le projet en dépit du fait qu'ils appartiennent à la même tutelle le MHU, voir une situation conflictuelle, car d'une part ces institutions avaient pour obligation d'aboutir aux résultats du projet imposé par le MHU et d'autre part, confrontées à la rigidité des procédures administratives classique, qui constituées un obstacle pour l'avancement du projet.

## **6. Les résultats du projet**

Les objectifs spécifiques assignés au projet ont été atteints dans leurs majorités, à savoir : la formation des équipes à une nouvelle méthode participative et la mise à niveau des cadres des différents organismes. Concernant l'objectif relatif à l'amélioration du cadre de vie des habitants de la cité, il n'a été réalisé qu'en partie. Toutes les mesures démonstratives ont été menées à terme (agrandissement des logements témoins, travaux de VRD, aménagement des espaces extérieurs, etc.).

Le projet s'est arrêté au stade des actions démonstratives, il n'y a pas eu de généralisation des opérations dans la cité même, ailleurs dans ville ou sur le territoire national, de ce fait l'objectif global du projet n'a pas était atteint.

Sur un plan procédural, ces cinq expériences sur le territoire national ont permis l'élaboration d'un guide expliquant les étapes pour la réalisation d'opération en RU et RCB, un modèle de contrat devant lier le BET au maître d'ouvrage dans les opérations de RU et RCB et un document retraçant les étapes opérationnelles nécessaires pour une gestion durable de la copropriété.

La méthode ZOPP a permis aux cadres des différentes institutions impliquées dans le projet ainsi qu'aux habitants de s'exercer sur une nouvelle démarche participative de montage et de gestion de projet, qui a permis de révéler les véritables problèmes, de déceler les enjeux et de définir des objectifs consensuels du projet, cette méthode contribue à la conception d'un projet plus solide et à l'identification de tous les aspects importants du projet, parfois cachés.

## 7. Conclusion

L'usage de l'approche du cadre logique pour mener les opérations de restructuration urbaine et d'amélioration du cadre bâti, a permis d'introduire une nouvelle démarche participative et qualitative, où le citoyen est au cœur du projet, de définir des objectifs clairs pour le projet et partager par l'ensemble des acteurs, car « Ce qui se conçoit clairement s'énonce clairement »<sup>16</sup>.

L'ensemble des acteurs impliqués dans le projet ayant bénéficié de la formation à la méthode ZOPP, comprenaient son intérêt et sa portée et ont tous adhéré au projet et à sa logique, et pourtant l'objectif spécifique du projet relatif aux résultats matériels ainsi que l'objectif global, n'ont pas été atteints.

L'obstacle premier dans ces projets, est d'ordre procédural, cette nouvelle démarche, imposée une nouvelle manière de faire, participative où les décisions étaient partagées. Habitué au centralisme décisionnel, les institutions n'étaient pas prêtes à partager la décision avec les autres parties, cela semblé être pour eux synonyme d'amoindrissement de leurs pouvoirs. D'ailleurs, le groupe projet pilote devait avoir un statut légal et un pouvoir décisionnel sur le projet, mais malheureusement il n'a jamais obtenu ce statut, et la prise de décision dépendait toujours de la tutelle.

La résistance au projet dans sa deuxième phase pourrait sembler une action contradictoire, vu que le projet a été imposé par le ministère de l'habitat et de l'urbanisme et que les premiers organismes impliqués dans le projet sont assujettis à ce même ministère et devraient de ce fait partager les mêmes objectifs. Mais lorsqu'on revient vers la nature des relations qui existent entre eux (cf. figure 2), nous faisons le constat que l'objectif de leur implication est l'obéissance à la tutelle, l'enjeu ne serait-il donc rien que ça ?

Le constat que nous faisons pour la cité des amandiers est le même pour les cinq projets pilotes, peut-être, pour trouver les réponses à la non-généralisation de l'expérience ni au transfert des connaissances acquises lors des projets expérimentaux en dépit de tous les points positifs apportés par la méthode ZOPP, il faudrait revenir au cadre logique de la convention Algéro-Allemande et essayer de trouver réponse aux questions :

Quels étaient le véritable objectif général et les objectifs spécifiques de la convention ? Étaient-ils ceux énoncés ?

## **8. Références bibliographiques**

<sup>1</sup> Rapport en trois parties sur la gestion axée sur les résultats dans le Système des Nations Unies, (2004, p. 3).

<sup>2</sup> Helming Stefan et Michael Göbel, 1998. ZOPP Planification des projets par objectifs. Un guide de planification pour des projets et programmes nouveaux et en cours, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, p. 6.

<sup>3</sup> Couillard Jean, Serge Garon, et Jovica Riznic, s. d. The Logical Framework Approach–Millennium, Project Management Journal - Wiley Online Library, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pmj.20117>. (Consulté le 23 mai 2020).

<sup>4</sup> Yoda Blaise, 2004, Montage et gestion participative des projets de développement rural : outils et méthodes d'intervention, Monaco : Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès, p. 49.

<sup>5</sup> Boukhari. Mohamed Hamid, 2002, Manuel de formation ! Montage et gestion des projets, p. 40.

<sup>6</sup> <https://www.eval.fr/methodes-et-outils/cadrelogique/> (consulté le 15/06/2019).

<sup>7</sup> Bolivar. Jean Gynse, 2008, Comment intégrer les Questions d'environnement et de développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet. Une démarche conceptuelle orientée vers un modèle de planification de projet basé sur l'Approche Cadre Logique.

<https://www.memoireonline.com/08/09/2549/Comment-integrer-les-Questions-denvironnement-et-de-developpement-durable-dans-lensemble-des-me.html> (Consulté le 7 juillet 2020).

<sup>8</sup> Helming Stefan, et Michael Göbel, 1998, ZOPP Planification des projets par objectifs. Un guide de planification pour des projets et programmes nouveaux et en cours, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, p. 8.

<sup>9</sup> Op. cit. p. 12.

<sup>10</sup> Boukhari Mohamed Hamid, 2002, Manuel de formation ! Montage est gestion des projets p. 20.

<sup>11</sup> Couillard, Jean, Serge Garon, et Jovica Riznic, s. d. The Logical Framework Approach–Millennium, Project Management Journal - Wiley Online Library, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pmj.20117>, (Consulté le 23/05/2020).

<sup>12</sup> <https://www.eval.fr/methodes-et-outils/cadrelogique/> (consulté le 15/06/2019)

<sup>13</sup> Helming. Stefan, et Michael Göbel, 1998, ZOPP Planification des projets par objectifs. Un guide de planification pour des projets et programmes nouveaux et en cours, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. P. 18.

<sup>14</sup> Bureau national d'études techniques et de développements. 2004, Module de formation en Suivi & Evaluation de projets.

<sup>15</sup> Yoda Blaise, 2004, Montage et gestion participative des projets de développement rural : outils et méthodes d'intervention, Monaco : Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès p. 71.

<sup>16</sup> Neu Daniel, 2005, Représenter la logique d'un projet pour mieux en débattre, Coopérer aujourd'hui, N° 43,

<https://www.gret.org/wp-content/uploads/cooperer43.pdf>.p.3.( Consulté le 24/05/2019).