

# OPERATIONNEL - POLITIQUE DE GESTION DES PROJETS DE L'ONG AHA

## I- PREALABLES ET APPROCHES DE PLANIFICATION

### Quelques définitions

Projet Ce que l'on se propose de faire à un moment donné. Tout ce par quoi l'homme tend à modifier le monde ou lui-même dans un sens donné ».

Le projet est l'ensemble des actions qui vont permettre, dans un temps donné, avec des moyens donnés, de passer d'une situation problématique A à une situation améliorée B Programme Un programme est généralement un ensemble de projets individuels menés par une organisation dans un pays donné ».

Mais peut être aussi « Un secteur thématique d'intervention constitué également par un ensemble de projets individuels menés par l'organisation dans le monde entier. »

Programmation : Action de prévoir et d'organiser une suite d'actions que l'on se propose d'accomplir pour arriver à un résultat » (Le Petit Robert) Planification La planification consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus »

### Différentes approches de la planification

- Planification impérative : Définie par des experts, des politiques. Parfois déclinée en planification technocratique (catalogue de projets..) - Planification Indicative : Guidée par l'action définie par les politiques et des experts mais aussi avec consultation des populations concernées - Planification participative : Implication des politiques, des experts avec une forte participation de la population (dynamique de développement local) Les dérives possibles

**Planification impérative** - Individus et groupes deviennent des objets d'une stratégie et d'un projet plutôt que des sujets - Planification technocratique a un coût social et culturel important (résignation, irresponsabilité, gaspillage) - Obligation de sanctionner de plus en plus fort pour faire respecter le plan

**Planification indicative** - Plan peut rester lettre morte - Le plan est utilisé par certaines catégories d'acteurs, les plus dynamiques pour leurs intérêts propres en raison de l'inertie des autres acteurs - Le plan sert de menu aux bailleurs de fonds (ils viennent y chercher des projets à financer) - Outils de pilotage pour l'élaboration des budgets, des programmes de l'état et des collectivités.

**Planification participative** - La participation pour réfléchir, se concerter est privilégiée par rapport aux actions concrètes (tendance à des réflexions utopistes qui déboucheront sur rien..) - Tendance à ne s'intéresser qu'à quelques actions ou secteur pour lesquels on mobilise la population au détriment du reste - Utilisation du plan par un seul groupe ou catégorie d'acteurs pour leur seul intérêt.

## II- PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE

### Le projet et son environnement

Les actions humanitaires et d'aide au développement sont des événements complexes où de nombreuses forces et dynamiques interviennent au-delà de ce que les organisations tentent d'atteindre pour aider les populations.

- les facteurs contextuels influencent fortement les projets d'aide au développement, et doivent donc être compris et pris en compte dès leur conception
- Ces facteurs peuvent être historiques, culturels, politiques, économiques, sociaux, environnementaux, organisationnels, psychologiques, climatologiques, géographiques, démographiques, liés aux Droits de l'Homme, aux normes sociales et capacités locales de réponse, aux questions de genre...
- Notre mandat organisationnel et nos préjugés personnels font part du contexte global et de ce fait, en affectent notre compréhension
- Les différents outils de gestion du cycle de projet sont des moyens de gérer ces problèmes.

## III- PRESENTATION DU CYCLE D'UN PROJET

### III-1 Le modèle en étapes

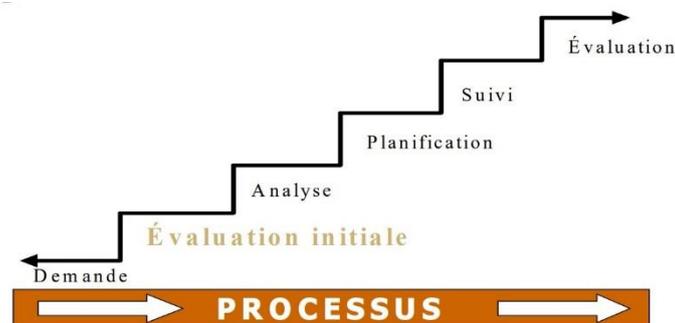


Figure présentant une vue sur les différentes étapes

La méthode de gestion du cycle de projet intègre les analyses des facteurs de viabilité et leur influence sur les activités du projet en préparation. Il y a sans doute de nombreuses façons de représenter les projets en différentes phases ou étapes pour mieux centrer les différentes composantes et pouvoir en discuter. Un modèle en étapes est extrêmement simplifié mais il révèle que l'évaluation initiale est l'activité clé sur laquelle toutes les autres activités doivent être basées.

### III-2 Le cycle de projet

Le cycle de projet est un concept commun aux acteurs de l'intervention humanitaire et d'aide au développement. La première phase ou activité après le phénomène déclenchant l'intervention est l'évaluation initiale. Les actions suivent le cycle pour revenir au point de départ. Lorsqu'on arrive à la phase de réalisation, l'évaluation initiale (assessment) devient synonyme de suivi (monitoring). Sur une

plus grande échelle, le même cycle peut être vu comme traversant toute situation ou réponse si cette étape évaluation initiale / suivi est encore élargie pour inclure l'évaluation.

## **IV- DIFFERENTES ETAPES DES PHASES DU CYCLE DE PROJET**

### **IV-1 Les Étapes en question**

#### **Évaluation initiale**

L'évaluation initiale fait partie intégrante du diagnostic, elle correspond à la collecte des informations sur une situation. Elle peut avoir lieu juste après la demande ou à n'importe quel autre moment. Les évaluations initiales produisent un "instantané" d'une situation particulière, à un moment donné.

#### **Analyse**

L'évaluation initiale à elle seule, sans l'analyse, n'a aucun sens. L'analyse donne une signification aux données fournies par l'évaluation initiale. Si elle est bien faite, elle offre à ceux qui mènent les opérations des outils de décision leur permettant de mieux réagir à la situation. L'analyse fait partie du diagnostic et d'une chaîne logique d'activités qui commence avec l'évaluation initiale et conduit à l'action.

#### **Planification**

Les données de l'évaluation initiale sont utilisées pour préparer une analyse objective des problèmes auxquels sont confrontées les populations concernées. Une fois que les problèmes sont définis, on peut planifier des projets et des programmes pour aider les gens à résoudre ces problèmes. Quelquefois, des projets sont développés avec trop de hâte, pour utiliser les fonds disponibles, sans analyse approfondie des besoins et de la situation de la communauté.

#### **Suivi & évaluation**

Dans le suivi et l'évaluation, on collecte des informations pour améliorer des projets qui ont déjà démarré. Ce type d'activité fait partie du processus continu de réévaluation des besoins et de l'opportunité des réponses à la situation. Ceci est le cas particulièrement pour des situations complexes et à long terme. Le suivi est un processus continu réalisé pendant la phase de mise en œuvre d'un projet mené par le personnel du projet et qui cherche à déterminer si le travail consistant à aider les personnes est bien fait. Le suivi étudie les activités du projet ainsi que le contexte et l'impact du projet. L'évaluation est une activité de projet mais elle n'est pas seulement assurée par le personnel du projet. Elle peut avoir lieu soit au milieu du projet ou à la fin, ou quelques années après la fin du projet. Elle cherche à déterminer si le travail accompli est celui qui est nécessaire. Le suivi comme l'évaluation sont des activités qui aident les personnes et les organisations.

Ce cycle peut être détaillé en trois grandes phases qui elles-mêmes se dérouleront en plusieurs étapes distinctes :

### **IV-2 Phase de conception**

#### **Diagnostic :**

### **Évaluation Initiale et Analyse**

- >Identification et analyse de la demande d'intervention/besoins
- >Collecte d'informations
- >Analyse de la situation
- >Identification du/des problèmes

### **Planification / Plan d'action**

- >Identification de la logique d'intervention
- >Identification des ressources humaines et financières
- > Programmation des activités Rédaction du projet
- > Formulation du projet
- >Élaboration du budget prévisionnel

### **PHASES D'EXECUTION**

- >Mobilisation des moyens
- >Mise en place des outils et méthodes
- ^ Réalisation et suivi

### **PHASE D'EVALUATION**

- >Évaluation interne ou externe

Afin d'analyser le projet sous des critères d'efficacité, d'efficience et pertinence, d'impact

### **ADAPTATION /RETRAIT**

Suite à l'évaluation plusieurs cas de figure, l'arrêt du projet, le réajustement ou l'adaptation à un nouveau contexte (reprise des objectifs et relance du processus en apportant les adaptations nécessaires à l'amélioration des actions), ou « autonomisation » avec transfert à un partenaire. Le projet est présenté comme un cycle car il est continuellement répété pour s'adapter à un contexte changeant. En fait plutôt que de cycle on pourrait utiliser le terme de spirale évolutive puisqu'on ne revient jamais à la situation de départ.

## **IV-3 LES ETAPES DE LA PHASE DE CONCEPTION DE PROJET**

Il s'agit des étapes préalables à la mise en œuvre du projet lui-même. Elles visent à pouvoir formaliser le projet sous la forme d'un document écrit et à élaborer les outils qui permettront sa mise en œuvre et son suivi.

Le diagnostic : Un préalable indispensable à la démarche projet

### **Préalables**

Avant de décider ou non du lancement d'une démarche projet qui peut prendre du temps, solliciter de nombreux acteurs et susciter de vrais ou faux espoirs, il convient de vérifier si le champs et cadre de l'intervention sont en adéquation avec l'objet de l'organisation et ses éventuels choix stratégiques. Une fois cette vérification faite, il est important de clarifier ce qui pousse l'organisation à intervenir.

### **Analyse de la demande / Besoin**

C'est l'étape correspondant à l'identification de la demande d'intervention de l'organisation et/ou à l'idée de projet (analyse de la demande par rapport aux orientations et principes d'intervention de l'organisation). L'analyse de la demande doit déboucher sur la décision de mener une mission d'analyse de la situation et d'évaluation des besoins. C'est au cours de cette étape qu'est défini le cahier des charges de la mission (qui, quand, comment) et qu'une analyse précise de la demande est effectuée (suivant des critères d'intervention)

#### **Évaluation initiale :**

La collecte d'informations C'est l'étape sur laquelle reposera toute la cohérence du futur projet. Un projet bien instruit vise à répondre aux besoins réels d'un groupe cible ou d'une population donnée et doit donc se baser sur une analyse correcte et complète de la situation donnée à partir d'informations précises et fiables.

#### **L'analyse de la situation à partir des données collectées**

Étape indissociable de la collecte d'informations et préalable à la planification, l'analyse se fait simultanément ou suite à la mission exploratoire.

On peut distinguer différents types d'analyse :

- Analyse et typologie des acteurs
- Analyse du contexte (géopolitique, etc.)
- Analyse des ressources et contraintes
- Analyse des problèmes

#### **Élaboration du plan d'action /planification**

Le plan d'action permet d'affiner la planification des actions que l'on veut mettre en œuvre. Il vise à préciser pourquoi, comment, quand, et avec qui chacune des actions va être réalisée. Le plan d'action s'élabore en deux temps : Détermination de la logique d'intervention (objectifs, résultats attendus, activités, moyens) et établissement du chronogramme d'activités (mise en ordre des différentes activités prévues pour atteindre l'ensemble des objectifs fixés, selon un calendrier précis)

Les objectifs de cette étape sont donc les suivant :

- Définir les objectifs, enjeux, orientations du projet
- Définir les actions, activités à réaliser avec des priorités
- Identifier les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation des activités

- Programmer les activités dans le temps

Suivant le niveau d'intervention l'identification de logique d'intervention se déclinera différemment, ainsi l'objectif spécifique d'un programme peut correspondre à l'objectif général d'un projet dont l'objectif spécifique peut lui même correspondre à l'objectif général d'un volet d'intervention etc..

### **Identification des ressources matérielles, humaines et financières**

C'est l'étape au cours de laquelle sont déterminés les moyens et coûts nécessaires à la mise en œuvre du projet. Les moyens sont les ressources physiques et non physiques qui sont nécessaires pour exécuter les activités planifiées et pour gérer le projet. Différents moyens sont nécessaires, les ressources humaines, physiques ou matérielles et financières. Les coûts sont la traduction en terme financier de tous les moyens identifiés pour la mise en œuvre du projet. La présentation de ces coûts se fait sous la forme d'un budget prévisionnel. (cf. Module Gestion budgétaire)

### **Formulation et présentation du projet**

Cette étape correspond à l'écriture du document narratif, dans lequel sont définis les objectifs de l'intervention, les activités à réaliser, l'échéancier, les moyens à mettre en œuvre. Le document de projet est accompagné d'un budget prévisionnel. Cette proposition doit être rédigée indépendamment des critères et valeurs des éventuels financeurs, il s'agit du document de référence du projet interne à l'organisation et à partir duquel seront déclinées les versions à adapter suivant les spécificités de chaque bailleur (sans toutefois dénaturer le projet).

## **Les étapes de la phase d'exécution et mise en œuvre du projet**

### **Mobilisation des moyens**

Le projet étant conçu et formalisé, c'est l'étape consacrée à la recherche des financements nécessaires et à l'identification des ressources humaines à mobiliser. Le but est de pouvoir mettre en place rapidement les actions urgentes et prioritaires qui ont été identifiées lors de la planification du projet. Recherche de financement : En fonction du budget prévisionnel établi lors de la conception du projet, un plan de financement est défini selon les différentes sources de financements disponibles.

### **Mise en place des outils et méthodes**

Cette phase correspond au démarrage du programme, arrivée des équipes expatriées, recrutement des personnels nationaux et reprise des contacts avec les différents acteurs impliqués dans l'identification du projet. C'est au cours de cette phase que se finalisent les conventions de partenariat. C'est aussi le moment où est préparée une planification plus précise du programme, en spécifiant notamment les indicateurs qui permettront d'effectuer un suivi des activités et de mettre en place un système de recueil de données. Le degré de précision du plan d'action du programme permettra de réaliser des plans d'actions individuels pour l'ensemble du personnel impliqué dans la réalisation du

projet. C'est également le moment où sont mis en place les outils de suivi comptable et financier qui permettront de respecter ou adapter le budget prévisionnel du projet.

### **Réalisation et suivi**

Cette phase correspond au développement des activités et se poursuit jusqu'à ce qu'une évaluation interne ou externe (qui peut être un bilan régulier de l'équipe) qui entraîne une redéfinition des objectifs et une nouvelle (/ adaptation) planification du travail. Le suivi correspond à un ensemble de tâches de la gestion de projet qui se poursuivent tout au long de sa réalisation à des niveaux différents. On peut distinguer :

- Le suivi stratégique : Réalisation des Activités / Objectifs
- Suivi opérationnel : Utilisation des ressources / Activités Le besoin en information pour suivre et contrôler le déroulement du projet est déterminé par les responsables.

Le but étant de pouvoir suivre :

- Les activités en cours de réalisation et leurs degrés de réalisation par rapport aux objectifs initiaux
- L'utilisation des moyens et coûts planifiés par rapport aux réalisations (mensuellement, etc.)
- Si les résultats planifiés sont sur le point d'être atteints et s'ils répondent aux critères de qualité fixés..
- Si les résultats obtenus contribuent à la réalisation de l'objectif spécifique.

### **La phase d'évaluation du projet**

L'évaluation consiste à « apprécier », de la façon la plus systématique et objective possible, un projet, un programme ou une politique en cours ou achevée, ainsi que sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. L'évaluation est un processus permanent effectué tout au long du cycle de gestion de projet, de l'évaluation des besoins (diagnostic, évaluation ex-ante) à la planification, au suivi (monitoring) et à l'évaluation finale (évaluation ex-post) du projet. L'évaluation se retrouvera donc dans toutes les phases de réalisation du projet et notamment dès l'identification dans le but de définir non seulement de façon correcte et réaliste ses objectifs et ses critères, mais aussi dans celui d'établir des indicateurs, véritables points de repères de chacune des étapes du processus d'évaluation. Une mauvaise identification des besoins (détermination des objectifs et indicateurs) ne permettra pas la mise en œuvre d'un bon système de suivi et d'évaluation.

Suivant les phases de réalisation du projet on parle de :

- L'évaluation ex-ante, identification ou mission exploratoire, étude préalable
- La mission de faisabilité
- Le suivi-évaluation ou monitoring
- L'évaluation bilan en cours de projet
- L'évaluation ex-post en fin de projet ou après l'arrêt du projet Suite à l'évaluation, plusieurs cas de figure :

- Confirmation des orientations

L'évaluation peut déboucher sur plusieurs types de confirmations : Confirmation du diagnostic et/ou de la stratégie retenue. Cette confirmation n'est pas obligatoirement totale : Le diagnostic peut être confirmé mais certaines modalités d'intervention peuvent être abandonnées.

- Arrêt Dans ce cas l'évaluation amène à constater des erreurs de diagnostic initiales ou une évolution telle de la situation que ce qui avait été prévalu au lancement du projet n'a plus sa raison d'être... Autre cas : Les objectifs ont été atteints, la poursuite du projet ne se justifie plus ou le coût du projet est devenu trop lourd.

- Recadrage / réorientation

L'évaluation peut amener, du fait de l'évolution de la situation, à proposer de nouvelles hypothèses d'action, ou à changer des modalités de mise en œuvre du projet qui paraissent inadaptées. Dans ce cas l'évaluation pourra se poursuivre par une nouvelle programmation d'un nouveau projet ou d'une nouvelle phase de projet.

## **V- AU DELA DU CYCLE DE PROJET : POSSIBILITES ET CONTRAINTES**

Quel que soit le contexte il y a une large gamme de questions et problèmes auxquels sont confrontées les populations, de plus chaque situation est différente et doit entraîner une réaction adaptée. Le cycle de projet est l'une des manières les plus pragmatiques que les O.S.I puissent utiliser pour visualiser leur travail et aider à améliorer la qualité.

### **Lien entre la responsabilité/redevabilité et le cycle de projet**

L'un des enjeux est également de pouvoir éviter autant que faire se peut une approche de « haut en bas » où les bénéficiaires ne sont souvent que très peu présent dans le processus. Il s'agit également de pouvoir inverser la responsabilité qui a tendance à être de « bas en haut », vis à vis des bailleurs de fonds et des instances dirigeantes pour la transférer plutôt de « haut en bas » vis à vis des bénéficiaires.

### **L'intervention participative**

L'implication des bénéficiaires doit demeurer une composante fondamentale du processus d'intervention. La vraie participation suppose que toutes les personnes, personnel ou bénéficiaires, soient impliquées dans les décisions et le contrôle de l'intervention.

### **Lien entre urgence et développement**

Depuis bien des années, on met en opposition les notions d'intervention humanitaire et de développement.

**Au plan juridique**, cette tension se manifeste dans la perception de différences entre le droit international humanitaire et le droit afférent aux droits de l'Homme.

**Au plan opérationnel**, la gestion de l'étape initiale d'une intervention humanitaire est très différente de celle caractérisant un projet de développement. L'approche du cycle de projet offre les moyens de renforcer les liens entre intervention humanitaire et développement.

Ainsi se présente l'intéressante possibilité de voir un lien fondamental entre travail humanitaire et travail de développement (l'avantage étant que ces deux disciplines peuvent mettre en partage expérience et enseignements) et d'adopter un jeu de principes pouvant intégrer réflexion et pratique. Au plan opérationnel s'ouvre ainsi un champ possible de partage des outils et méthodologies.

## ***FACTEURS DE REUSSITE D'UN PROJET***

