

# INGENIERIE DE PROJETS



### Introduction

La vie d'une association peut être considérée comme un ensemble de systèmes dynamiques qui évoluent continuellement selon les changements internes de l'association et en fonction des aléas de son environnement socioéconomique et politique. L'évolution ascendante de ces systèmes dépend étroitement de la capacité, chez une association, d'analyser et de calculer les risques à travers l'adoption de mécanismes de prévision et de planification de l'avenir. Dans ce sens, le développement d'une structure associative est conditionné par sa capacité d'identifier et de mettre en oeuvre des choix "stratégiques".

Une association qui planifie stratégiquement ne se prépare pas donc pour l'avenir mais elle le prépare. Cet avenir n'étant jamais un fait accompli peut être non seulement anticipé mais façonné aussi selon les orientations des individus et des associations. Les actions bien planifiées deviennent garantes du devenir que l'ont veut implanter et sont accomplies en fonction de la perception du futur, grâce aux moyens que les associations se donnent pour les réaliser.

Selon une telle optique, la planification stratégique consiste en l'ensemble des moyens qu'une association utilise pour se recréer constamment afin de réaliser un dessein voulu. En conséquence, la planification stratégique ne se définit pas selon une méthodologie, un processus ou un système, mais d'abord en fonction du contexte dans lequel l'association évolue. Elle peut enfin être considérée comme un effort concerté pour arriver à un ensemble de décisions et d'actions qui façonnent et guident ce qu'une association est, ce qu'elle fait, pourquoi elle le fait, pour qui elle le fait et comment elle le fait.

## Définitions

La planification stratégique peut être définie comme étant un processus dynamique, interactif, continu et rigoureux qui fait appel à l'engagement responsable des dirigeants, des cadres et du personnel d'une organisation. De nombreuses heures de travail doivent être investies par tous les participants, et particulièrement les dirigeants, pour bien conduire ce processus.

La planification stratégique peut être également définie comme un processus systématique qui détermine votre raison d'être, où vous en êtes, quel but vous voulez atteindre, comment et à quel moment vous voulez l'atteindre, qui effectuera le travail et quels en sont les coûts. Le processus de la planification est orienté vers l'action.

## Objectifs de la planification stratégique

La planification stratégique a comme objectif premier de renforcer le processus de prise de décision au sein de l'association en vous permettant de déterminer et d'examiner les principaux facteurs internes et externes qui peuvent influencer le bon déroulement de vos projets et vos programmes. Elle vous permet également d'améliorer le rendement organisationnel et sert de fondement à l'élaboration des outils de gestion.

La planification stratégique consiste à faire une lecture de l'avenir pour se positionner de façon avantageuse auprès des différents intervenants. Elle demande une attitude proactive et dynamique et une capacité de s'ajuster aux changements. Elle vise également à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une association devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir. Enfin, elle vous permet de développer un plan d'action. D'une manière générale, la planification stratégique a pour objectifs :

- de fixer un nombre limité de priorités en partant de la mission de l'association, de sa situation actuelle et des tendances de la société dans laquelle elle évolue ;

- d'analyser l'environnement ;
- de fixer des objectifs stratégiques ;
- de faire des choix stratégiques ;
- d'attribuer les ressources en fonction des objectifs ;
- d'élaborer une stratégie d'action ;
- d'évaluer d'une manière continue vos projets et vos programmes ;
- etc.

## Composantes et étapes de la planification stratégique

Les composantes les plus importantes d'une planification performante sont, d'une part, une vision claire de l'avenir, et d'autre part, une stratégie d'action bien pensée décrivant l'approche et les projets ou programmes à mettre en œuvre aujourd'hui, le mois prochain, et dans les années à venir afin de traduire cette vision dans la réalité. Le processus de planification stratégique ne doit s'arrêter qu'une fois que toutes les étapes qui le composent sont achevées et les plans sont élaborés. Mais une association qui se veut être efficace doit être vigilante quant aux changements susceptibles d'intervenir dans l'environnement externe, d'être toujours parfaitement consciente des forces et faiblesses de sa planification et de procéder à des ajustements afin d'assurer, à tout moment, à ses activités une efficacité optimale.

Il est important que tous les membres de l'association soient conscients des différentes étapes qui composent la planification stratégique. Pendant un processus participatif de planification stratégique, il est bon de montrer le schéma (voir schéma ci-après) dès le départ du processus et de s'y référer régulièrement pour que tout le monde sache à quelle étape du processus on se trouve, ce qui a été fait et ce qui reste à faire.

La terminologie employée pour désigner les diverses étapes peut varier suivant les organisations et

chaque association est libre d'utiliser les termes qui lui paraissent les plus appropriés. En revanche, il est fondamental de retenir les informations suivantes :

/// *La préparation du processus de planification stratégique est essentielle.* Elle conditionne le bon déroulement du processus. La préparation permet notamment de décider :

- Qui doit être impliqué dans la préparation même du processus ?
- Qui sera impliqué dans le processus et comment, notamment qui l'animera (groupe ou comité de planification) ?
- Quand aura-t-il lieu (le bon moment par rapport aux contraintes internes et externes) ? Pendant combien de temps il durera ? Il faut établir un calendrier.
- Ce qu'on veut exactement obtenir à la fin du processus (les objectifs).

/// *L'analyse de l'environnement externe* permet à l'association de savoir exactement dans quel monde elle se situe, car aucune organisation qui agit dans le domaine social avec une volonté d'apporter des améliorations au monde qui l'entoure ne peut ignorer son environnement pour prendre des décisions. Analyser l'environnement externe c'est notamment savoir, quels sont les besoins, si la société répond à ces besoins ou non et comment (voir ci-après le cadre d'analyse de l'environnement externe).

/// *L'analyse de la situation interne* permet de faire un inventaire de ce qu'est l'association au moment où débute le processus de planification. Il est, en effet, nécessaire de connaître la situation de départ de l'association pour s'interroger sur son futur, c'est-à-dire dans quelle direction elle va et/ou veut-elle aller. Cette étape permet de passer en revue la mission et les objectifs existants de l'association, si elle en a déjà par écrit. Elle permet aussi d'analyser les forces et les faiblesses de l'association en tirant les enseignements du passé.

/// *L'analyse des capacités organisationnelles* permet à l'association de se situer par rapport à l'environnement externe en fonction de ses forces et de ses faiblesses. Il ne s'agit pas seulement de réfléchir aux forces et faiblesses identifiées au moment de l'analyse de la situation interne, mais d'analyser comment ces forces et faiblesses peuvent être utilisées pour répondre aux besoins existants dans l'environnement externe. Dans ce cas, l'analyse est tournée vers le futur. Elle permet aussi de faire le point sur ce que vaut l'association par rapport à d'autres associations ou acteurs, c'est-à-dire ses partenaires et "concurrents" potentiels. C'est ce qu'on appelle un *positionnement stratégique*.

/// *La détermination de la vision et des objectifs stratégiques de l'association* est la première phase de prise de décision concernant le futur de l'association. Elle repose sur l'analyse de l'environnement externe et des capacités de l'association par rapport au futur. A ce stade, les projets peuvent être encore très vastes.

/// *L'élaboration des stratégies d'action* est le passage du "rêve" à la réalité pour déterminer ce que l'association va réellement faire dans les années à venir. A partir de la vision et des objectifs stratégiques, l'association réfléchit aux meilleures stratégies possibles en matière d'acceptabilité, pertinence technique, impact potentiel, faisabilité et pérennité. C'est seulement après cette réflexion que les choix stratégiques finaux sont faits au sein de l'association. C'est à ce moment-là qu'on finalise le plan stratégique de l'association avec une vision, une mission, des buts et des objectifs stratégiques qui sont eux-mêmes exprimés en termes de stratégies précises.

/// Le plan stratégique est ensuite traduit en un plan d'action, avec des activités concrètes à mettre en œuvre, un calendrier et une attribution des responsabilités.

### Introduction

Née du souci de mieux adapter les pratiques et les démarches du développement communautaire et de soumettre ce dernier aussi au contrôle des populations concernées, l'approche participative a réalisé, ces dernières années, d'importants progrès en matière d'identification et de gestion des activités, et ce, pour initier un développement durable.

Parmi les acquis, il faut noter : une meilleure description des tâches des agents de développement à tous les niveaux, une meilleure organisation du travail, une formation continue plus approfondie et surtout un contact plus systématique et plus poussé avec la population.

En effet, depuis son amorce dans les années 70, l'approche participative, conçue pratiquement comme un ensemble de techniques et d'outils qui visent la responsabilisation et la conscientisation des populations, a été largement sollicitée pour enclencher un processus d'auto-développement. Aujourd'hui, les méthodes participatives reçoivent un écho favorable de la part des acteurs locaux et sont appliquées à des champs et domaines divers et variés (du rural à l'urbain, santé, environnement, éducation, agriculture, scolarisation et alphabétisation).

Elles sont aussi de plus en plus préconisées, promues et même exigées dans certains cas. Elles suscitent actuellement un intérêt grandissant de la part des associations et d'autres acteurs qui y voient un levier déterminant pour le renforcement de la démocratie, la décentralisation et la bonne gouvernance aux échelles locale et nationale.

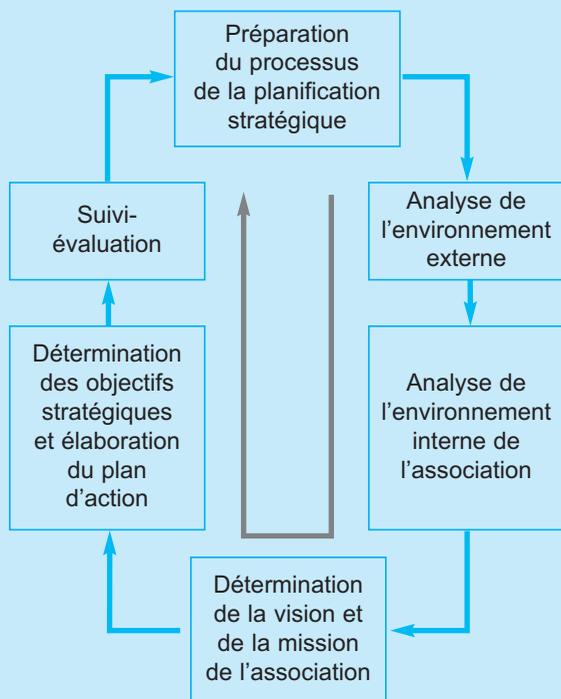
L'approche participative est organisée par l'idée que les personnes et les groupes possèdent des capacités pour effectuer les transformations nécessaires pour assurer leur accès aux ressources, voire même les CONTROLER. C'est donc une démarche visant à soutenir les communautés dans la perspective

Les activités de l'association sont normalement exécutées en fonction du plan d'action, qui est lui-même strictement basé sur le plan stratégique.

Il est essentiel que l'association fasse un suivi et une évaluation des actions menées pour savoir si les stratégies adoptées sont bonnes. En effet, on planifie stratégiquement pour des périodes relativement courtes (au maximum 5 ans) et au bout de la période planifiée il faut faire le point. C'est normalement sur la base de cette évaluation et d'une nouvelle analyse de l'environnement externe et interne que de nouvelles décisions peuvent être prises pour l'avenir.

La planification est donc un processus cyclique qui doit se répéter à des périodes régulières. Toutefois, on ne repart jamais à zéro, à chaque fois on tire les leçons du passé.

Schéma du cycle de vie de la planification stratégique



d'acquisition d'un POUVOIR sur leur destinée. En conséquence, l'utilisation des méthodes participatives joue un rôle d'animation sociale, de concertation, de coordination et de formation, de sensibilisation, de mobilisation, de prise de conscience de responsabilisation et enfin de conscientisation.

Toutes les méthodes participatives insistent sur la participation des populations non seulement dans la prise de décision mais aussi dans le processus de préparation de la prise de décision. Le terme participation est donc la clé de réussite de toute démarche de développement participatif.

### *Que veut dire le mot "participation" ?*

La participation peut être définie comme un processus social qui consiste à restituer à la population le pouvoir d'initiative et de décision dans la définition et la mise en œuvre des actions et programmes qui concernent son propre avenir. Cela signifie que les intervenants extérieurs reconnaissent les représentants de cette population comme des acteurs de mobilisation, de changement social ou comme des partenaires à part entière, et non comme des cibles ou des moyens de mise en œuvre des décisions prises sans eux.

Il n'y a donc de participation que si s'instaure une relation de partenariat et des rapports contractuels entre la population concernée par un projet ou un programme et les autres intervenants. Il faut que cette relation soit basée sur le respect mutuel de l'identité de chacun, l'échange, la valorisation du savoir et du savoir faire et la participation. Cela suppose donc que tout programme ou projet doit s'appuyer sur un diagnostic concerté et que ses orientations prennent en compte les aspirations, les objectifs et les contraintes des différentes parties.

### *Important :*

*Attention, parfois les méthodes participatives peuvent parfois être discréditées par l'usage abusif, mécanique, manipulateur, fantaisiste, factuel et mercantile.*

Ceci nous amène à poser la question sur les différentes formes de participation. Dans la pratique, plusieurs niveaux peuvent se présenter, mais parfois il devient difficile de faire la distinction entre les différentes formes de participation adoptées. Dans ce manuel nous présentons les quatre formes les plus répandues dans la pratique.

### *Quels sont ces niveaux de la participation ?*

*La participation passive* : Il s'agit d'un niveau où les populations sont simplement des bénéficiaires. Par exemple, le cas des programmes d'aide alimentaire, où les populations consomment ce qu'elles reçoivent. Certains considèrent qu'il s'agit là d'une forme de participation, mais ce type de participation est très rudimentaire.

*La participation physique* : Les populations sont considérées comme moyen ou instrument. Elles contribuent à la mise en œuvre d'une action qu'elles n'ont ni décidée ni planifiée. Par exemple, le cas des travaux d'infrastructure où la population contribue par un apport en main-d'œuvre ou en matériaux pour la construction d'un puits ou d'une école.

*La participation consultative* : L'opportunité est donnée aux populations de se prononcer sur les différents problèmes qu'elles vivent dans leurs localités. Dans ce niveau de participation, les populations sont considérées comme source d'information. Les besoins identifiés vont être analysés, traités par d'autres pour en tirer le contenu d'un projet, d'un programme ou d'un plan d'action.

*La participation décisionnelle* : Difficile à atteindre à l'heure actuelle. En effet, il s'agit de la participation dans une perspective très large. C'est la population qui identifie, analyse, décide, planifie, exécute et évalue son projet. Cela ne veut pas dire qu'il faut exclure l'appui extérieur, complément souvent indispensable.

Les praticiens du développement participatif doivent être très attentifs concernant leur travail avec les populations. La participation est un processus, voire même un concept philosophique. Dans ce sens il est important de noter que :

- La participation ne consiste pas à transférer à la population des tâches et des charges matérielles et financières qui découlent de décisions prises en dehors d'elle. Mais plutôt à échanger, partager et valoriser leur savoir et savoir-faire. C'est partir de leur vécu pour provoquer le changement.
- La participation ne consiste pas non plus à rechercher l'accord ou l'adhésion de la population à des projets ou programmes élaborés de façon unilatérale par des intervenants extérieurs.
- La participation n'est pas réservée seulement aux zones les plus difficiles ni aux seules catégories sociales les plus démunies.

### *La participation est-elle une garantie de succès pour les projets de développement ?*

Extraits d'un texte issu de la conférence sur "la participation communautaire pour un développement durable", organisée au Caire, en septembre 1994, par plusieurs organisations internationales. Cette conférence a regroupé des techniciens de différents pays arabes qui travaillent dans le domaine du développement. L'une des conclusions de la conférence a été que les projets de développement ont plus de chance de réussir s'il y a une participation efficace de la population. Voici quelques constats :

Les projets ont plus de chances de réussir s'ils répondent aux besoins prioritaires des populations ;

- La participation communautaire doit continuer pendant toute la vie du projet. Elle permet d'assurer une continuité dans le soutien apporté par la communauté pour le projet. Ceci est vrai surtout quand il s'agit de projets qui demandent un entretien continu.

- Pour un bon fonctionnement de la participation de la population aux projets, il est indispensable que les agents de développement aient des compétences particulières.
- Il existe souvent des conflits entre les populations et les agents de développement parce que leurs points de vue respectifs diffèrent sur les problèmes et les solutions.
- Il est important qu'au départ les agents de développement acquièrent une compréhension approfondie de la communauté dans laquelle ils ont l'intention de travailler.
- Il est essentiel qu'au sein de chaque communauté il y ait des "leaders" qui soient à la fois motivés et respectés par la population.
- Il est important que les projets prennent en compte les conditions, les valeurs et les pratiques existantes au lieu de les ignorer.

### *Quels sont les points forts et limites de l'approche participative ?*

Il est normal que toute approche lors de son application sur le terrain montre des points forts et des limites. Le tableau ci-dessous rapporte les principaux points forts et les principales limites de l'approche participative :

Principaux points forts des approches participatives	Principales limites et contraintes des approches participatives
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elles favorisent la conscientisation de tous les acteurs concernés par une opération ;</li> <li>● Elles constituent un facteur de pérennisation des actions ;</li> <li>● Elles favorisent les savoir et savoir faire des participants ;</li> <li>● Les actions sont définies par la population et correspondent donc mieux à leurs besoins réels ;</li> <li>● Elles permettent d'impliquer les populations dans tout le processus (identification, planification, exécution et évaluation) ;</li> <li>● Elles favorisent l'expression des groupes vulnérables notamment les femmes ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La démarche participative est longue ce qui peut susciter le découragement des populations. On passe plus de temps à discuter et on ne voit toujours rien de concret ;</li> <li>● La démarche participative nécessite des ressources humaines importantes : elle est donc coûteuse ;</li> <li>● Les populations ne sont pas toujours disponibles lors de la mise en œuvre des différents outils ;</li> <li>● L'application des méthodes participatives exige un personnel compétent et formé. Des insuffisances en matière de communication et en techniques d'animation ont pu être constatées lors des supervisions (parole donnée en priorité aux groupes</li> </ul>



Principaux points forts des approches participatives	Principales limites et contraintes des approches participatives
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elles se concrétisent par l'élaboration de supports qui peuvent être interprétés par tous, y compris la population non alphabétisée grâce à l'utilisation des techniques et outils adaptés ;</li> <li>Elles permettent aux agents de développement d'avoir une bonne connaissance de la zone d'intervention avant de démarrer les activités ;</li> <li>Elles permettent une perception de la problématique du terroir par les populations et la recherche de solutions adaptées ;</li> <li>Elles peuvent comporter des effets induits positifs (grâce au profil historique, les jeunes prennent connaissance d'événements importants qu'ils ignoraient, des groupes de villageois en conflit depuis des années se réunissent pour une première fois à l'occasion de l'utilisation des outils de la MARP...)</li> </ul>	<p>les plus forts, pas d'efforts effectués pour faire participer les personnes en retrait.....etc.) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certaines méthodes sont complexes et difficilement accessibles aux personnes non alphabétisées (cas de la méthode PIPPO/Planification des Interventions Par Objectifs) ;</li> <li>L'esprit figé de certains membres de l'équipe peut constituer un obstacle au déroulement des travaux ;</li> <li>La méthode exige une très bonne sélection de la zone d'intervention au préalable car il est difficile de recentrer par la suite compte tenu de l'investissement "moral" et des supports créés avec les villageois ;</li> <li>Les conditions de réussite sont difficiles à réunir durant tout le processus : motivation réciproque des animateurs et des villageois, niveau d'ouverture d'esprit acceptable pour nourrir les discussions, temps consacré dans les villages ;</li> <li>Les comportements des animateurs des méthodes participatives ne sont pas toujours en adéquation avec l'approche. la tendance à trop préparer les contenus constituent un réel obstacle au débat "participe".</li> </ul>

## Cycle de vie d'un projet

### Introduction

L'action associative évolue dans un environnement complexe, notamment par le nombre de variables à maîtriser (la complexité des phénomènes sociaux de marginalisation et d'exclusion sociale et économique, la raréfaction des moyens humains et financiers et l'instabilité des paramètres temporels, économiques et environnementaux). Ces éléments obligent les associations à choisir des modes d'organisation et de fonctionnement souples qui facilitent la coordination des actions, la gestion des partenariats et la cohérence de l'intervention.

Dans cet ordre d'idée, l'un des modes de gestion qui a donné des résultats probants, par rapport aux contraintes précitées, est la gestion par projet. Elle consiste en un ensemble d'actions et d'activités organisées pour aboutir à un objectif précis dans un temps déterminé et en associant les acteurs concernés.

Qu'est ce qu'un projet ? C'est l'expression d'un désir, d'une volonté, d'une intention ou d'une ambition. C'est également l'expression d'un besoin, d'une situation future souhaitée. La notion de projet permet de répondre à une diversité de situations, notamment par un ensemble de démarches et d'approches qui renvoient aux pratiques partenariales, à l'orientation de l'action vers le citoyen, à la contractualisation des droits et obligations conventionnels entre les partenaires et au recours au suivi et à l'évaluation.

Un projet permet d'initier un processus de changement qui s'inscrit à la fois dans la continuité tout en agissant en profondeur sur les problèmes de développement économiques et sociaux. Afin de comprendre davantage la notion de projet, le présent chapitre traite de la définition d'un projet ainsi que du contenu de chaque étape de son cycle de vie.

### Définition d'un projet

Le concept de projet a fait l'objet de plusieurs définitions dont le contenu et la portée sont liés aux conceptions qu'on fait de lui, à ses fonctions et à l'importance qu'on accorde à certaines de ses composantes. Dans ce sens, nous pouvons retenir la définition suivante : *"Un projet est un ensemble d'activités programmées, dans le temps et dans l'espace, pour atteindre des buts et des résultats à partir de données déterminées et selon des étapes enchaînées et intimement liées"*.

Aussi, un projet repose sur un ensemble d'activités insérées dans un environnement politico-socio-économique et vise un but redéfini progressivement par la relation dialectique entre la prévision et

la réalité. Dans ce sens, un projet doit être placé dans un environnement au sein duquel il naîtra, évoluera progressivement et se transformera en vue de matérialiser, de concrétiser et d'assurer les buts qui lui sont assignés.

### Cycle de vie d'un projet

Le projet parcourt un ensemble d'étapes fondamentalement liées entre elles et formant son cycle de vie.

Au départ, le projet n'est qu'une idée. Cette dernière est le résultat de l'analyse d'une situation constatée soit par les acteurs de base (population), soit par l'association. Cette idée prend corps et naît lorsqu'elle est adoptée et approuvée par les acteurs de base. Cette phase constitue la *phase d'identification*.

L'idée de projet doit faire l'objet d'une réflexion qui aboutira à l'élaboration d'un objectif global avec des objectifs spécifiques quantifiables qui permettent sa réalisation. Cette dernière ne peut être matérialisée que si on lui trouve les canaux et les moyens de concrétisation adéquats. C'est la *phase de planification*.

Au cours de cette phase, l'association devra répondre aux différentes questions que pose la réalisation d'une action, à savoir : le problème auquel on veut apporter une solution, les objectifs du projet, sa faisabilité, son plan d'action, ses indicateurs de réussite... Cette étape devra être aussi traduite par la mobilisation des ressources (humaines, matérielles et financières).

Les réflexions préalables définissent les acteurs, les outils et les moyens et donnent ainsi une forme au projet, c'est la *phase d'exécution*. Cette dernière traduit sur le terrain les éléments de la planification.

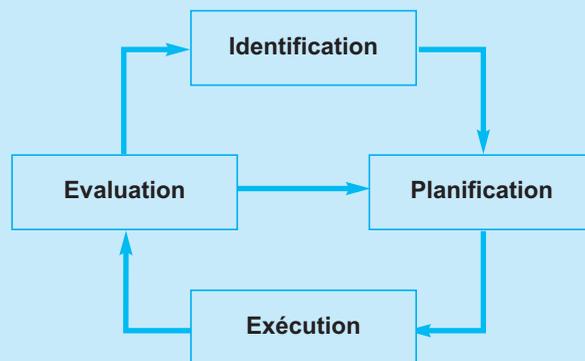
Enfin, pour voir si les prévisions sont bien réalisées et afin de les vérifier et éventuellement les redresser, un suivi régulier des travaux devra être établi.

Avant d'entamer cette phase, certaines questions doivent être posées : Qui fait quoi ? Pourquoi ? Comment ? Avec qui ? Avec quoi ? Où ? Quand ?

Combien ? Ceci permettra à l'association de bien cerner la réalisation du projet.

A ce terme des activités du projet, il est judicieux de lui consacrer une phase d'appréciation et de vérification des réalisations. Aussi il faut vérifier le degré d'atteinte des objectifs préalablement fixés, d'apprécier la démarche adoptée dans le cadre du projet et de vérifier la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de l'intervention de manière générale : c'est la phase d'évaluation. Cette dernière pourra lors de l'exécution du projet, comme à des moments préalablement choisis, notamment, après l'achèvement du projet.

### Schéma du cycle de vie d'un projet



Il est important de souligner que chaque projet conçu par une association doit respecter ce cycle de vie qui a trait principalement à deux niveaux et qui demande une articulation et une coordination de la part de l'association :

- Le premier niveau est prévisionnel ou conceptuel et est relatif à l'analyse des besoins, la planification et l'élaboration du document de projet.
- Le deuxième niveau est d'ordre pratique, il se situe après l'approbation du projet, son financement et sa réalisation.

## Activités relatives aux étapes du cycle de vie d'un projet

En général, les principales activités relatives aux différentes étapes du cycle de vie d'un projet sont :

### Identification

- Sensibiliser les populations.
- Collecter les informations sur le problème et ses causes.
- Traiter les données et formuler des idées.
- Discuter les solutions possibles avec les parties concernées.
- Proposer des solutions réalisables.

### Planification

- Etablir les objectifs escomptés du projet.
- Proposer des activités permettant l'atteinte des objectifs.
- Discuter la faisabilité technique et financière des activités.
- Discuter les moyens disponibles et éventuels.
- Fixer la nature des contributions des parties concernées.
- Proposer des modalités de suivi du projet.
- Discuter les systèmes de durabilité du projet.

### Exécution

- Informer et contacter les parties concernées.
- Etablir un plan opérationnel.
- Elaborer un calendrier d'exécution.
- Discuter et mettre en place au système de suivi et de contrôle.
- Lancer les activités.

### Evaluation

- Revenir aux objectifs fixés et aux activités prévues.

- Comparer les activités réalisées avec celles prévues.
- Identifier le degré de réalisation des activités et les problèmes qui ont surgi par rapport à chaque activité.
- Identifier l'ensemble des causes des problèmes survenus à tous les niveaux.
- Proposer les solutions adéquates pour les surmonter.

## Identification d'un projet

### Analyse des besoins

Il s'agit de l'étape capitale dans le cycle de vie d'un projet, lors de laquelle l'association est amenée à accompagner la population locale pour identifier et analyser ses problèmes, ses pratiques, sa culture, ses centres d'intérêt et bien d'autres questions nécessaires pour une bonne identification de l'idée du projet. En d'autres termes, cette étape permet à l'association de collecter les données et de se concentrer avec les différents intervenants sur le problème central. Vient ensuite l'analyse qui doit déboucher sur l'idée du projet.

La participation de l'ensemble des concernés à la conception et à la réalisation du projet est la clé de sa réussite et de sa durabilité. L'analyse des besoins ou leur identification constitue la plus importante étape en matière d'implication de la population.

Ce chapitre présente d'une manière générale l'importance ou le rôle de la phase d'identification dans la gestion des projets, tout en mettant l'accent sur les différents outils de collecte, d'analyse et de traitement des données pour une meilleure identification des besoins.

### Pourquoi faire une analyse des besoins ?

L'analyse des besoins vise à découvrir ce que les gens veulent et ce dont ils ont besoin. Elle aide aussi à comprendre leurs opinions et leurs attitudes.

Généralement, tous les problèmes dont souffre la population méritent d'être traités, mais l'association se trouve souvent devant l'obligation d'effectuer des choix afin de déterminer son intervention. L'essentiel, à ce niveau, est d'adopter une démarche objective et logique pour l'identification, l'analyse et la priorisation des solutions envisagées.

En réunissant les informations auprès de la population, beaucoup de problèmes ou de besoins peuvent être généralement constatés. Certains ne vont pas être bien exprimés par la population, d'autres encore ne seront pas bien identifiés.

Quatre types de besoins sont généralement à prendre en considération lors de l'analyse des besoins :

- /// *Les besoins ressentis* : ce sont les besoins qui ne sont exprimés par la population que suite à un questionnement.
- /// *Les besoins exprimés* : ce sont les besoins ressentis et qui sont exprimés à travers une action, comme une demande d'un service ou d'une aide à la réalisation d'un projet.
- /// *Les besoins comparatifs* : Le manque de services ou d'un état de bien être chez une population en comparaison avec une autre (un village voisin par exemple).
- /// *Les besoins normatifs* : ce sont les besoins qui sont déterminés par des acteurs qui connaissent la population et/ou qui disposent d'une expérience.

### Analyse des besoins / La collecte des données

Les méthodes de collecte de données sont nombreuses, et certaines sont parfois difficiles à mettre en œuvre vu leur coût humain et matériel. Parmi les méthodes les plus simples et les plus utilisées pour l'identification des besoins, on trouve la MARP, Méthode Accélérée de Recherches Participatives, la plus utilisée notamment dans le milieu rural.

### *C'est quoi la MARP ?*

Les praticiens ont défini la MARP comme étant un processus intensif, itératif et rapide d'apprentissage orienté vers la connaissance des situations rurales et urbaines. Elle s'appuie sur une équipe multidisciplinaire. Un accent particulier est mis sur la valorisation des connaissances et du savoir faire des populations locales et leur combinaison avec la connaissance scientifique moderne.

Une description fonctionnelle de la MARP consiste à dire qu'il s'agit d'une famille d'approches et de méthodes permettant aux populations de pouvoir analyser leur situation, proposer des alternatives, planifier leur propre développement, mettre en œuvre des actions concrètes et contrôler le changement vers le développement souhaité.

### *En quoi consiste la MARP ?*

La MARP consiste à mener une enquête auprès d'une communauté donnée. L'objectif est d'élaborer un diagnostic qui traduit les besoins de cette communauté. Cette enquête est menée par une équipe qui utilise un ensemble de techniques et d'outils qui favorisent la participation et la responsabilisation des populations.

### *Quels sont ces outils et ces techniques ?*

La MARP utilise un ensemble de techniques et d'outils simples et adaptables à chaque contexte. Parmi ces outils, on peut citer : l'observation directe, les questionnaires, les interviews semi structurées (ISS), les focus groupes, les cartes, les diagrammes, les calendriers, les matrices, etc.

Le présent document se limitera aux trois premiers outils, les plus utilisés :

- /// *L'observation directe* : Il s'agit d'une technique qui se pratique directement sur le terrain. Elle nécessite une intervention forte d'un ou de plusieurs observateurs. Les informations collectées à travers cette technique peuvent faire l'objet d'une discussion lors des interviews semi structurées (ISS).

En quoi consistent-ils ?	Qui y participe ?	A prendre en compte	Pourquoi utiliser cette technique	Avantages et inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A enregistrer tout ce que l'équipe voit et entendent dans différents contextes ;</li> <li>• Ensuite l'équipe doit remplir une fiche d'observation détaillée ;</li> </ul>	Les observateurs uniquement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrer l'observation sur ce que vous cherchez ;</li> <li>• Eviter de poser des questions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire des données sur les infrastructures physiques ;</li> <li>• Enregistrer les réactions par rapport à certains services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'observation se fait sur le terrain ;</li> <li>• Facile à mettre en œuvre ;</li> <li>• Peut révéler des faits nouveaux ;</li> <li>• Sujet à la subjectivité de l'observateur.</li> </ul>

/// **Les questionnaires** : Il s'agit de la technique la plus utilisée dans le domaine de la recherche et de la collecte des données.

En quoi consistent-ils ?	Qui y participe ?	A prendre en compte	Pourquoi utiliser cette technique	Avantages et inconvénients
A réaliser des entretiens individuels avec des personnes qui possèdent des connaissances particulières sur le sujet objet de la recherche. Des questions ouvertes sont préparées pour susciter le dialogue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs importants ;</li> <li>• Personnes ressources ;</li> <li>• Associations ;</li> <li>• Représentants de la communauté ;</li> <li>• Jmaâ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La subjectivité des informations collectées ;</li> <li>• Il importe de conduire plusieurs interviews pour confronter les informations collectées ;</li> <li>• La dominance des intérêts personnels ;</li> <li>• Etablissement d'une relation de confiance avec l'intervé ;</li> <li>• Présenter clairement l'objectif de la recherche ;</li> <li>• Informer l'intervé sur l'organisme responsable de la recherche ;</li> <li>• Informer les gens sur l'endroit du déroulement de l'entretien ;</li> <li>• Fixer une durée pour le déroulement de l'entretien. Il ne faut pas retenir les gens pour longtemps ;</li> <li>• Avoir l'accord préalable de l'intervé sur l'enregistrement des informations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour fournir des données générales et descriptives ;</li> <li>• Pour comprendre les comportements de certains acteurs ;</li> <li>• Pour recevoir des recommandations ;</li> <li>• Pour interpréter des données quantitatives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations analytiques et développées ;</li> <li>• Permet de susciter de l'information non prévue ;</li> <li>• Facile à organiser ;</li> <li>• Risque de subjectivité Beaucoup des données non qualitatives.</li> </ul>

/// **Les "focus groups"** : cette technique est utilisée pour confirmer ou valider certaines informations qui sont collectées à travers l'ISS, et ce, pour éviter le risque de subjectivité et de mise en avant, parfois, des intérêts personnels. Mais, elle peut être utilisée sans passer par la technique de l'ISS. Elle est utilisée aussi pour avoir des informations de qualité.

En quoi consistent-ils ?	Qui participe ?	A prendre en compte	Pourquoi utiliser cette technique	Avantages et inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organiser des d'entretiens ouverts auxquels participent entre 10 et 15 personnes. Un modérateur présente le thème et anime la discussion ;</li> <li>• Des questions en relation avec le sujet doivent être formulées au fur et à mesure du déroulement de la technique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des personnes appartenant au groupe cible et qui sont choisies selon des critères à déterminer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'homogénéité du groupe. Il est préférable de séparer les participants par sexe ;</li> <li>• Eviter des groupes représentatifs. Chaque personne ne représente que elle-même et une partie de la communauté ;</li> <li>• Fixer une durée pour le déroulement de l'exercice ;</li> <li>• Ne pas retenir les gens trop longtemps, sous le risque de ne plus se concentrer ;</li> <li>• Faire implique et participer tout le monde ;</li> <li>• Eviter de juger ou de donner son avis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confronter les idées ;</li> <li>• Enregistrer les plaintes et les satisfactions ;</li> <li>• Collecter des informations de qualité et relativement objectives ;</li> <li>• Recevoir des recommandations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facile à organiser ;</li> <li>• Facilite les échanges d'idées ;</li> <li>• Risque de subjectivité du modérateur.</li> </ul>

La mise en application de l'ensemble de ces outils, notamment avec les populations, nécessite un effort supplémentaire de la part de l'association principalement en matière d'animation et d'orientation. Dans ce sens, il est important de prêter plus d'attention à la qualité des questions et la façon de les poser, vu que ceci détermine la qualité des réponses attendues. A cet effet, il est important de prendre en considération quelques éléments, à savoir :

- Avoir une idée claire de ce qui est demandé à la population, c'est-à-dire définir le sujet principal.
- Formuler et poser des questions simples groupant une ou deux informations au plus.

- Commencer toujours par le général, et passer par la suite au spécifique.
- Rassurer la personne qui répond et prêter plus d'importance à son écoute et au respect de ses opinions.
- Éviter les questions directes.
- Donner de l'importance aux questions ouvertes et non aux questions fermées.

Pour la collecte d'informations à partir des discussions en groupe, il est important de retenir quelques types de questions permettant de maîtriser le groupe et d'orienter la discussion :

/// *Question d'opinion* : Ce type de questions concerne des opinions, des idées, des croyances et des préférences personnelles. Il est utilisé pour stimuler le groupe et l'impliquer dans la discussion.

/// *Question de fait* : Elle se centre sur une information, un fait observable. Elle est utilisée pour calmer le groupe, faire baisser la tension du groupe ou pour canaliser un participant qui parle trop.

/// *Question générale* : C'est la question qu'on pose à tout le groupe pour introduire le sujet. Après chaque réponse, la question est reprise pour avoir plusieurs réponses. La question générale est utilisée pour donner à tout le monde la chance de s'exprimer et de partager le commentaire.

/// *Question directe* : C'est la question adressée à un participant bien précis, dont on cite le nom. La question directe est utilisée pour faire participer quelqu'un qui est timide ou semble peu intéressé.

/// *Question renvoyée* : C'est une question posée par un participant, elle est dite :

- *Reflét* : lorsqu'elle est renvoyée à la personne qui l'a posée.
- *Miroir* : lorsqu'elle est renvoyée au groupe pour faire ressortir d'autres opinions et avis et pour responsabiliser le groupe à prendre une décision, ou émettre une opinion précise.

## Analyse des besoins / Le traitement des données

Après avoir fait la collecte d'information, l'étape suivante consiste à définir le problème clé que l'association veut résoudre en collaboration avec la population.

En rapportant les informations recueillies auprès de la population et aussi d'autres données collectées, l'association découvrira un grand nombre de problèmes ou de besoins. Certains besoins ne vont pas être bien exprimés par la population et d'autres encore ne seront pas bien identifiés.

L'analyse et le traitement des données permettent de faire une lecture globale de l'ensemble des données collectées en procédant à une confrontation et une priorisation de l'ensemble des problèmes, des solutions et des opportunités envisagées selon des paramètres participatifs logiquement définis.

Sur la base de cette analyse, l'association pourra avoir une vision claire, non seulement sur l'idée du projet mais aussi sur quelques éléments liés à sa logique de mise en œuvre. L'étape suivante consiste en un travail minutieux de planification.

Lors de la phase de planification du projet, il est important de se poser quelques questions d'orientation :

- Existe-t-il des facteurs sociaux susceptibles d'influencer positivement ou négativement la mise en œuvre de l'action ?
- L'action proposée pourrait-elle contribuer à l'amélioration d'une situation donnée ?
- La population a-t-elle participé au choix de cette action ?
- Quelles sont les ressources humaines et matérielles disponibles ?
- L'association dispose t-elle d'une expérience dans ce domaine ? Sinon comment compte-t-elle la développer ?

La réponse à ces questions aide l'association à vérifier l'action identifiée et assure un maximum de succès avec un minimum de risques.

## Planification de projets / Méthodes de montage de projet

### Introduction

La gestion par projet se définit, d'abord, par ses finalités, notamment la gestion de la complexité, ensuite, par son mode d'organisation centré sur un objectif et un résultat. Le projet se traduit par la mise en œuvre d'actions coordonnées et agencées dans le temps et dans l'espace tout en cherchant à obtenir des résultats précis et quantifiables correspondant aux objectifs prédéfinis. Dans ce sens, le projet est considéré comme un ensemble de sous processus planifiés et interdépendants, formalisant les relations, la division des responsabilités, planifiant les évaluations et portant attention à une amélioration constante de tout le processus. Les personnes impliquées dans le projet se voient attribuer des pouvoirs bien définis et des rôles précis.

Dans le processus de gestion par projet, une importance particulière est accordée à la structuration du projet en détaillant les activités, en planifiant les différentes étapes et en veillant à l'équilibre et à la maîtrise du coût et du temps. Il comprend également un dispositif de prévision de risque.

Les outils de planification permettent de simplifier le montage d'un projet en l'insérant dans le cadre d'une stratégie cohérente. Ils permettent d'avoir, de façon détaillée, une connaissance du contenu du projet et une vision d'ensemble sur sa stratégie d'action et sur la méthodologie adoptée pour ses différentes étapes (identification, conception et programmation, exécution, évaluation...). La stratégie ou la logique d'intervention permet à son tour de vérifier le lien logique entre les activités à réaliser, les résultats

attendus et les objectifs du projet, et de ce fait la cohérence globale de l'ensemble des composantes du projet.

Dans ce sens, le présent chapitre retrace quelques méthodes de planification et de montage des projets, il traite principalement de la méthode de planification des projets par objectif et la méthode du cadre logique.

### La méthode de planification des projets par objectifs (PPO)

La PPO est une méthode de travail participatif qui facilite l'élaboration d'une planification de projet. A partir de l'analyse d'une problématique, elle permet d'intégrer la diversité des opinions, de parvenir à une compréhension commune des problèmes et d'arriver à une définition concertée des moyens et des objectifs.

L'approche PPO comprend trois éléments qui se complètent mutuellement :

- La méthode qui sert de fil conducteur au travail du groupe de planification.
- Le travail en équipe qui sert de cadre pour l'étude des problèmes.
- La visualisation qui aide à retenir par écrit les contributions des participants et à fixer les résultats de la discussion.

La méthode PPO s'articule autour de cinq étapes.

- L'analyse de la participation.
- L'analyse des problèmes.
- L'analyse des objectifs.
- L'analyse des alternatives.
- L'élaboration du schéma de planification.

ETAPE 1 :

ANALYSE DE LA PARTICIPATION

*Cette étape consiste à identifier la population cible du projet et l'ensemble des acteurs ou des institutions qui peuvent jouer, directement ou indirectement, un*

rôle dans le projet, ou ceux qui peuvent être affectés par le projet.

### Objectifs

- Donner un aperçu sur les acteurs du projet (organisations, institutions, groupes...)
- Clarifier les intérêts, attentes, résistances, craintes, contribution des concernés.

### Procédure

En brainstorming, pour faire l'inventaire des acteurs, classement par catégories utiles, caractérisation et analyse des acteurs.

### Observations

Prendre en considération les différentes perspectives, garantir la participation de tous les concernés, prendre en considération les facteurs socioculturels (genre, groupe d'âge...).

### Instruments

Analyse des potentialités, paysage d'organisation, matrice d'analyse.

Acteurs	Intérêts	Tâches	Potentialités	Attentes	Craintes	Forces/ Faiblesses
Acteur A						
Acteur B						

## ETAPE 2 : ANALYSE DES PROBLÈMES

Il s'agit d'identifier le problème central. Cette étape cherche également à savoir qui est affecté par le problème ? Quelles sont les causes du problème et ses effets ? Ceci doit être discuté avec l'ensemble des parties impliquées et les conclusions exprimées en termes négatifs.

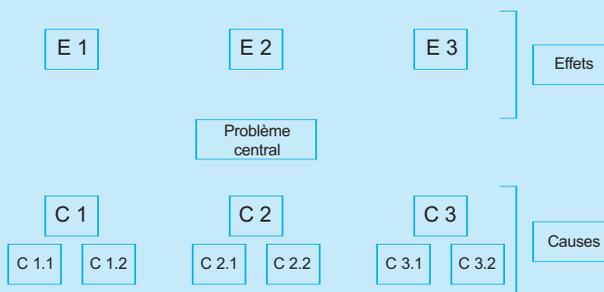
### Objectifs

- Donner un aperçu des problèmes importants que le projet doit résoudre (ou contribuer à leur résolution).

- Analyser les causes et les effets des problèmes et les hiérarchiser.
- Sensibiliser et conscientiser les acteurs sur la problématique.

### Procédure

- En Brainstorming, faire un inventaire des problèmes importants.
- Identifier le problème central (ou problème clé).
- Identifier les causes du problème central.
- Identifier les effets du problème central.
- Vérifier si l'analyse est logique et complète.



### Observations

- L'absence d'une solution n'est pas forcément un problème.
- Prendre en considération seulement les problèmes vécus dans la réalité.
- Être clair sur la perspective : à quoi sont dus les problèmes.

### Instruments

- L'arbre à problèmes.
- SEPO (succès, échecs, potentialités, obstacles).

## ETAPE 3 : ANALYSE DES OBJECTIFS

Cette étape consiste à transformer l'arbre des problèmes en arbre d'objectifs, de telle manière à agir sur les causes et les effets du problème central à travers le projet.

### /// Objectifs

- Décrire la situation souhaitée après la résolution des problèmes identifiés.
- Faire apparaître les relations moyens-fins (hiérarchie des objectifs) à partir des relations de causes à effets (hiérarchie des problèmes).
- Montrer les différentes alternatives pour le projet.

### /// Procédure

- Reformuler les situations négatives des problèmes en situations positives (objectifs).
- Vérifier si les relations moyens-fins / objectifs sont valables et complètes.
- Si nécessaire améliorer la formulation des objectifs et formuler des objectifs additionnels.

### /// Observation

- Ne pas inclure des objectifs indésirables ou inutiles.

### /// Instrument

- L'arbre des objectifs.

#### ETAPE 4 :

#### ANALYSE DES STRATÉGIES / ALTERNATIVES

Il s'agit de choisir la meilleure alternative qui permet d'atteindre les objectifs désirés.

### /// Objectifs

- Identifier les différentes solutions pouvant donner lieu à une stratégie du projet.
- Choisir un objectif principal et définir le chemin à suivre pour l'atteindre.

### /// Procédure

- Identifier les objectifs qu'on doit éliminer (non réalisables, stratégie trop complexe, etc.).
- Identifier les différentes chaînes de moyens-objectifs qui représentent les différentes stratégies ou approches de projets (marquer sur l'arbre des objectifs).
- Identifier l'alternative qui représente la stratégie optimale.

### /// Critères de sélection

- Faisabilité.
- Capacité organisationnelle.
- Viabilité (ou durabilité).
- Compatibilité sociale.
- Acceptation politique.
- Moyens disponibles.

#### ETAPE 5

#### SCHÉMA DE PLANIFICATION DU PROJET, CADRE LOGIQUE

Une fois que la meilleure alternative est choisie, elle devient la base pour le développement de la matrice. Le résultat est une matrice à 4 colonnes (cadre logique), excepté que le niveau le plus bas est réservé aux activités utilisant les inputs comme indicateurs à ce niveau.

### /// Cadre logique

Le cadre logique est un outil de gestion qui spécifie les différentes composantes d'une activité et les liens logiques entre un ensemble de moyens et un ensemble de finalités. Il a le mérite de placer le projet dans un cadre plus large des objectifs. Il représente un outil pour définir les inputs (moyens et ressources), les hypothèses de succès, les outputs (résultats) et les indicateurs nécessaires pour le suivi et l'évaluation de la performance.

### /// Description

Tel qu'il a été conçu initialement, le cadre logique comprend quatre colonnes (voir tableau, matrice du cadre logique) :

- La première colonne est réservée aux effets escomptés du projet. Au sommet de la colonne, on trouve les finalités auxquelles le projet est supposé contribuer, ceci concerne généralement des objectifs de développement globaux. Au bas de la colonne on trouve les activités qui, une fois mises en oeuvre, vont produire les résultats.

L'utilisation de ces derniers contribue à la réalisation des objectifs (spécifiques) qui, à leur tour, contribueront à la réalisation de l'objectif global.

- Les deux colonnes du milieu visent à indiquer comment mesurer les effets escomptés à chaque niveau. Afin d'assurer un suivi / évaluation des résultats et de l'impact, il est nécessaire de spécifier les résultats attendus et les moyens de les mesurer.
- La quatrième colonne est réservée aux hypothèses qui conditionnent la réussite du projet. Ces dernières peuvent entraver ou contribuer à la réussite du projet. c'est dans ce sens qu'il est préférable de les poser, discuter et imaginer les différentes solutions possibles.

Ces deux logiques (horizontale et verticale) assurent et jouent un rôle important dans la réalisation du projet.

Sommaire	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Résultats attendus			
Activités	Moyens		

### Avantages du cadre logique

Il permet au manager et au gestionnaire du projet de bien structurer le design de son projet de telle manière à pouvoir :

- Définir une hiérarchie causale des activités, des résultats, des objectifs et de la finalité en termes mesurables et objectivement vérifiables.
- Identifier l'ensemble des hypothèses concernant les influences externes et les facteurs qui peuvent affecter ces relations causales.
- Faire des hypothèses concernant les relations causales entre les différents niveaux.

- Etablir des indicateurs de progrès qui permettent de mesurer et de vérifier le degré de réalisation des résultats, des objectifs et de la finalité (objectif global).

### La gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion participative conçue pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la transparence de manière à obtenir les résultats définis dans un état donné qui découle d'une relation de cause à effet et qu'il est possible de décrire ou de mesurer.

La conception d'une méthode, qui se base principalement sur la mise en avant des résultats ou des changements effectifs dans la réalité traitée à travers l'intervention, répond à un souci qui touche plusieurs niveaux :

- Les demandes croissantes émanant des donateurs (bailleurs de fonds) et des partenaires pour démontrer clairement les résultats atteints.
- La vérification de l'efficacité et de l'efficience de l'affectation des ressources par rapport aux réalisations effectuées.
- L'amélioration du processus de responsabilisation des membres chargés de la mise en œuvre de l'intervention.

La méthode de gestion axée sur les résultats permet une meilleure définition des résultats escomptés de son orientation, son efficacité et son imputabilité. Elle constitue aussi un facteur important de progression des institutions qui permet une meilleure utilisation des connaissances.

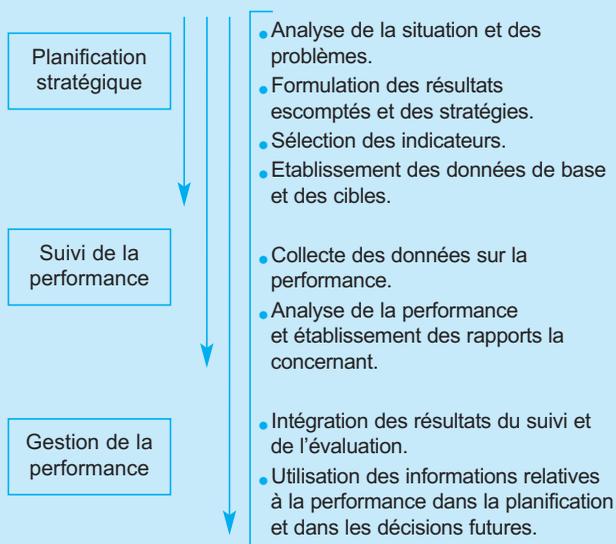
### Qu'est ce que la gestion axée sur les résultats ?

Par gestion axée sur les résultats on entend :

- La définition de résultats escomptés réalistes fondés sur les analyses appropriées.
- L'identification précise des bénéficiaires et l'élaboration de programmes qui répondent à leurs besoins.

- Le suivi, à partir d'indicateurs appropriés, des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées.
- L'identification et la gestion des risques, tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises.
- L'accroissement des connaissances en tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus de décision.
- L'établissement de rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

### Planification et gestion du programme axées sur les résultats



### Les résultats

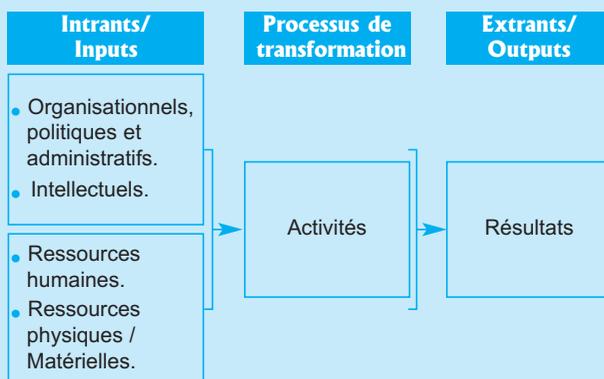
Un résultat est un changement descriptible ou mesurable occasionné par une relation de cause à effet. Deux notions fondamentales à retenir :

- La notion de changement qui implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société.

- La notion de causalité illustrant le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

L'énoncé du résultat doit exprimer le changement réel dans le développement humain, soit à travers une amélioration, une augmentation, un accroissement, un renforcement, une hausse, une réduction ou une transformation dans les comportements, attitudes et pratiques.

### Gestion de projet / programme



On distingue deux types de résultats :

- *Les résultats de type opérationnel* : ces résultats sont le produit de l'administration et de la gestion d'un projet ou d'un programme ;
- *Les résultats de type de développement* : ces résultats témoignent des changements réalisés au cours des différentes étapes de réalisation d'un projet ou d'un programme.

Ces deux types de résultats correspondent aux extrants (court terme), aux effets (moyen terme) et à l'impact (long terme) d'une intervention. La chaîne de résultats est constituée par l'enchaînement de ces trois niveaux de résultats.

## La chaîne des résultats

La chaîne des résultats est l'ensemble des résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne des résultats comprend :

- Des résultats immédiats, appelés extrants, qui sont le produit des activités réalisées.
- Des résultats de fin de projet, appelés aussi effets, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants.
- Et des résultats à long terme, appelés impact, qui découlent des effets obtenus.

### La logique interne de la chaîne des résultats :

*Gestion de projet / Programme*

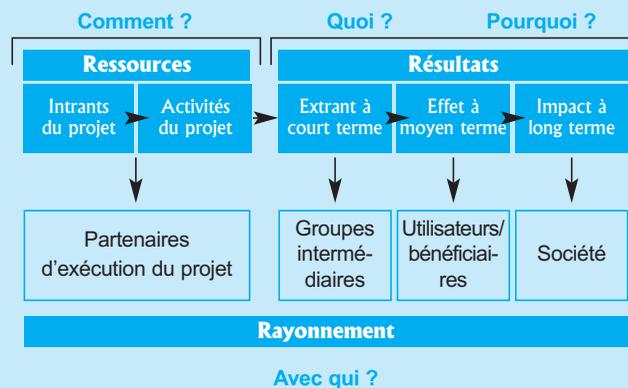
Intrants	Activités	Extrants	Effets	Impact
Les ressources humaines, organisationnelles et physiques fournies directement ou indirectement par les intervenants au projet.	La coordination, l'assistance technique et la formation planifiées et exécutées par le personnel du projet.	Un résultat immédiat sur le plan du développement qui est la conséquence logique des activités du projet.	Un résultat à moyen terme sur le plan du développement qui est la conséquence logique de l'obtention des extrants.	Un résultat à long terme sur le plan du développement qui est la conséquence logique de l'obtention d'un ensemble d'extrants et d'effets.

### Le rayonnement du projet ou du programme :

Le rayonnement vient préciser les groupes ou institutions qui bénéficieront directement ou qui seront affectés par les résultats du projet. Selon la nature du projet, différents groupes ou institutions participeront au projet, notamment :

- Les organisations partenaires (ministères ou autres groupes).

- Les autres organisations ou institutions impliquées dans la problématique du projet.
- Les groupes intermédiaires.
- Les bénéficiaires directs.
- Autres acteurs.



### Hypothèses et risques

Les hypothèses décrivent les conditions nécessaires pour que se réalisent, comme prévu, la relation de cause à effet entre les trois niveaux de résultats ainsi que les conditions nécessaires pour assurer que les activités se transforment en extrants. Les hypothèses incluent les conditions internes et externes au projet ou au programme.

Conditions internes au projet :

- Capacité des ressources humaines à maîtriser les connaissances acquises et les nouveaux outils introduits par le projet.
- Vision partagée des objectifs du projet entre les partenaires.
- Capacité de l'institution partenaire à implanter les changements requis et à mobiliser les ressources nécessaires.

Conditions externe au projet :

- Volonté politique d'entreprendre les réformes souhaitées.
- Stabilité politique, économique et sociale.

## Cadre de mesure des résultats

Il s'agit d'un outil qui sert à planifier de façon systématique la collecte des données sur le niveau d'atteinte des résultats. Il est élaboré pour :

- Constituer une base de données qui alimentera le système de suivi du rendement en vue d'informer les décideurs et les dirigeants du projet.
- Déterminer l'état d'avancement des résultats au niveau des extrants, des effets et de l'impact.
- Garantir une collecte de données sur le rendement à intervalles réguliers et en temps voulu.

Le cadre de mesure du rendement contient les éléments suivants (schéma ci-dessous) :

- Les indicateurs de rendement pour chaque énoncé de résultats.
- Les sources de données.
- Les méthodes de collecte de données.
- Le calendrier pour le collecte de données.
- Les rôles et responsabilités pour effectuer la collecte de données.

Le cadre de mesure du rendement

Résultats	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence
Impact				
Effet	1			
	2			
	3			
Extrant	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

### /// Définition et sélection des indicateurs de rendement

Les indicateurs de rendement sont des mesures qualitatives ou quantitatives des résultats de déve-

loppement (développementaux). On distingue deux types d'indicateurs : des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs.

### /// Mesures statistiques quantitatives :

- Nombre.
- Fréquence.
- Pourcentage.
- Ratio.

### /// Jugement qualitatif ou perception :

- Concurrence avec.
- Présence de.
- Qualité de.
- Portée de.

## Planification de projets / Document de projet

### Pourquoi un document de projet ?

Le document de projet est un document conceptuel qui traduit par écrit et dans un enchaînement logique toutes les données analysées sur une situation bien définie. Il constitue un guide pour la réalisation des activités prévues dans le cadre du projet et il représente également le meilleur moyen de présentation du projet pour d'autres intervenants potentiels, si la recherche d'un appui s'avère nécessaire.

En résumé le document de projet assure plusieurs fonctions :

- Présenter le projet et exposer la méthodologie retenue pour sa concrétisation.
- Justifier l'opportunité et la pertinence du projet et provoquer la décision d'investissement/financement auprès des organismes de financement.
- Mobiliser les ressources.
- Suivre l'exécution du projet.

- Evaluer le projet.
- Capitaliser l'expérience de l'association.
- Communiquer avec l'environnement externe.

---

## Schéma d'un document de projet

---

### */// Schéma d'un document de projet :*

- Profil du projet.
- Résumé du projet.
- Exposé de la situation/Problématique.
- Description du projet :
  - Objectif global.
  - Objectifs spécifiques.
  - Résultats escomptés / Attendus.
  - Activités prévues.
  - Indicateurs.
  - Plan d'action.
- Partenaires.
- Suivi du projet.
- Faisabilité et durabilité du projet :
  - Faisabilité et durabilité technique.
  - Faisabilité et durabilité financière.
  - Faisabilité et durabilité institutionnelle.
- Evaluation du projet.
- Budget du projet.

---

## Présentation des sections du document de projet

---

### *Profil du projet*

C'est un bref aperçu présentant toutes les informations essentielles et nécessaires pour donner une idée générale du projet. Il est considéré comme une page de couverture du document de projet. Il comprend les éléments suivants :

- Le titre du projet.
- La localisation du projet.
- La population concernée.

- La durée du projet.
- Le financement du projet :
  - Le budget total.
  - Le financement demandé.
- Les partenaires au projet.
- Le porteur du projet.
- La personne de contact.

### *Le résumé du projet*

Le résumé du projet est une brève présentation du projet sous forme narrative. C'est la première partie du document de projet. Il fournit aux éventuels partenaires et organismes de financement sollicités, les informations fondamentales sur le projet. Notamment :

- Le problème objet de l'intervention.
- La solution apportée.
- Les objectifs et les activités du projet.
- La durée du projet.
- Les partenaires et leurs contributions.
- Le financement demandé.

### *Présentation de la situation*

L'efficacité de la solution apportée par le projet dépend de la façon dont le problème a été identifié, analysé et compris.

Il est suggéré d'exposer clairement les problèmes auxquels le projet se propose d'apporter des solutions, ainsi que les besoins à satisfaire. L'énoncé du problème devra être bref et refléter succinctement l'élément central du problème. Il devra aller au fond du problème et ne pas se contenter d'en décrire les apparences. Il peut se révéler utile d'exposer brièvement une vue d'ensemble de la situation à résoudre, mais il faut arriver rapidement à exposer les problèmes spécifiques au projet. Ainsi, il est important de :

- Limiter l'exposé de la situation liée au problème.
- Diviser le problème en plusieurs sous problèmes (besoins) de taille minimale qui pourront être satisfaits par le projet ;

- Définir et décrire clairement les problèmes et les besoins spécifiques auxquels le projet apporte des solutions.
- Démontrer que les problèmes sont effectifs en s'appuyant sur les résultats d'enquête, les statistiques et/ou les informations acquises lors de l'étape de l'identification.
- Décrire les problèmes et les besoins de manière à ce que les solutions proposées soient le résultat d'un travail de déduction logique.

### *Description du projet*

C'est la partie centrale du document de projet. Elle implique la présentation de l'objectif global, des objectifs spécifiques, des résultats escomptés et des activités. Il est à noter que ces éléments doivent être établis lors de la phase de planification du projet. La présentation doit suivre une progression logique qui mettra en évidence les rapports entre ces différents éléments.

#### *// L'objectif global*

L'objectif global présente le changement éventuel désiré dans la vie de la population concernée et auquel les activités du projet contribueront. En elles-mêmes, les activités du projet ne permettront pas d'atteindre pleinement l'objectif recherché, mais elles aideront le groupe cible à avancer dans cette direction.

L'objectif global devra constituer une réponse directe à la situation présentée dans la description du problème et devra anticiper les objectifs spécifiques qui seront présentés dans la section suivante.

#### *// Les objectifs spécifiques*

Un projet est une réponse à un problème donné. Ce problème peut résulter d'une multitude de causes. Le projet demande un effort afin de remédier à certaines causes. Les objectifs spécifiques du projet identifient et quantifient les conditions qui devront être créées afin de remédier aux causes du problème, ils indiquent

donc les conditions requises pour atteindre l'objectif global du projet.

Plus les objectifs spécifiques sont clairs, plus il sera facile de planifier et de mettre en exécution les activités qui seront nécessaires pour atteindre ces objectifs.

#### *// Les résultats escomptés / attendus*

Les résultats escomptés présentent les produits créés dans le cadre d'un projet, et qui devront conduire à l'atteinte des objectifs spécifiques. Il s'agit de déterminer ce qu'il faut faire ou produire, au cours du projet, pour arriver à l'objectif.

#### *// Les activités*

C'est l'ensemble des tâches qui seront réalisées pour atteindre les résultats escomptés du projet.

Chaque ensemble d'activités identifié devra être approprié aux résultats proposés et devra être classé dans un ordre temporel et logique.

Plus les activités sont détaillées, plus elles reflètent les différentes étapes suivant lesquelles les résultats escomptés seront effectivement atteints.

#### *// Les indicateurs*

Les indicateurs définissent ce qui doit être vérifié afin de déterminer le degré de réalisation de chacun des objectifs spécifiques du projet. Si les objectifs spécifiques sont clairs, il sera facile d'en ressortir les indicateurs. Il est important que l'indicateur remplisse les conditions suivantes :

- lié à l'objectif et au résultat attendu ;
- mesurable ;
- vérifiable.

#### *Le plan d'action*

Il permet de présenter toutes les activités prévues dans le cadre du projet selon un cadre temporel, une succession et un enchaînement réaliste et logique.

Généralement, le plan d'action est présenté sous forme d'un tableau où figurent :

- les activités à entreprendre selon un ordre bien déterminé ;
- la durée de réalisation de chaque activité ;
- les moyens que nécessite la réalisation de chaque activité ;
- la responsabilité de réalisation de chaque activité.

### *Les partenaires*

Au niveau de cette section, il faut décrire la nature et le nombre des bénéficiaires du projet par rapport à l'ensemble de la population. Il faut préciser la participation des bénéficiaires, lors de l'identification du problème et de la proposition des solutions, expliquer quel sera leur rôle dans la réalisation des activités et décrire brièvement les contributions financières et en nature qu'ils apporteront au projet.

Quant il s'agit d'une action qui cible uniquement un groupe de bénéficiaires, il est important d'expliquer comment ce groupe a été sélectionné. Il faut signaler aussi les différents partenaires qui ont contribué à l'identification du problème et à la planification de l'action ainsi que l'apport matériel, financier et technique qu'apportera chaque partenaire pour la réalisation du projet. De même, il est important de décrire la nature de la relation qui liera l'ensemble de ces partenaires.

### *Le suivi du projet*

Concernant cette partie, l'association est appelée à décrire comment s'effectuera l'opération de suivi, les structures qui en seront responsables (nombre, composition...) ainsi que la relation entre les différents partenaires pour la mise en oeuvre, le suivi et le contrôle du déroulement des activités.

### *La faisabilité et la durabilité du projet*

Chaque projet doit démontrer que la solution apportée est faisable et durable du point de vue technique, financier et institutionnel. C'est la nature et

l'ampleur du projet qui détermine quel type d'analyse est à prendre en considération.

### *La faisabilité et la durabilité technique*

Dans cette section, il faut expliquer pourquoi la technologie ou la méthode adoptée pour réaliser le projet est la meilleure pour résoudre le problème. Comment cette technologie ou cette méthode a été sélectionnée parmi les autres technologies ou méthodes qui ont été envisagées. Ce type d'analyse est nécessaire pour tous les projets, car tous nécessitent une certaine technologie ou méthode pour atteindre leurs objectifs.

Si l'impact du projet dépend de l'utilisation continue d'une technologie particulière, le document doit préciser les efforts qui seront faits pour s'assurer de sa durabilité.

Dans cette section il faut tenir compte de la capacité des bénéficiaires à maintenir et si nécessaire à reproduire l'ensemble ou le système technologique recommandé ? Auront-ils une connaissance et des capacités suffisantes pour continuer à remplir les conditions techniques du projet une fois l'aide extérieure est terminée? Quelles précautions sont prises pour garantir la durabilité du projet ?

### *La faisabilité et la durabilité financière*

La faisabilité financière permet de juger le degré de réussite d'un projet avec une gestion rationnelle. Il faut montrer la capacité d'un projet à couvrir ses coûts sur la période requise pour atteindre ses objectifs et comment le projet se maintiendra financièrement et sur quoi repose sa viabilité.

Dans cette section, l'association doit montrer que le montant estimé pour la réalisation du projet est basé sur une analyse financière efficace et rationnelle (ni surestimation ni sous-estimation).

Pour cela, il faut expliquer que l'estimation est faite sur la base d'une étude financière, d'une expérience similaire, un avis des personnes ressources, etc.

Il est important de montrer comment le projet sera capable de générer ses propres ressources pour assurer sa durabilité et son fonctionnement dans le futur.

### *La faisabilité et la durabilité institutionnelle*

La question de savoir si le projet est faisable et durable dépendra dans une large mesure du degré de participation des bénéficiaires, de l'engagement des partenaires et de la capacité institutionnelle de l'association à gérer ce projet. Dans ce cas, il faut montrer que les capacités et les ressources de l'association lui permettent de réaliser le projet et de suivre ses activités. Pour le bailleur de fonds, il s'agit d'une évaluation de la capacité organisationnelle et de gestion de l'association. Dans cette section, l'association doit :

- faire une courte présentation de son historique ;
- décrire toutes les activités qu'elle a réalisées ;
- montrer la cohérence du projet avec ses priorités et sa stratégie d'intervention ;
- expliquer comment elle compte continuer le projet après le retrait du financement extérieur.

### *L'évaluation du projet*

Dans cette section l'association doit expliquer la nécessité d'effectuer une évaluation des actions qu'elle compte entreprendre. Les résultats escomptés de l'opération d'évaluation, doivent être expliqués en se référant aux indicateurs élaborés dans la description du projet.

Il est indiqué que l'association doit expliquer comment l'opération d'évaluation sera-t-elle réalisée et qui en sera responsable. Aussi, il est important de démontrer comment la population sera impliquée dans cette opération.

### *Budget du projet*

C'est la présentation des moyens et des ressources nécessaires à la concrétisation des activités prévues

dans le cadre du projet. Toutes les activités doivent être traduites en termes numériques pour avoir l'estimation globale du projet.

Les lignes budgétaires doivent être ventilées au maximum pour avoir un budget détaillé et clair.

Toutes les contributions des différents partenaires, y compris celles de la population, quelles que soient leurs natures, doivent être valorisées et prises en considération.

---

### Financement d'un projet

---

Il est important de se rappeler que les ressources ne sont pas seulement financières et ne sont pas toujours d'origine externe. Cela nous amène à axer l'attention et la réflexion, en discutant avec la population, plus sur les ressources humaines et matérielles et plus encore sur les ressources locales.

---

### Demande de financement externe

---

La demande de financement se fait à travers la préparation d'un dossier de financement à envoyer à l'organisme concerné. Ce dossier comprend les documents suivants :

- lettre relative au sujet de demande de financement ;
- document de projet ;
- rapport des activités de l'association ;
- dossier juridique de l'association.

---

### Critères requis pour le financement d'un projet

---

Les critères de financement diffèrent d'un organisme à un autre. Toutefois, il y a quatre principaux critères à prendre en considération :

- la nature du problème comparée aux priorités de l'organisme ;
- le degré de participation et de contribution des Concernés par le projet ;

- les mécanismes garantissant la durabilité du projet ;
- la capacité de l'association à gérer et réussir le projet.

Avant la soumission du projet au financement, il est important de prendre en considération les éléments suivants :

- avoir déjà eu un premier contact avec l'organisme concerné ;
- être informé sur les exigences et les conditions de financements de l'organisme ;
- connaître les priorités actuelles de l'organisme de financement sollicité ;
- s'assurer de l'adhésion effective de toutes les parties concernées par le projet.

## Exécution et suivi des projets

### Préparation de la phase d'exécution

L'exécution est la traduction des activités planifiées en actions concrètes sur le terrain. Pour y arriver, l'association devra mettre à la disposition du projet les outils et les moyens matériels, humains et financiers nécessaires.

Pour la bonne gestion d'un projet, l'association devra définir deux étapes :

- la programmation qui aboutira à l'élaboration d'un plan d'action ;
- le démarrage effectif du projet qui aboutira à l'élaboration d'un calendrier d'exécution des activités.

### Programmation de la phase d'exécution

Quel est l'intérêt de la programmation de la phase d'exécution ? La programmation de l'exécution du projet permet de structurer les activités en veillant sur leur enchaînement et leur structuration dans le temps et dans l'espace. Elle permet une maîtrise du coût et du temps.

### En quoi consiste la programmation ?

Elle consiste à :

- prévoir toutes les activités à accomplir pour réaliser un projet ;
- mettre en évidence l'articulation entre les activités ;
- ordonner les activités dans le temps et dans l'espace et affecter les moyens nécessaires pour leur accomplissement.

Il est important de noter que la programmation nécessite un travail d'équipe.

### Avantages de la programmation

Elle permet de :

- schématiser de façon claire et exhaustive le projet ;
- avoir un plan d'action en tenant compte des délais fixés et des moyens octroyés ;
- faire ressortir parmi l'ensemble des tâches celles dont la réalisation est capitale pour la réussite du projet ;
- se donner les moyens de suivre le déroulement des activités du projet pour procéder aux ajustements nécessaires.

### Etapes de la programmation

ETAPE 1 :

DÉCOMPOSITION DU PROJET

La décomposition du projet présente un grand intérêt. Elle permet à l'équipe de gestion de visualiser le projet en termes de liens entre ses composantes et démontre nettement comment les réalisations des objectifs/activités à différents niveaux sont liées et interdépendantes. La décomposition doit être faite à plusieurs niveaux, du but aux activités, afin d'aboutir à un diagramme sous forme d'arbre.

Avant d'entamer la décomposition, il est judicieux de revoir certains éléments qui sont déjà mentionnés dans la proposition tels que : l'objectif global, les objectifs spécifiques et les activités.

Il est toujours important de revenir au but du projet. Cela aide l'association à bien le cerner, d'une part, et d'avoir une perception claire des objectifs et leurs concordances sur le terrain, d'autre part. De même pour les objectifs spécifiques, les rappeler aide l'association dans la maîtrise et l'organisation des activités à entreprendre en vue d'atteindre lesdits objectifs.

#### ETAPE 2 :

##### ETABLISSEMENT DE LA LISTE DES ACTIVITÉS

Les activités sont énumérées dans la proposition. Il serait aussi intéressant des les réviser pour démarrer cette étape.

Une fois les activités définies, elles devront être analysées et par conséquent décomposées en petites actions dites opérations. La difficulté à ce niveau est de choisir un bon niveau de détail. En effet, la liste des activités devra être détaillée mais l'analyse ne doit cependant être ni trop fine ni trop globale.

#### ETAPE 3 :

##### LA DURÉE, LES MOYENS ET LES RESPONSABILITÉS

C'est une question capitale. Elle fait partie des principaux critères pris en compte lors de l'évaluation. Il serait intéressant de choisir une bonne unité de temps en fonction de la durée du projet. L'unité de temps semaine est généralement la plus efficace. L'estimation des délais est une affaire du groupe notamment, la personne responsable de la réalisation des activités.

#### ETAPE 4 :

##### Elaboration d'un plan d'action

Des trois étapes précédentes ressortent les activités, leurs durées, les personnes responsables de leur exécution et les moyens de leur réalisation. Ces informations constituent les éléments essentiels du plan d'action. Ce dernier peut être présenté sous forme d'un tableau qui permet de visualiser facilement les différentes activités.

Le plan d'action pourra aussi être utilisé comme un outil de contrôle de l'exécution.

Activités	Durée de réalisation	Moyens de réalisation	Responsable
Activité 1			
Activité 2			
Activité 3			
Activité 4			

Cela permettra à l'association (membres impliqués dans le projet) de mieux organiser son travail et de déterminer rapidement l'état d'avancement du projet. Ceci permettra également aux autres intervenants d'avoir une vue d'ensemble des activités du projet ainsi que l'ordre dans lequel elles devront être entreprises.

### // Démarrage du projet

Exécuter un projet c'est pouvoir unir les énergies vers un but commun, responsabiliser les collaborateurs, diriger les travaux et contrôler les résultats. Le démarrage est une phase très importante, elle donne au projet la poussée nécessaire pour passer des idées au concret. Cette phase est caractérisée par les étapes suivantes :

#### ETAPE 1 :

##### MISE EN ROUTE

- obtenir les accords ou les autorisations nécessaires ;
- se réunir avec la population pour l'informer sur le lancement du projet ;
- valider tous les engagements des différents intervenants.

#### ETAPE 2 :

##### CLARIFIER L'ORGANISATION DU PROJET

Il faut délimiter sans ambiguïté ce que chacun doit faire. La superposition des fonctions pourra constituer un facteur d'inefficacité. En effet, chacun doit savoir :

- quelles sont les activités qui lui incombent ? ;
- quels sont les résultats escomptés des activités dont il est responsable ? ;
- quelle est la durée de réalisation de chaque activité dont il est responsable ? ;
- quels sont les moyens pour accomplir les activités dont il est responsable ?.

De même, la relation entre l'association et les différents partenaires doit être claire et bien définie. Chacune des parties doit connaître et valider son rôle dans le projet.

ETAPE 3 :  
ÉTABLISSEMENT DU CALENDRIER D'EXÉCUTION  
DES ACTIVITÉS

Les activités décrites dans le plan d'action doivent être réparties dans un tableau selon leurs temps de réalisation. Ce tableau montre la durée, début et fin de chaque tâche et l'interaction entre ces différentes tâches. De ce fait, il est nécessaire d'analyser les liaisons existantes entre les opérations et de mettre clairement en évidence leur enchaînement. Certaines peuvent être réalisées parallèlement, alors que d'autres doivent être achevées et réussies, avant que d'autres activités ne puissent démarrer.

Calendrier d'exécution des activités

Activités/ Périodes	1	2	3	4	5	6	7
Tâche 1							
Tâche 2							
Tâche 3							
Tâche 4							

ETAPE 4 :  
ÉTABLISSEMENT D'UN SYSTÈME D'ÉCHANGE  
D'INFORMATION AU SEIN DE L'ÉQUIPE

Le projet est une unité même si les objectifs et les intervenants sont multiples. Ainsi, le responsable doit veiller à ce que l'information sur l'exécution du projet circule auprès de tous les acteurs : pas seulement

les membres de l'équipe chargée de la réalisation mais aussi auprès des responsables administratifs, des bailleurs de fonds et des bénéficiaires. De ce fait, il doit mettre en place un système de communication et d'information.

Il est à noter que l'ensemble de ces éléments permet d'assurer un bon suivi des activités du projet. Des fois, il s'avère difficile de les utiliser par une association. Mais la pratique a montré leur importance dans l'accomplissement des performances que vise le projet. Néanmoins il serait toujours intéressant de les adapter aux besoins et aux situations auxquelles il faut faire face.

### Suivi du projet

Le suivi est un ensemble d'activités qui, dans le cadre d'un projet, cherche à vérifier si les ressources du projet sont bien administrées et employées pour donner les résultats escomptés. Deux grands types de suivi peuvent être distingués : suivi des réalisations et suivi du déroulement.

- Le suivi des réalisations consiste à vérifier dans quelle mesure les ressources du projet sont employées conformément au budget et au calendrier prévus. Il cherche également à savoir si les résultats sont obtenus en temps opportun et de façon efficace et efficiente. Enfin, le suivi des réalisations vise à identifier les problèmes et à y apporter des solutions immédiates.
- Le suivi du déroulement cherche à examiner le degré d'efficacité du processus et des méthodes utilisées pour l'exécution du projet. Il s'agit d'étudier l'attitude des bénéficiaires du projet, la qualité du produit ou du service rendu ainsi que la manière dont l'environnement externe affecte la mise en œuvre normale du projet.

Afin d'assurer un suivi rapproché du projet, que ce soit au niveau des réalisations qu'au niveau du déroulement, l'association est amenée à adopter un

ensemble d'outils de suivi pratiques et adaptés selon la nature du projet et du contexte d'intervention. Et d'une manière générale, les outils de suivi et de gestion des projet peuvent prendre la forme de :

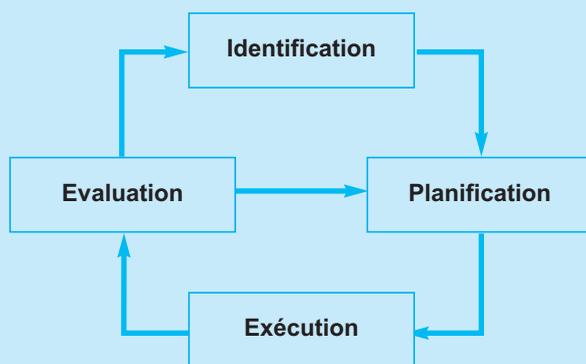
- plan d'action (voir section I) ;
- calendrier d'exécution ;
- chronogramme des activités ;
- rapports de progrès et état d'avancement ;
- supports de circulation de l'information interne ;
- supports de communication externe.

## Evaluation du projet

### L'évaluation dans le cycle de vie d'un projet

Le projet parcourt un ensemble d'étapes enchaînées et fondamentalement liées entre elles et qui forment son cycle de vie.

Le cycle de vie d'un projet peut être présenté d'une manière générale comme suit :



Ce schéma met en relief l'importance de la phase d'évaluation en montrant comment cette dernière peut influencer les différentes étapes du projet. Nous pouvons lire cette influence ou interdépendance de la manière suivante :

*Une défaillance quelconque entraînant l'échec d'un projet peut se situer*

- au niveau de l'identification (la solution proposée n'est pas convenable, ne touche pas le vrai problème ou n'est pas acceptée par la majorité des concernés...) ;
- au niveau de la planification (absence ou faible faisabilité technique, mauvaise estimation des ressources nécessaires, des activités non planifiées, des choix non concertés...) ;
- au niveau de l'exécution (absence d'outils de suivi et de gestion financière et administrative, mauvaise organisation, travail non documenté, mauvaise répartition des tâches, problèmes de communication...).

Loin de clôturer le cycle de vie d'un projet, l'évaluation constitue en elle-même un moyen de déclencher un nouveau processus. C'est un nouveau regard sur la phase d'identification.

Ce chapitre donne un aperçu sur l'évaluation et son importance dans le cycle de vie d'un projet, ainsi que sa relation avec d'autres concepts, principalement le suivi des projets. Il traite aussi les termes de références ou les critères de l'évaluation, avec un aperçu succinct sur quelques types de l'évaluation. Enfin, il présente quelques outils de travail et les étapes à suivre pour évaluer une intervention ou un projet.

### Définition de l'évaluation

*“L'évaluation est une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et de mesurer le degré de leur atteinte, l'efficacité au regard du développement, l'efficacé, l'impact et la viabilité. L'évaluation doit permettre d'améliorer les projets et programmes des années futures grâce à*

*la prise en compte des enseignements tirés du passé et fournir des éléments en vue de la justification des actions menées”*

Cette définition explique que l'évaluation suppose l'existence d'objectifs suffisamment précis pour être confrontés rigoureusement à la simple observation. Cette caractéristique est commune à toutes les évaluations. Aussi l'utilisation du verbe "mesurer" traduit l'ambition quantitative qui doit aller au-delà d'une simple description qualitative.

Le terme évaluation, d'une manière générale, consiste en une opération qui vise à déterminer, de la façon la plus objective possible, la pertinence, l'efficacité et l'efficience qu'une intervention particulière (projet ou programme) aura en termes de coût, d'avantages et de réalisation des objectifs. Dans le domaine des projets de développement communautaire, on peut distinguer quatre grands types d'évaluations : celui effectué avant la réalisation du projet (appréciation), celui réalisé en cours d'exécution (évaluation en cours), celui effectué juste à l'achèvement du projet et enfin le dernier type qui est entrepris bien après que le projet ait été achevé (évaluation d'impact).

### L'importance de l'évaluation dans l'amélioration de la qualité des interventions

La nature du travail associatif nécessite une supervision continue des activités et des méthodes de travail et une évaluation, le cas échéant, afin d'apporter les redressements nécessaires et d'améliorer les systèmes et les approches d'intervention.

L'importance de l'évaluation réside dans le fait qu'il s'agit d'une appréciation des résultats d'une action dans l'objectif de l'améliorer. Evaluer un travail c'est mesurer ce qu'il vaut. Autrement dit, lui donner une valeur quantitative et/ou qualitative. Cela requière trois actions successives et liées : d'abord chercher objectivement et sans ambiguïté ce qui est bon et ce qui est mauvais dans ce travail, ensuite dire pourquoi on a donné la qualité de bon ou de mauvais à telle

ou telle activité ou méthode (argumenter), enfin en tirer les enseignements nécessaires pour toute intervention dans l'avenir.

### Relation entre suivi et évaluation

Il est important de faire la distinction entre le suivi et l'évaluation d'un projet. Dans la pratique, elles représentent deux opérations complémentaires et liées, notamment au cours du projet.

Si l'évaluation représente une appréciation générale des réalisations ainsi que le degré d'atteinte des objectifs, le suivi peut proposer des réajustements et des redressements de certaines activités ou certaines démarches opérées durant la période de réalisation du projet. Ces réajustements sont définis sur la base des produits d'une évaluation transversale ou systématique. De là, nous pouvons constater les liens étroits qui existent entre le suivi et l'évaluation, et principalement durant la période de réalisation du projet.

Généralement, et dans le langage quotidien, on parle souvent de suivi-évaluation et pour certains ces deux concepts disent la même chose. Or en pratique, le suivi et l'évaluation sont deux activités complémentaires mais différentes :

- du point de vue temps : le suivi est un travail continu pendant le déroulement et même après l'achèvement des activités du projet. Alors que l'évaluation est une opération ponctuelle à des moments bien déterminés de la vie du projet ;
- du point de vue responsabilité : le suivi est un travail interne au projet, alors que l'évaluation nécessite souvent une personne ou une équipe qui n'est pas directement concernée par le projet ;
- du point de vue contenu : le suivi vise à assurer que le déroulement des opérations se fasse en conformité avec la planification (plan d'action et calendrier de réalisation). Or l'évaluation porte sur les systèmes, les stratégies d'intervention, la manière d'exploiter les ressources disponibles, la situation du projet par rapport à ses objectifs, etc.

Dans ce cas, le suivi est un processus continu de collecte et de traitement de renseignements. C'est une activité interne à l'exécution d'un projet. Il permet de repérer les anomalies en cours d'exécution, d'apporter les corrections à la gestion du projet et les réorientations techniques.

Lorsque nous réalisons un projet, pourquoi sommes-nous amenés à faire un suivi des activités ? :

- avoir des réalisations conformes aux résultats souhaités et activités planifiées ;
- respecter le temps (via le calendrier d'exécution) ;
- Optimiser les ressources (financières, humaines et matérielles) ;
- éviter que les problèmes éventuels, qui peuvent surgir lors de l'exécution, soient une source de conflits durables ;
- rapporter l'état d'avancement des réalisations aux autres partenaires.

### Les différents types d'évaluations

Il existe de nombreux types d'évaluation pour mesurer le degré d'efficacité des projets de développement. Bien qu'elles soient conçues à des échelles différentes, leurs finalités et démarches resteront les mêmes. Dans ce manuel, nous traitons deux types d'évaluation les plus recommandés :

#### L'évaluation interne

Une évaluation ou auto-évaluation, est dite lorsque l'évaluateur appartient à la structure responsable du projet. Ce type d'évaluation peut être mené rapidement et ses résultats, conclusions et recommandations peuvent être utilisés. Une évaluation réalisée dans ces conditions peut être pertinente et utile, cependant elle risque de manquer d'ouverture et donc d'apporter peu de nouveautés par rapport aux visions habituelles de la structure gestionnaire du projet. Elle peut manquer, également, d'objectivité : la structure de gestion du projet étant donc à la fois juge et partie.

#### L'évaluation externe

Une évaluation est dite externe lorsque l'évaluateur est choisi en dehors de la structure responsable du projet. Ce type d'évaluation est plus long, mais la crédibilité de l'évaluation pourra être nettement supérieure du fait qu'elle permet aux différents points de vue de se confronter afin d'aboutir à des résultats satisfaisants et qui peuvent être généralisés.

### Termes de référence ou les critères de l'évaluation

L'évaluation d'un projet ou d'un programme peut s'intéresser à un large éventail de critères qui correspondent aux questions fondamentales auxquelles l'évaluation doit apporter des réponses. Parmi les critères, conventionnellement utilisés en évaluation pour exprimer la qualité de l'intervention dans son ensemble, nous pouvons citer :

- *l'efficacité* : degré de réalisation des objectifs tracés par le projet ;
- *l'efficience* : rapport entre les moyens mis en œuvre et leur coût d'une part, et les réalisations ainsi financées, d'autre part ;
- *la pertinence* : qualité de ce qui convient à l'objet dont il s'agit, et de ce qui est conforme à la raison, et au bon sens ;
- *la cohérence* des méthodes par rapport aux objectifs et aux moyens ;
- *la viabilité* : caractère de ce qui est viable, peut vivre, se développer, possibilité de poursuivre, après la fin du projet, les activités développées grâce à ce projet. La viabilité s'apprécie en termes institutionnels, financiers et techniques ;
- *l'impact* : effet d'un projet sur les plans économique, social, culturel et environnemental. L'impact représente l'objectif à long terme du projet. Il s'agit généralement de finalité dont la réalisation nécessite un horizon qui va du moyen au long terme. L'impact concerne les objectifs globaux, tels que l'amélioration du niveau de vie des populations, l'augmentation de la capacité de développement

auto-soutenu et durable, et la sauvegarde de l'environnement, qui résultent des effets combinés d'un ou de plusieurs projets.

L'évaluation de l'impact intervient après que le projet ait été achevé, à la seule différence que cette dernière est entreprise après le passage d'un certain temps jugé significatif (selon la nature du projet ou programme) pour la mesure de l'impact. Elle vise à fournir des informations sur les effets à long terme des projets de développement, en particulier sur leurs bénéficiaires et leur environnement.

---

### Les principaux outils de l'évaluation

---

Un bon nombre de responsables de projets considèrent que l'évaluation est une opération ponctuelle. Ceci est vrai si on considère seulement le temps effectif du déroulement de l'opération. Mais l'évaluation en tant que processus, et surtout en tant qu'un ensemble d'outils, doit débiter avec la conception du projet.

Pourquoi ? Parce qu'on évalue les objectifs que nous avons fixés au départ et les résultats que nous avons projetés. De ce fait il sera important dès le départ de fixer des objectifs/résultats qui peuvent être repérés ou vérifiés facilement tout en respectant le principe de la fiabilité.

Dans ce sens, nous devons réaliser l'importance des éléments suivants :

- le document du projet ;
- les techniques de collecte et de traitement des données simples (questionnaires, observations, focus groups, réunions, interviews) ;
- la bonne organisation logistique et administrative ;
- les sources d'informations fiables (rapports de progrès, PV de réunions, rapports de missions...)

L'ensemble de ces outils et techniques, qui permettent de mener l'exercice ou l'opération de l'évaluation, doivent prendre en considération le principe fondamental de la participation, ceci en vue de mener un processus d'évaluation participative qui constitue un

des aspects dynamiques du développement dit "participatif", et qui est considéré comme la meilleure stratégie permettant un développement économique et social durable.

Le concept d'évaluation participative désigne donc une démarche d'évaluation faisant appel à la participation, quelque soit le niveau des acteurs concernés. Dans ce sens, toutes les évaluations peuvent être qualifiées de participatives puisqu'elles font participer d'une manière ou d'une autre les acteurs concernés. Toutefois, il est important de préciser qu'il s'agit plus du niveau et de la qualité de la participation.

---

### Etapas de l'évaluation

---

La démarche d'une évaluation est composée de trois étapes :

- le recueil de l'information ;
- le traitement de l'information ;
- l'exploitation de l'information.

Pour le recueil de l'information, l'évaluation s'appuie sur les mêmes outils traités dans le chapitre sur les techniques d'identification des besoins et le montage des projets de développement communautaire.

#### *Recueil de l'information*

Cette étape préliminaire est relativement aisée si le processus de suivi du projet a été bien organisé. Les rapports de suivi sont complétés par une prise de contact direct avec les autres intervenants.

#### *Les sources du recueil de l'information*

- la consultation de toute la documentation disponible qui concerne le projet ou le programme à évaluer (proposition du projet, les rapports de progrès, les rapports de missions...);
- les visites sur le terrain effectuées par l'équipe de l'évaluation en collaboration avec tous les partenaires du programme ou du projet à évaluer (association locale, population et autres acteurs...).

### *Traitement de l'information*

Dès que ces informations sont collectées, il faudra alors les ordonner, leur donner un sens, les analyser, bref, les traiter.

Durant cette étape, l'équipe d'évaluation procède à l'analyse et au traitement de ces données par rapport aux termes de référence de l'évaluation déjà cités (objectifs du projet, ressources, activités réalisés, résultats atteints, efficacité...).

### *Exploitation de l'information*

Durant cette étape, l'équipe chargée de l'évaluation doit tirer les conclusions nécessaires. L'information est alors utilisée pour prendre des décisions et, éventuellement, pour réorienter l'action.

Cette étape aboutira à l'élaboration du rapport de l'évaluation tout en se basant sur les termes de référence déjà établis.

Le rapport de l'évaluation renvoi souvent soit :

- à un nouveau cycle d'identification s'il s'agit d'une évaluation après l'achèvement du projet ou du programme à évaluer ;
- à une révision du plan d'action, s'il s'agissait d'une évaluation à mi-chemin.