



LA GESTION DE PROJETS  
DANS LA REALISATION  
DES PROGRAMMES DE  
SOLIDARITE

PRESENTATION CYCLE DE GESTION DE  
PROJET

FORMATION G.P.S.I

BIOFORCE

Département Formation  
Octobre 2006

## **Avertissement**

**Ce document a été élaboré à partir de plusieurs publications concernant la méthodologie de projet, il contient donc de larges extraits de différentes sources dont les références bibliographiques sont indiquées en annexe**

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION : GESTION DE PROJET : DE QUOI PARLE T-ON ?</b> .....	<b>4</b>
1.1	Préalables : Quelques définitions .....	4
1.2	Différentes approches de la planification .....	4
<b>2</b>	<b>PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE</b> .....	<b>6</b>
2.1	Le projet et son environnement .....	6
2.2	Problèmes affectant le travail dans le cadre de la Solidarité Internationale.....	6
2.3	Préjugés affectant la compréhension du contexte .....	6
<b>3</b>	<b>PRESENTATION DU CYCLE DE GESTION D'UN PROJET DE SOLIDARITE INTERNATIONALE</b> .....	<b>8</b>
3.1	Le modèle en étapes.....	8
3.2	Le cycle de projet .....	8
<b>4</b>	<b>LES DIFFERENTES ETAPES DES PHASES DU CYCLE DE PROJET</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1</b>	<b>LES ETAPES DE LA PHASE DE CONCEPTION DE PROJET</b> .....	<b>11</b>
4.1.1	Le diagnostic : Un préalable indispensable à la démarche projet .....	11
4.1.2	Elaboration du plan d'action /planification.....	11
4.1.3	Identification des ressources matérielles, humaines et financières .....	13
4.1.4	Formulation et présentation du projet .....	13
<b>4.2</b>	<b>LES ETAPES DE LA PHASE D'EXECUTION ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET</b> .....	<b>13</b>
4.2.1	Mobilisation des moyens .....	13
4.2.2	Mise en place des outils et méthodes .....	13
4.2.3	Réalisation et suivi.....	13
<b>4.3</b>	<b>LA PHASE D'EVALUATION DU PROJET</b> .....	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>AU DELA DU CYCLE DE PROJET : POSSIBILITES ET CONTRAINTES</b> .....	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>LES CONDITIONS DE REUSSITE ET D'ECHEC D'UN PROJET</b> .....	<b>16</b>
<b>7</b>	<b>ANNEXES</b> .....	<b>18</b>

# 1 INTRODUCTION : GESTION DE PROJET : DE QUOI PARLE T-ON ?

## 1.1 Préalables : Quelques définitions

### Projet

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

Le projet est l'ensemble des actions qui vont permettre, dans un temps donné, avec des moyens donnés, de passer d'une situation problématique A à une situation améliorée B

### Programme

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

### Programmation

Action de prévoir et d'organiser une suite d'actions que l'on se propose d'accomplir pour arriver à un résultat » (Le Petit Robert)

### Planification

La planification consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus »  
(Le Petit Robert)

## 1.2 Différentes approches de la planification<sup>1</sup>

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

### Les dérives possibles

#### 1. *Planification impérative*

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

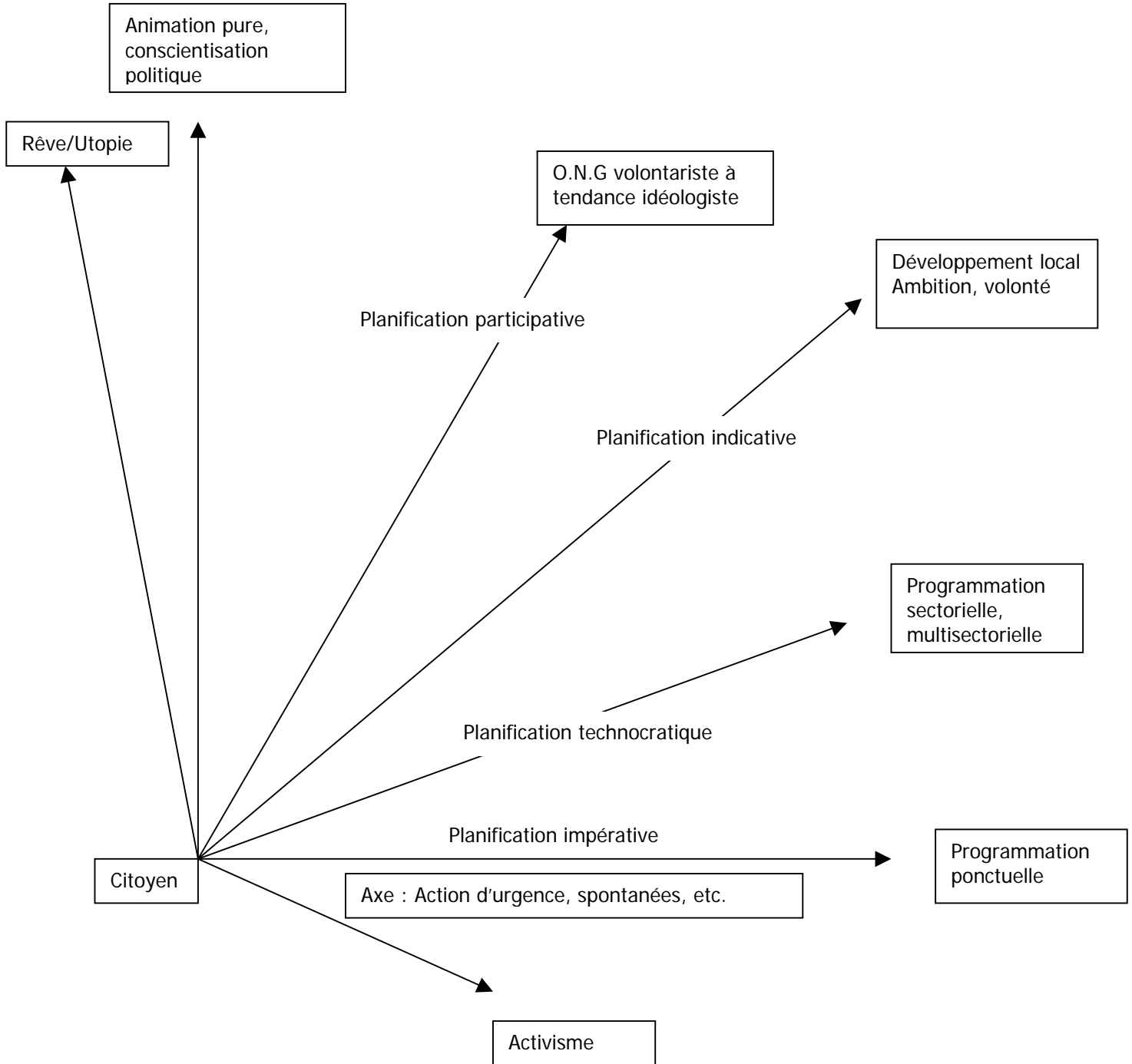
#### 2. *Planification indicative*

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

<sup>1</sup> Source : C.I.E.P.A.C et docs C.I.E.D.E.L

**Planification participative**

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



## 2 PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE<sup>2</sup>

### 2.1 Le projet et son environnement

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

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

### 2.2 Problèmes affectant le travail dans le cadre de la Solidarité Internationale

Plusieurs problèmes peuvent affecter le contexte lors de la réalisation de projets de Solidarité Internationale :

- Culturels
- Économiques
- Politiques
- Sociaux
- Organisationnels
- Psychologiques
- Climatologiques
- Démographiques
- Problèmes de droits de l'Homme
- Normes sociales et capacités locales de réponses

### 2.3 Préjugés affectant la compréhension du contexte<sup>3</sup>

Notre perception du monde est basée sur notre histoire personnelle et sur nos expériences qui sont différentes de celles des autres. Il arrive souvent que plusieurs personnes observent le même événement, et que tous "voient" des choses différentes. Ceci est dû à leur point de vue ou préjugé et *devient problématique quand des données d'évaluation initiale teintées de préjugés sont présentées comme objectives.*

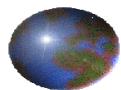
Le problème est que nous avons tous des préjugés sur ce que signifie "le bien".  
Quelques exemples de préjugés :

- Préjugés culturels,
- Préjugés de genre,
- Préjugés dus au mandat de l'organisation,
- Préjugés dus à la spécialité ou aux compétences,
- Préjugés dus à la saison ou à l'heure de la journée

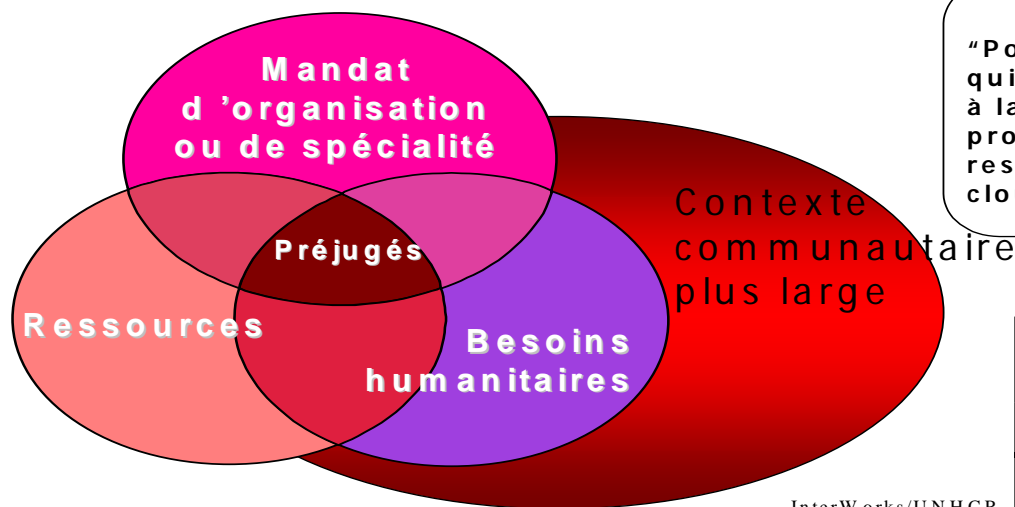
---

<sup>2</sup> Source : Sphère

<sup>3</sup> Source : Sphère



## Préjugés de mandat ou de spécialité



"Pour un homme qui a un marteau à la main, tout problème ressemble à un clou".



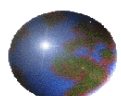
InterWorks/UNHCR

18

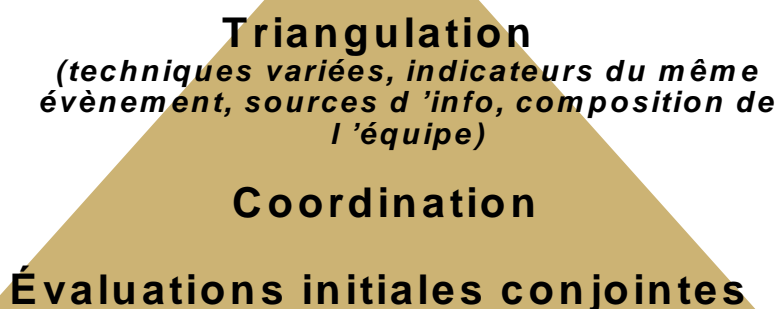
Les préjugés sont un phénomène humain courant et pas forcément néfaste. Il est simplement important d'avoir conscience des dérives qu'ils induisent lors d'une évaluation initiale, et de prendre soin de **corrélérer les informations avec les enjeux et intérêts de ceux qui les fournissent**.

Un autre moyen d'atténuer l'effet des préjugés est la **"triangulation" ou la comparaison de différentes données d'évaluation initiale par la recherche de corrélations**. Ceci peut être fait par une meilleure coordination des efforts d'évaluation initiale ou même en menant des missions conjointes d'évaluation initiale pour permettre que des points de vue différents et les préjugés inhérents soient inclus afin d'obtenir une meilleure image de l'ensemble de la situation.

Le but est de parvenir autant que faire se peut à l'établissement d'une conception partagée et acceptée par tous, plusieurs sources se complétant et produisant ensemble une « image de la réalité » qui permet de formuler des projets avec des objectifs acceptables approuvés par toutes les parties concernées.



## Comment diminuer les préjugés?



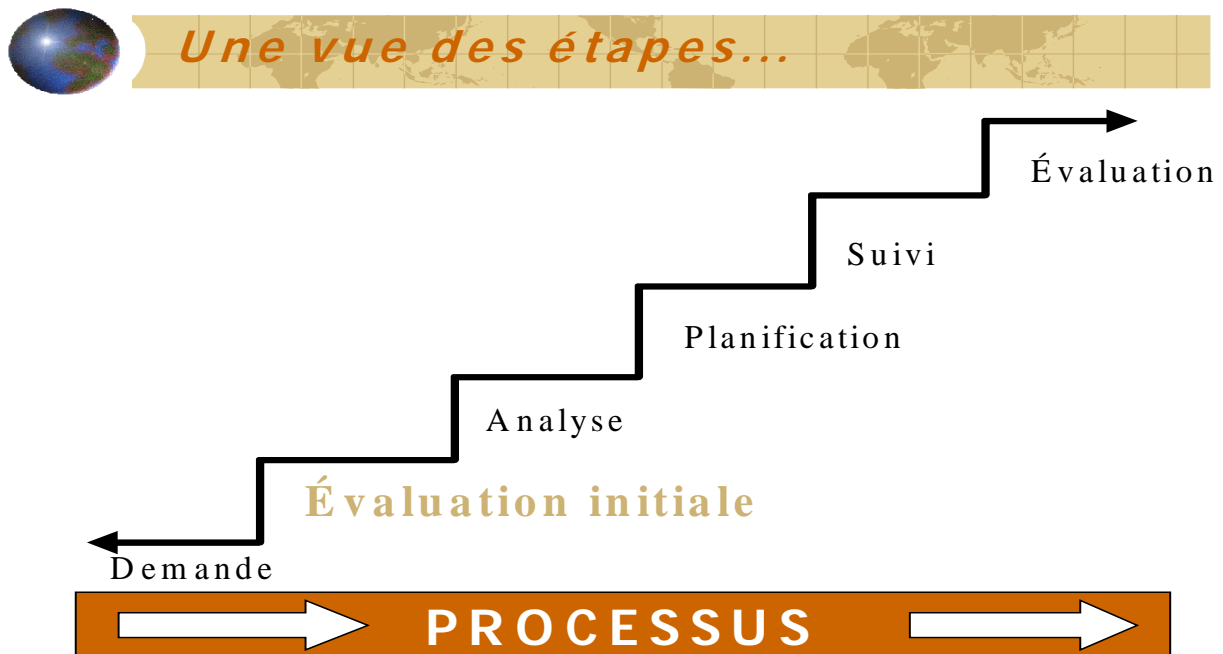
### 3 PRESENTATION DU CYCLE DE GESTION D'UN PROJET DE SOLIDARITE INTERNATIONALE

#### 3.1 Le modèle en étapes

La méthode de gestion du cycle de projet intègre les analyses des facteurs de viabilité et leur influence sur les activités du projet en préparation.

Il y a sans doute de nombreuses façons de représenter les projets en différentes phases ou étapes pour mieux centrer les différentes composantes et pouvoir en discuter. Un modèle en étapes est extrêmement simplifié mais il révèle que l'évaluation initiale est l'activité clé sur laquelle toutes les autres activités doivent être basées.

Une représentation du déroulement d'un projet de développement local est également présentée en annexe. (idées forces du développement local)



22

#### 3.2 Le cycle de projet

Le cycle de projet est un concept commun aux acteurs de l'intervention humanitaire et d'aide au développement. La première phase ou activité après le phénomène déclenchant l'intervention est l'évaluation initiale. Les actions suivent le cycle pour revenir au point de départ. Lorsqu'on arrive à la phase de réalisation, l'évaluation initiale (assessment) devient synonyme de suivi (monitoring). Sur une plus grande échelle, le même cycle peut être vu comme traversant toute situation ou réponse si cette étape évaluation initiale / suivi est encore élargie pour inclure l'évaluation.

##### Evaluation initiale

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



## Analyse

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

## Planification

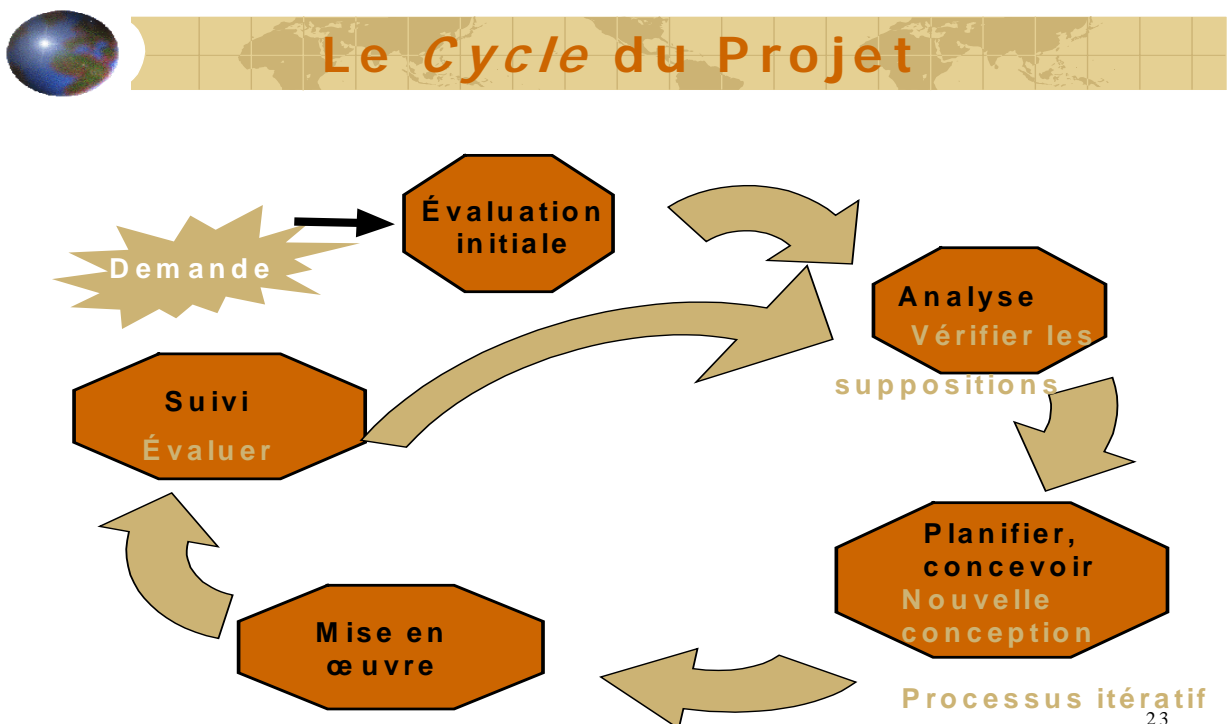
Les données de l'évaluation initiale sont utilisées pour préparer une analyse objective des problèmes auxquels sont confrontées les populations concernées. Une fois que les problèmes sont définis, on peut planifier des projets et des programmes pour aider les gens à résoudre ces problèmes. Quelquefois,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

## Suivi & évaluation

Dans le suivi et l'évaluation, on collecte des informations pour améliorer des projets qui ont déjà démarré. Ce type d'activité fait partie du processus continu de réévaluation des besoins et de l'opportunité des réponses à la situation. Ceci est le cas particulièrement pour des situations complexes et à long terme.

**Le suivi** est un processus continu réalisé pendant la phase de mise en œuvre d'un projet mené par le personnel du projet et qui cherche à déterminer si le travail consistant à aider les personnes est bien fait. Le suivi étudie les activités du projet ainsi que le contexte et l'impact du projet.

**L'évaluation** est une activité de projet mais elle n'est pas seulement assurée par le personnel du projet. Elle peut avoir lieu soit au milieu du projet ou à la fin, ou quelques années après la fin du projet. Elle cherche à déterminer si le travail accompli est celui qui est nécessaire. Le suivi comme l'évaluation sont des activités qui aident les personnes et les organisations.



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

## PHASES DE CONCEPTION

### Diagnostic : Evaluation Initiale et Analyse

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

### Planification / Plan d'action

- Identification de la logique d'intervention
- Identification des ressources humaines et financières
- Programmation des activités

### Rédaction du projet

- Formulation du projet
- Elaboration du budget prévisionnel

## PHASES D'EXECUTION

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

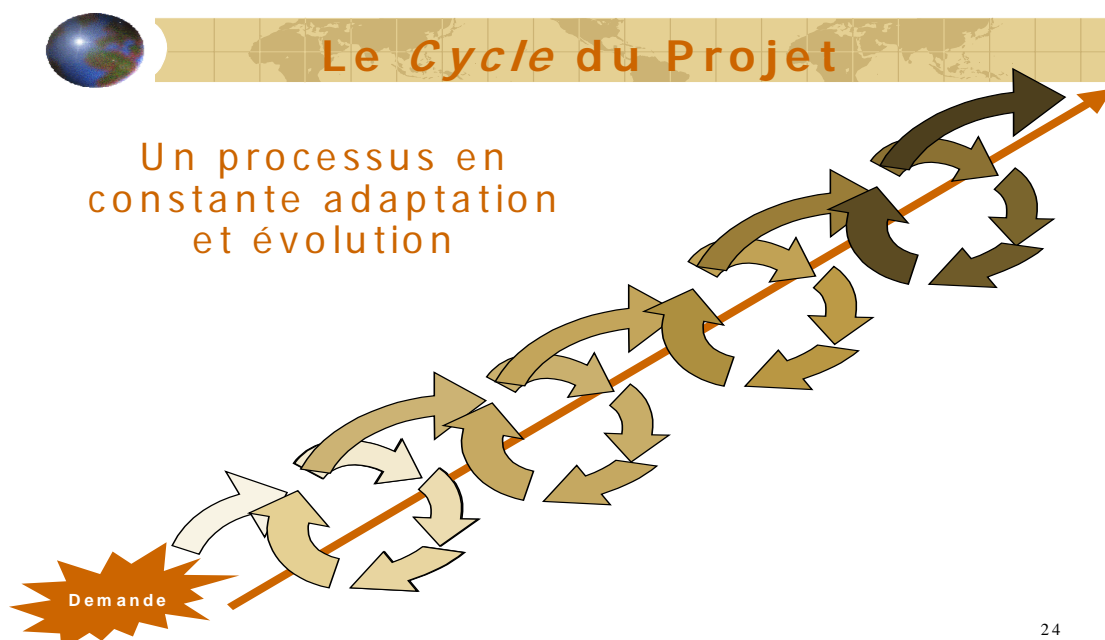
## PHASE D'EVALUATION

- Evaluation interne ou externe  
Afin d'analyser le projet sous des critères d'efficacité, d'efficience et pertinence, d'impact

## ADAPTATION /RETRAIT

Suite à l'évaluation plusieurs cas de figure, l'arrêt du projet, le réajustement ou l'adaptation à un nouveau contexte (reprise des objectifs et relance du processus en apportant les adaptations nécessaires à l'amélioration des actions), ou « autonomisation » avec transfert à un partenaire.

Le projet est présenté comme un cycle car il est continuellement répété pour s'adapter à un contexte changeant. En fait plutôt que de cycle on pourrait utiliser le terme de spirale évolutive puisqu'on ne revient jamais à la situation de départ.



## 4 LES DIFFERENTES ETAPES DES PHASES DU CYCLE DE PROJET

### 4.1 LES ETAPES DE LA PHASE DE CONCEPTION DE PROJET

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

#### *4.1.1 Le diagnostic : Un préalable indispensable à la démarche projet*

##### 4.1.1.1 Préalables

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

##### 4.1.1.2 Analyse de la demande / Besoin

C'est l'étape correspondant à l'identification de la demande d'intervention de l'organisation et/ou à l'idée de projet (analyse de la demande par rapport aux orientations et principes d'intervention de l'organisation). L'analyse de la demande doit déboucher sur la décision de mener une mission d'analyse de la situation et d'évaluation des besoins.

C'est au cours de cette étape qu'est défini le cahier des charges de la mission (qui, quand, comment) et qu'une analyse précise de la demande est effectuée (suivant des critères d'intervention)

##### 4.1.1.3 Evaluation initiale : La collecte d'informations

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

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

Etape indissociable de la collecte d'informations et préalable à la planification, l'analyse se fait simultanément ou suite à la mission exploratoire. On peut distinguer différents types d'analyse :

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

#### *4.1.2 Elaboration du plan d'action /planification*

Le plan d'action permet d'affiner la planification des actions que l'on veut mettre en œuvre. Il vise à préciser pourquoi, comment, quand, et avec qui chacune des actions va être réalisée. Le plan d'action s'élabore en deux temps : Détermination de la logique d'intervention (objectifs, résultats attendus, activités, moyens) et

établissement du chronogramme d'activités (mise en ordre des différentes activités prévues pour atteindre l'ensemble des objectifs fixés, selon un calendrier précis)

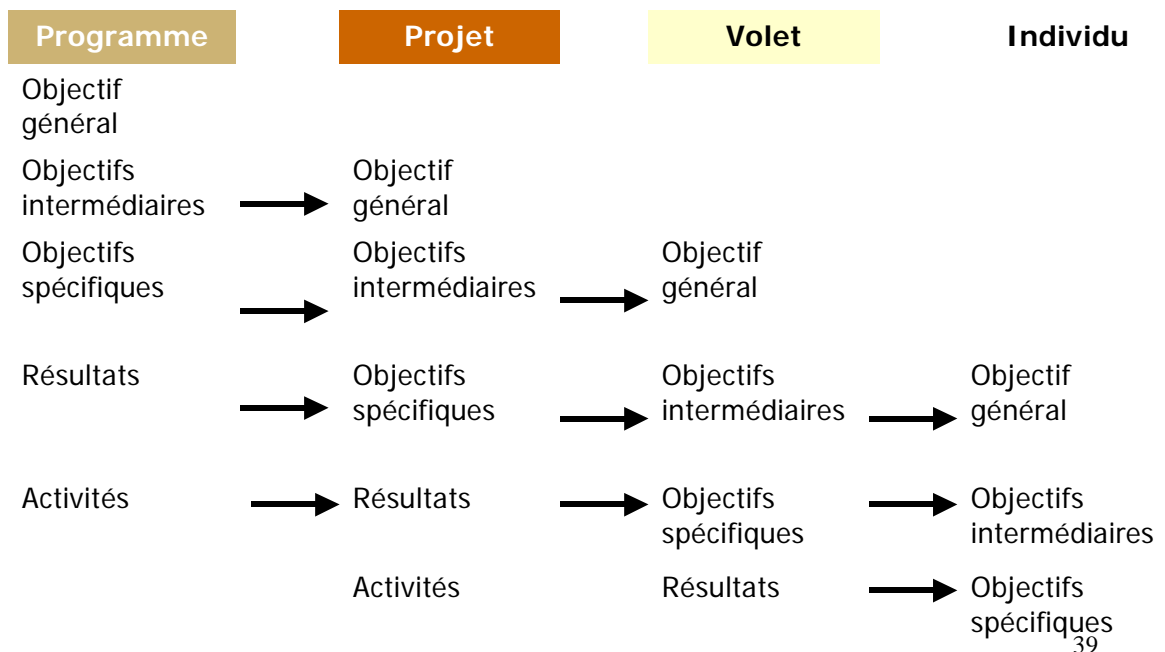
Les objectifs de cette étape sont donc les suivant :

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

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



## *Définition des objectifs en fonction du niveau de l'intervention*



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

C'est l'étape au cours de laquelle sont déterminés les moyens et coûts nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Les moyens sont les ressources physiques et non physiques qui sont nécessaires pour exécuter les activités planifiées et pour gérer le projet. Différents moyens sont nécessaires, les ressources humaines, physiques ou matérielles et financières.

Les coûts sont la traduction en terme financier de tous les moyens identifiés pour la mise en œuvre du projet. La présentation de ces coûts se fait sous la forme d'un **budget prévisionnel**. (cf. **Module Gestion budgétaire**)

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

Cette étape correspond à l'écriture du document narratif, dans lequel sont définis les objectifs de l'intervention, les activités à réaliser, l'échéancier, les moyens à mettre en œuvre. Le document de projet est accompagné d'un budget prévisionnel.

Cette proposition doit être rédigée indépendamment des critères et valeurs des éventuels financeurs, il s'agit du document de référence du projet interne à l'organisation et à partir duquel seront déclinées les versions à adapter suivant les spécificités de chaque bailleur (sans toutefois dénaturer le projet).

## **4.2 LES ETAPES DE LA PHASE D'EXECUTION ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET**

### ***4.2.1 Mobilisation des moyens***

Le projet étant conçu et formalisé, c'est l'étape consacrée à la recherche des financements nécessaires et à l'identification des ressources humaines à mobiliser.

Le but est de pouvoir mettre en place rapidement les actions urgentes et prioritaires qui ont été identifiées lors de la planification du projet.

Recherche de financement : En fonction du budget prévisionnel établi lors de la conception du projet, un plan de financement est défini selon les différentes sources de financements disponibles.

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

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

Le degré de précision du plan d'action du programme permettra de réaliser des plans d'actions individuels pour l'ensemble du personnel impliqué dans la réalisation du projet.

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

### ***4.2.3 Réalisation et suivi***

Cette phase correspond au développement des activités et se poursuit jusqu'à ce qu'une évaluation interne ou externe (qui peut être un bilan régulier de l'équipe) qui entraîne une redéfinition des objectifs et une nouvelle (/ adaptation) planification du travail.

Le suivi correspond à un ensemble de tâches de la gestion de projet qui se poursuivent tout au long de sa réalisation à des niveaux différents. On peut distinguer :

- Le suivi stratégique : Réalisation des Activités / Objectifs
- Suivi opérationnel : Utilisation des ressources / Activités

Le besoin en information pour suivre et contrôler le déroulement du projet est déterminé par les responsables. Le but étant de pouvoir suivre :

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

### 4.3 LA PHASE D'ÉVALUATION DU PROJET

L'évaluation consiste à « apprécier », de la façon la plus systématique et objective possible, un projet, un programme ou une politique en cours ou achevée, ainsi que sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats.

L'évaluation est un processus permanent effectué tout au long du cycle de gestion de projet, de l'évaluation des besoins (diagnostic, évaluation ex-ante) à la planification, au suivi (monitoring) et à l'évaluation finale (évaluation ex-post) du projet.

L'évaluation se retrouvera donc dans toutes les phases de réalisation du projet et notamment dès l'identification dans le but de définir non seulement de façon correcte et réaliste ses objectifs et ses critères, mais aussi dans celui d'établir des indicateurs, véritables points de repères de chacune des étapes du processus d'évaluation.

Une mauvaise identification des besoins (détermination des objectifs et indicateurs) ne permettra pas la mise en œuvre d'un bon système de suivi et d'évaluation.

Suivant les phases de réalisation du projet on parle de :

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

Suite à l'évaluation, plusieurs cas de figure :

- **Confirmation des orientations**

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

- **Arrêt**

Dans ce cas l'évaluation amène à constater des erreurs de diagnostic initiales ou une évolution telle de la situation que ce qui avait été prévalu au lancement du projet n'a plus sa raison d'être...

Autre cas : Les objectifs ont été atteints, la poursuite du projet ne se justifie plus ou le coût du projet est devenu trop lourd.

- **Recadrage / réorientation**

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

## 5 AU DELA DU CYCLE DE PROJET : POSSIBILITES ET CONTRAINTES

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

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

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

### **L'intervention participative**

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

### **Lien entre urgence et développement (Source : Sphère)**

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

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

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

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

## 6 LES CONDITIONS DE REUSSITE ET D'ECHEC D'UN PROJET

Selon la CCE<sup>4</sup>, après évaluation des différents bailleurs de fonds, les faiblesses à la base de mauvais résultats dans l'application des projets sont de deux ordres:

- Il est possible que l'on néglige, lors de la préparation et de l'exécution des interventions, un ou plusieurs facteurs indispensables à la réussite;
- et/ou que l'on ne se soumet pas à la discipline nécessaire pour prendre, tout au long du cycle des projets, les décisions aux moments voulus.

On omet par exemple :

- d'insérer les projets dans un cadre rationnel de politique sectorielle;
- de définir clairement et d'une façon réaliste les objectifs à poursuivre qui doivent toujours concourir à la création de bénéfices durables pour les groupes en faveur desquels se font les interventions;
- de distinguer sans ambiguïté ces objectifs d'une part et les moyens pour y parvenir d'autre part;
- d'employer des technologies appropriées (en utilisant par exemple, les ressources renouvelables au plan local);
- d'insister sur la protection de l'environnement;
- de respecter les valeurs socioculturelles des acteurs principaux;
- de renforcer les capacités de gestion des organismes publics ou privés, appelés à faire fonctionner les réalisations;
- de mettre l'accent sur la bonne santé économique et financière des projets non seulement pendant, mais surtout après leur mise en oeuvre;
- de se prémunir contre les risques courus

Cela veut dire également qu'on laisse passer au niveau de la programmation indicative, des idées de projet non valables; qu'on ne soumet pas les idées de projets valables à un examen de pré-faisabilité; qu'on ne base pas les études de faisabilité sur les conclusions d'un tel examen préalable; qu'on procède au financement sans avoir étudié le projet en détail lors de l'étude de faisabilité; qu'on néglige de contrôler, au cours de l'exécution du projet, la façon dont il atteint ou n'atteint pas ses objectifs, et de prendre les décisions qui s'imposent en conséquence; et qu'on omet de réorienter la conception-même du projet, y compris ses objectifs, si cela s'avère nécessaire à la lumière de son évaluation.

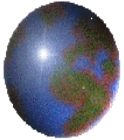
Par ailleurs, dans une perspective de développement, il ne peut être fait omission de l'intégration complète de tous les acteurs (partenaires, bénéficiaires, institutions, bailleurs) à chaque phase de gestion du projet, sans quoi on risque l'échec du projet à cause de :

- sa non-adéquation avec les besoins (identifiés avec les bénéficiaires)
- l'incompréhension ou le rejet d'une analyse et de ses conclusions par une partie des acteurs
- l'absence de partenaires (groupes organisés, associations locales, etc.) motivés, intègres, aptes qui prennent la suite
- l'inertie ou l'interdiction d'agir de la part des institutions responsables
- le manque de moyens en correspondance avec le projet (en quantité ou en durée)

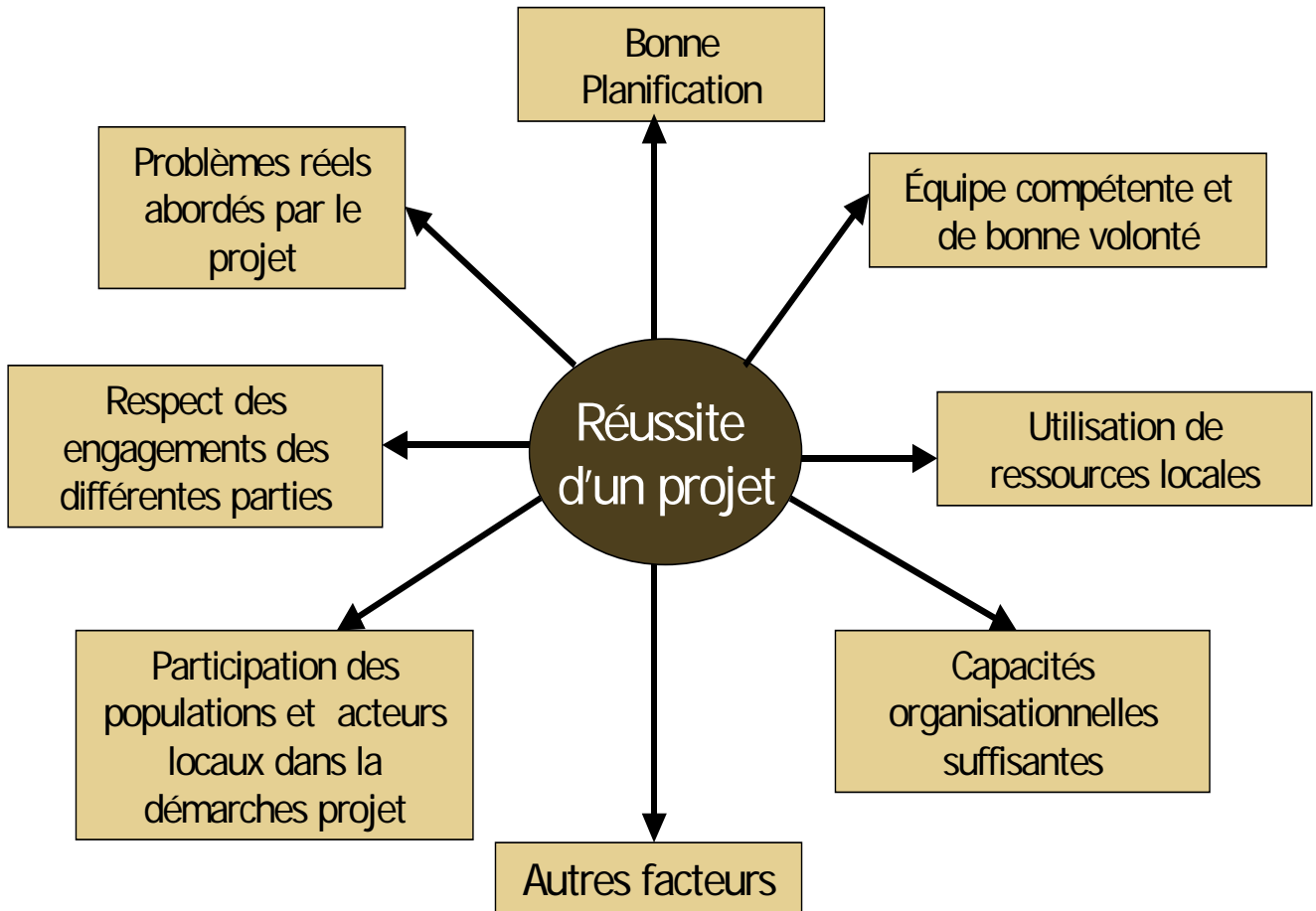
---

<sup>4</sup> Commission des Communautés Européennes. Série méthodes et instruments pour la gestion du cycle de projet. N°1 février 1993





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



# 7 ANNEXES

## **Sources documentaires pour la réalisation de ce module de formation :**

- Cheminement d'une action de développement, de l'identification à l'évaluation, *Etienne Beaudoux, Geneviève de Combrugghe, Francis Douchamps, Marie Christine Gueneau, Mark Nieuwkerk, L'Harmatan, 1992.*
- Manuel Gestion du cycle de projet, Approche intégrée et cadre logique, *C.E.E ; Février 1993*
- Manuel de formation de formateur « Projet Sphère », le guide de la formation, Sphere Projet, Genève, 2001.
- Planification du Développement local, *Jacques Bertomé, Jacques Mercoiret, C.I.E.P.A.C, 1992*
- Manuel de référence administrative, *Handicap International, Lyon, 2000*
- Logique de programmation, Handicap International, Lyon, 2000
- L'évaluation, un outil pour l'action, *F3E, IRAM*
- L'évaluation, un outil pour agir, *C.I.E.D.E.L, Mai 1996*
- L'évaluation, règles du jeu. Des intentions aux outils, *Charles HADJI - ESF Editeur, 1990, 2<sup>ième</sup> édition, 190 pages*
- Le suivi dans la conduite de projet : Démarche, dispositif, indicateurs, *F3E, EUROPACT, PAFI, Coordination Sud. 2001*
- Manuel de Gestion de projets, Fondation Terre des Hommes Lausanne, Genève, Décembre 2002

## BIBLIOGRAPHIE COMPLEMENTAIRE GESTION DE PROJET

- Association française des ingénieurs d'estimation de planification et de projet**, *Le management de projet, principes et pratiques*, AFNOR, 1994.
- Benghozi** Pierre-Jean, *Innovation et gestion des projets*, Eyrolles, 1990.
- Blach** A., *Déjouer les pièges de la gestion de projet*, Les éditions d'organisations.
- Bloud** Florence, *Techniques de financement et gestion des risques dans les financements de projet*, 1991.
- Boy** Jacques, **Dudek** Christian, *Management de projet, fondements, méthodes et techniques*, De boeck, 1999.
- Brudieu** Patrice, *Techniques d'analyse de projet*, Dunod, 1995.
- Chauveau** J.M., *Regard sur la gestion de projet*, CCI de Paris, 1991.
- Chevallier**, *Conduite et gestion de projet*, Cepadues, 1998.
- Courtot** Hervé, *La gestion des risques dans les projets*, Economica, 1998.
- Cuaresma** M., **Pecqueur** B., *Mener un projet de développement local*, Les éditions d'organisations.
- Des Gasper**, *Evaluating the "Logical framework approach" towards learning – oriented development evaluation*, Institute of social studies, 1999.
- D'Herbemont** Olivier, **Bruno** César, *La stratégie du projet libéral, comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent*, Dunod, 1996.
- Giard** Vincent, *Gestion de projet*, Economica, 1999.
- International Project Management Association**, *International journal of project management*, vol. 16 n°1, 1998.
- Joly** Michel, *De la gestion de projet au management par projet*, 1994.
- Le Bissonnais** J., *Conduite de projet, le management des risques*, Afnor.
- Le Boterf** Guy, **Lemard** Pierre, *L'ingénierie des projets de développement*, Païdeia Agence d'Arc.
- Vallet** Gilles, *techniques de planification de projet*, Dunod, 1991.

## BIBLIOGRAPHIE CENTRE DOCUMENTATION BIOFORCE

### Développement / Gestion de projet

#### REGARDS SUR LE DEVELOPPEMENT

BAILLY, Michèle. DUFOUR, Patrice. *L'aide au développement à l'heure de la mondialisation*. Toulouse : Editions Milan, 2002. 63 p. REL 1.105

Centre de Recherche et d'Information pour le Développement. *Un monde solidaire : comprendre pour agir*. Paris : Syros, 1996. 208 p. DEV 2

CERNEA, Michael M. *La dimension humaine dans les projets de développement : les variables stratégiques et culturelles*. Paris : Karthala, 1998. 586 p. DEV 1.14

DUROUSSET, Eric. *A qui profitent les actions de développement ? La parole confisquée des petits paysans (Nordeste, Brésil)*. Paris : l'Harmattan, 2001. 177 p. DEV 51

OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre. *Anthropologie et développement : essai en socio-anthropologie du changement social*. Paris : Karthala, 1995. 221 p. DEV 6

REGARDS (CNRS - ORSTOM). *ONG et développement : société, économie, politique*. Paris : Karthala, 1998. 684 p. REL 1.99

Réseau Réciprocité des Relations Nord-Sud. *Savoirs du Sud : Connaissances scientifiques et pratiques sociales : ce que nous devons aux pays du Sud*. Paris : Charles Leopold Mayer, 1999. 126 p. REL 1.77

RIONDET, Bruno. *Education au développement : de la citoyenneté aux solidarités*. Paris : Hachette, 1996. 208 p. REL 1.76

#### DEVELOPPEMENT LOCAL / DEVELOPPEMENT DURABLE

*L'agent de développement local : émergence et consolidation d'un profil professionnel*. Sous la direction de NAJIM, A. et de VEDELAGO, F. Bordeaux : La Lauze. Paris : Unesco, 2001. 149 p. DEV 50

DUCROUX, A.M. (dir.). *Les nouveaux utopistes du développement durable*. Paris : autrement, 2002. DEV 29

SACQUET, Anne Marie. *Atlas mondial du développement durable*. Paris : Autrement, 2002. 77 p. DEV 35

#### POLITIQUES D'AIDE AU DEVELOPPEMENT

Ministère des Affaires Etrangères. *Développement : vers une identité européenne mieux affirmée ?* Paris : La documentation française, 2000. 70 p. DEV 34

#### PROJETS DE DEVELOPPEMENT

*Courtiers en développement : Les villages africains en quête de projets*. Sous la direction de BIERSCHENK, T. CHAUVEAU, J.P. OLIVIER DE SARDAN, J.P. Paris : Karthala, 2000. 328 p. DEV 1.8

*La démarche de projet : projets de développement, grands chantiers, Modernisation du service public*. Paris : IIAP, 1990. 189 p. DEV 33

DUFUMIER, Marc. *Les projets de développement agricole : manuel d'expertise*. Paris : Karthala, 1997. 354 p. AGR 26

DUMAS, B. SEGUIER, M. *Construire des actions collectives : développer les solidarités*. Lyon : Chronique Sociale, 1999. 226 p. CULT 120

Equipe Habitat-urbain GRET. *Développement local urbain en Afrique : histoires de projets*. Paris : GRET, 1996. 79 p. ENV 1.30

GUENEAU, M.C. *Afrique, les petits projets de développement sont-ils efficaces ?* Paris : L'Harmattan, 1986. 227 p. DEV 1.5

## LE DEVELOPPEMENT EN PRATIQUE

BEAUDOUX, Etienne. *Accompagner les ruraux dans leurs projets : orientations méthodologiques à partir de situations en Afrique Subsaharienne*. Paris : L'Harmattan, 2000. 235 p. DEV 1.6

HOCHET, Anne-Marie. ALIBA, N'Gar. *Développement rural et méthodes participatives en Afrique : La Recherche – Action – Développement, une écoute, un engagement, une pratique*. Paris : L'Harmattan, 1995. 207 p. DEV 1.7

MADAULE, Stéphane. *Le développement en projets : Conception – Réalisation Etudes de cas*. Paris : L'Harmattan, 2002. 282 p. DEV 1.20

MEYER, Jean Baptiste. *Experts en mission : Les coulisses d'un transfert de technologie*. Paris, Karthala, 1997. 158 p. DEV 1.9

PALLANCA, Jean-Louis. *Agir pour un développement humain solidaire*. Pessac : Presses Universitaires de Bordeaux, 2001. 196 p. DEV 1.22

## METHODOLOGIE / CYCLE DE PROJET

*Accompagner des projets de jeunes artisans et micro-Entrepreneurs en Afrique : réflexions, méthodes et outils. Manuel à l'usage des animateurs*. Sous la direction de Catherine LEJEUNE et Hervé DERRIENNIC. Paris : L'Harmattan, 1996. 208 p. DEV 1.13

ARBORIO, Anne-Marie. FOURNIER, Pierre. SINGLY, François de (dir.). *L'enquête et ses méthodes : L'observation directe*. Paris : Nathan, 2001. (collection 128). DEV 1.18

BARBIER, Jean-Marie. *Elaboration de projets d'action et planification*. Paris : PUF, 1991. 287 p. DEV 1.16

BERTOME, J. MERCOIRET, J. *Planification du développement local*. Paris : Ministère de la Coopération, 1992. 344 p. DEV 1.2

BLANCHET, Alain. GOTMAN, Anne. SINGLY, François de (dir.). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Nathan, 2001. 128 p. (collection 128). DEV 1.17

BROCH, Marc-Henry. CROS, Françoise. *Evaluer le projet de notre organisation, entreprises – associations – établissements publics : Réflexions, méthodes, techniques*. Lyon, Chronique Sociale, 1992. 234 p. DEV 1.11

*Cheminements d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation*. Paris : L'Harmattan, 1992. 203 p. DEV 1.3

*Commission des Communautés Européennes. Gestion du cycle de projet approche intégrée et cadre logique : manuel*. Série Méthodes et Instruments pour la gestion du cycle de projet n°1, février, 1993. Luxembourg : Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, 1993. 67 p. DEV 1.15

MONDAIN-MONVAL Jean-François. *Diagnostic rapide pour le développement agricole*. Paris : GRET, 1993. 128 p. DEV 1.10

NOCE, Tony. PARADOWSKI, Patrick. *Elaborer un projet : guide stratégique*. Lyon : Chronique Sociale, 2001. 427 p. DEV 1.21

SELVA, Chantal. MISSOUM, Guy. *Savoir définir et gérer ses objectifs : une stratégie de la réussite*. Paris : ESF, 1991. 94 p. DEV 1.12

SINGLY, François de. *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Paris : Nathan, 2001. 128 p. (collection 128). DEV 1.19

*Terre des hommes. Manuel de cycle de projet*. Le Mont-sur-Lausanne : Fondation Terre des hommes, 2001. 2 exemplaires. DEV 1.23