

**PROJET DOUGORE 2011 SUR
LA DECENTRALISATION AU
TOGO**

**LES TECHNIQUES D'ENCADREMENT ET DE SUIVI
DES PROJET DE DEVELOPPEMENT**

Par : LEGONOU François, Directeur SYDEL AFRIQUE, Consultant

I – Généralités

1.1- Définition

Un projet est un ensemble d'activités planifiées dans le temps, réalisées sous contrainte de temps et engageant des ressources rares et limitées en vue de satisfaire certains besoins.

Le projet communautaire est par nature un micro-projet ou micro-réalisation. Le projet communautaire par opposition au projet (grand projet) est une activité ou ensemble de petites, activités de développement initiées par les collectivités locales elles-mêmes pour résoudre un ou plusieurs problèmes qui se posent à elles.

La réussite d'un projet passe par une participation minutieuse et active. En effet, une mauvaise préparation peut avoir un développement inopportun avec des résultats inattendus et décourageants.

1.2- Caractéristiques d'un projet

Un projet est réalisé dans une aire réduite ou au profit de cibles précises. Il se caractérise par :

- Les ressources consommées (matérielles, humaines).
- Sa durée (un projet a une durée de vie) : c'est le délai qui sépare la fin d'un projet du moment où il a été identifié.
- La participation des bénéficiaires
- Son financement
- Sa gestion administrative et financière à travers la procédure et les outils mis en place

Ces différents éléments varient d'un projet à un autre. Ils sont appelés caractéristiques **extrinsèques**.

Il existe aussi des caractéristiques qualifiées d'**intrinsèques** parce qu'elles sont communes à tout projet. Il s'agit de la nouveauté, de l'unicité et de l'importance.

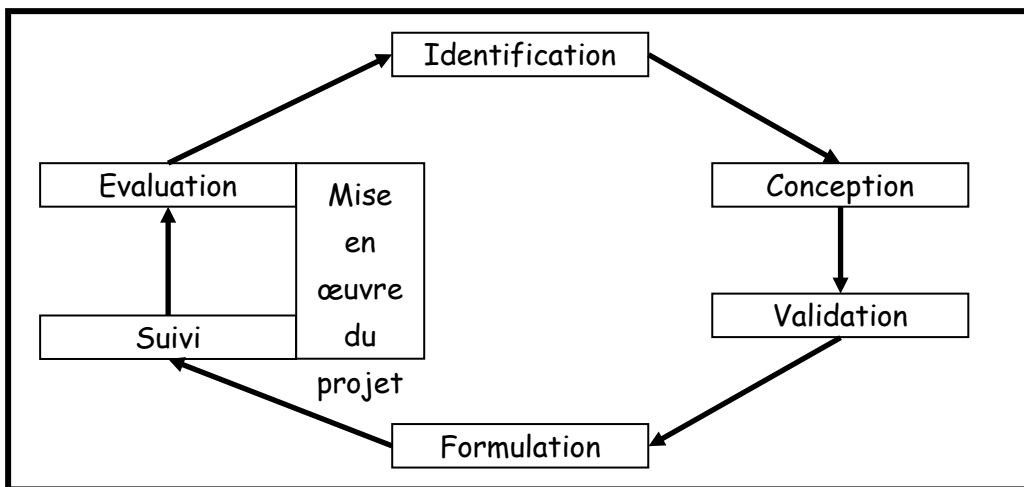
II- LES DIFFERENTES ETAPES OU LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Un projet est processus qui va de l'idée du projet à son évaluation en passant par son élaboration et son exécution. Ce processus pourrait avoir le cheminement suivant :

1. **identification**: énoncé de l'idée initiale d'un projet associée à une orientation générale et une analyse de situation;
2. **conception**: élaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels;
3. **validation**: faisabilité sociale et économique, y compris l'aspect technique, institutionnel et environnemental;

4. **formulation:** préparation et rédaction de la proposition de projet pour approbation et recherche de financement;
5. **mise en œuvre:** déroulement du projet en conformité avec les objectifs visés par la réalisation d'activités programmées et orientées vers l'obtention de résultats précis. Elle se décompose en suivi du projet et en son évaluation
 - 5.1. **suivi:** vérification régulière et continue de la bonne marche du projet pour intégrer, au fur et à mesure du déroulement, les actions correctives nécessaires;
 - 5.2. **évaluation:** bilan à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs et faire des recommandations pour la poursuite du projet ou pour la mise en place de projets similaires.

LE CYCLE DE VIE DU PROJET

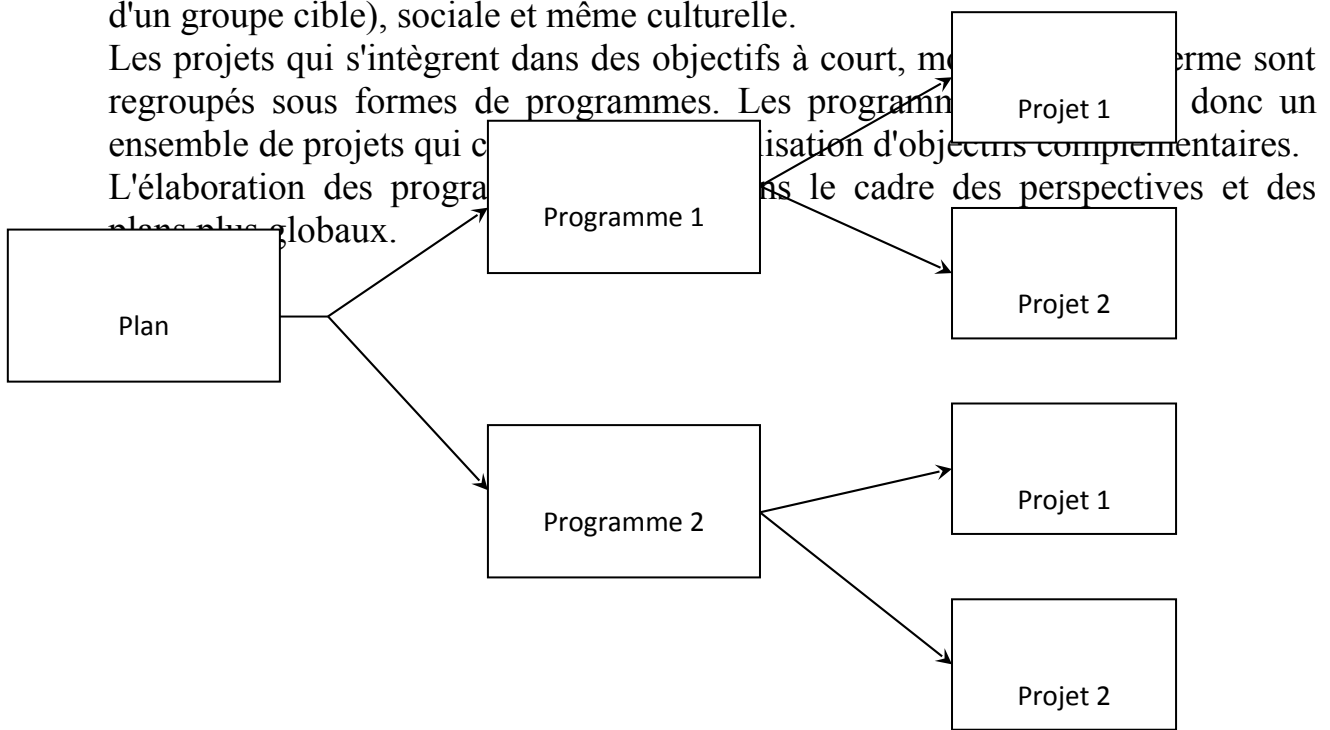


III- DISTINCTION ENTRE LE PROJET, LE PROGRAMME ET LE PLAN

La définition du projet retenue jusque là est générale. Elle peut s'appliquer aux individus, aux entreprises ou aux collectivités.

Le terme projet de développement est plus spécifique. Les projets de développement sont des projets qui visent les transformations qualitatives de la société. Ces transformations peuvent être économiques (améliorer les revenus d'un groupe cible), sociale et même culturelle.

Les projets qui s'intègrent dans des objectifs à court, moyen et long terme sont regroupés sous formes de programmes. Les programmes sont donc un ensemble de projets qui contribuent à la réalisation d'objectifs complémentaires. L'élaboration des programmes se fait dans le cadre des perspectives et des plans plus globaux.



Exemple :

Plan de lutte contre la pauvreté:

Programme 1 : Promotion de l'éducation pour tous

Projet 1 : Construction et réhabilitation d'école primaire

Projet 2 : Distribution de manuel scolaire

Programme 2 : Promotion et autonomisation des femmes

Projet 1 : Promotion des activités génératrices de revenus

Projet 2 : Promotion de la femme rurale

Plan de développement d'une localité

Programme 1 : Assainissement

Projet 1 : Construction d'infrastructures de drainage des eaux souillées

Projet 2 : Sensibilisation des populations à l'entretien des infrastructures

Programme 2 : Electrification

Projet 1 : Construction du réseau électrique

Projet 2 : Acquisition de groupe électrogène

VI- LA TYPOLOGIE DES PROJETS

Réaliser la typologie des projets revient à les catégoriser en se basant sur des critères bien spécifiés. Ces critères sont multiples et variés. Ils vont de la nature du produit final (projets mous/durs) à l'emprise géographique du projet en passant par l'identité du promoteur.

Mais, en ce qui concerne les projets de développement, quatre types principaux seront distingués.

a) Les projets sectoriels

Ils tendent au développement d'un secteur d'activité important pour la comptabilité nationale (agriculture, pêche, industrie, commerce, etc.). Ils sont souvent soutenus par l'Etat, les collectivités locales et les partenaires au développement.

b) Les grands projets d'infrastructures

Ces projets touchent à la construction de grandes infrastructures : routes, barrages, chemin de fer, aéroports, ports, etc., au développement d'une région ou d'un pays. Outre le fait d'améliorer les systèmes de communication ou de production énergétique au bénéfice de tous les secteurs de l'activité humaine, ils sont également générateurs d'implantations de nouvelles activités et d'emploi.

c) Les projets institutionnels

Ces projets relèvent de la volonté d'un Etat ou d'une région. Ils visent à améliorer le fonctionnement des mécanismes de régulation de la société. Leurs objectifs, bien que multiples concourent à une amélioration des performances de l'administration.

Exemple : le projet PAGE au Bénin

d) Les projets sociaux

Ils visent le perfectionnement des politiques nationales de distribution et de participation dont l'objet est d'attaquer les causes et les manifestations de la pauvreté. En d'autres termes, il s'agit de réduire les déséquilibres économiques et sociaux d'un pays ou d'une région en vue d'intégrer les populations marginalisées au processus général de développement.

e) Les projets d'équipement local

Ce sont des projets identifiés, définis et budgétisés par une collectivité territoriale en fonction de ses compétences et qui ont pour objectifs de doter la collectivité d'un équipement spécifique. L'équipement concerné peut être à caractère économique (zone d'activité économique, gare routière), sécuritaire (rond point, transformation de piste en route), social (école, poste de santé), culturel (bibliothèque) et sportif (stade).

I- L'ENCADREMENT ET LE SUIVI DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

5.1- L'encadrement d'un projet

L'encadrement du projet ramène à la gestion ou au management. Cette gestion suppose un certain nombre de tâches à réaliser par tous les acteurs impliqués. Il faudra donc,

- **Planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer**

Ce sont là les fonctions traditionnelles de la gestion et elles doivent être remplies pour que le projet atteigne ses objectifs.

La fonction de planification consiste à établir à court et à long terme des objectifs qui correspondent à la mission, ainsi qu'à mettre au point des stratégies pour atteindre ces objectifs.

La fonction d'organisation, elle consiste à réunir les gens et les tâches de façon non seulement à accomplir le travail, mais aussi à procurer une satisfaction à ceux qui l'accomplissent. Les diverses spécialités doivent être coordonnées et intégrées d'une façon ou d'une autre.

Il faut une **fonction de contrôle** pour garder l'organisation sur la bonne voie et pour prendre des mesures correctives si quelque chose ne tourne pas rond. Et finalement, il faut une fonction d'évaluation pour déterminer si les buts sont atteints. C'est le Suivi.

- **Assurer la disponibilité des ressources**

Cette fonction est des plus importantes parce que toutes les projets sont financés mais aussi ont besoin de ressources humaines de qualités pour atteindre ses objectifs. C'est pourquoi, il faut mettre à disposition les ressources financières, matérielles et humaines. Il est important que les gens soient sensibles à la mission, aux objectifs et à l'efficacité de l'organisation, peut-être plus que dans un autre type de système.

5.2- Le suivi d'un projet

Le suivi est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet. Le but est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation. Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiées durant la phase de planification du travail. Il aide à garder le travail sur la bonne voie, et permet de faire savoir à la direction si les choses se passent mal. S'il est fait correctement, c'est un outil inestimable dans une bonne administration, et fourni une base utile pour l'évaluation. Il permet de savoir si les ressources que vous utilisez sont suffisantes et sont utilisées comme elles le devraient, si votre capacité est suffisante et appropriée, et si vous faites ce qui a été planifié.

On ne peut mettre en œuvre un projet sans prévoir les outils de suivi et d'évaluation

- **Evaluation:** c'est un instrument qui détermine les effets de l'impact d'une action, d'un projet/programme en se centrant sur l'analyse des progrès vers l'accomplissement de ses objectifs. C'est un instrument clé pour améliorer les approches et autres méthodes de mise en œuvre des actions
- **Suivi-évaluation:** C'est le suivi de l'exécution des activités appuyé d'évaluations périodiques.
- **L'auto-évaluation:** C'est une évaluation réalisée par des personnes qui ont la responsabilité directe de la mise en œuvre des actions. C'est un instrument de gestion qui permet la couverture de toutes les activités planifiées, favorise la prise en compte des facteurs favorisants et bloquants.
- **L'évaluation indépendante:** elle est réalisée par des personnes qui n'ont pas la responsabilité directe de la mise en œuvre des activités.

- **Notion d'outils:** l'outil est un instrument servant à la réalisation d'une action. L'outil d'évaluation est un instrument (support, matériel technique, document technique) servant de moyen d'appréciation et de mesure de résultat
- **Notion de critère:** le critère est une condition définie pour faire un jugement de valeur. Le critère est qualitatif
- **Notion d'indicateur:** C'est une preuve. C'est un ensemble d'éléments de référence qui permettent de mesurer l'atteinte des objectifs. L'indicateur est quantitatif. Il précise le critère.

5.3- Les approches

Les critères à prendre en compte dans le suivi-évaluation

Quelques soit l'approche adoptée quatre critères sont à prendre en compte:

- **Le moment:** le suivi-évaluation intervient à un moment précis du cycle généralement à mi-parcours ou dans le processus de mise en œuvre.
- Cela permet de faire régulièrement le point, de mesurer leur portée et de corriger les écarts si possibles.
- **La responsabilité:** le suivi-évaluation est généralement mené par les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'activité. Dans certaines institutions, il est recruté un responsable Suivi-évaluation chargé de suivre la mise en œuvre des activités et de proposer des solutions aux écarts constatés.
- **Le champ d'application:** On peut procéder au suivi-évaluation
 - d'une action
 - du projet/programme
 - d'un thème
 - d'un secteur
- **La méthodologie** passe par:
 - examen sur document
 - l'organisation d'atelier/séminaire
 - la collecte des données de terrain

Les étapes du Suivi-Evaluation

Deux étapes sont nécessaires avant le suivi-évaluation. Il s'agit de:

- **la planification des activités:** *Il est important de planifier les activités à mettre en œuvre pour un bon suivi-évaluation. La planification des activités favorise:*
 - une bonne exécution des tâches programmées suivant un calendrier précis
 - l'identification des responsabilités et les périodicités dans la mise en œuvre des tâches
 - un suivi régulier des activités à travers leur impact, leur viabilité et leur efficience

La planification des activités s'effectue à travers le Plan d'Opération Trimestriel (POT) sur trois mois et le Plan d'Opération Semestriel (POS) sur six mois. Le plan comporte les rubriques suivantes:

- les objectifs
- les résultats attendus
- les activités
- les indicateurs
- la période de mise en œuvre
- les responsables de l'activité
- les observations

Il se présente comme suit:

<i>Objectifs</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Activités/ Actions / Stratégies</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>La période d'exécution</i>	<i>Responsable</i>	<i>Observations</i>

- **la programmation des actions** qui constitue le plan de mise en œuvre des activités. Il constitue le monnayage du plan d'opération. Il est mensuel ou trimestriel.

Les éléments à prendre en compte dans la programmation sont:

- *les objectifs*
- *les activités*
- *les indicateurs*
- *le calendrier d'exécution*
- *les ressources à mettre en œuvre*
- *les responsabilités*
- *les observations*

La programmation se présente comme suit:

<i>Objectifs</i>	<i>Activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Périodes de mise en œuvre</i>	<i>Les ressources</i>	<i>Les responsabilités</i>	<i>Budget</i>

Le suivi-évaluation des activités peut se faire à partir des éléments suivants:

- les activités prévus
- les activités réalisées
- les indicateurs

- les périodes de réalisation
- les moyens de mise en œuvre
- les observations

Le tableau se présente comme suit:

Activités prévues	Activités réalisées	Indicateurs	Périodes de réalisation	Moyens mis en œuvre	Observations

Le suivi évaluation peut être réalisé aussi par l'outil SEPO qui permet de juger des Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles.