

# Projet : bases méthodologiques d'un projet

## *Problématiques, formalisation et emprunts* avril 09

Aek Abid facilitateur méthodologie [aaaek01@yahoo.fr](mailto:aaaek01@yahoo.fr)

### Sommaire

#### **0 Background**

#### **1. Problématiques**

1.1 dans quelles problématiques s'inscrit un projet

1.2 quelles problématiques il pose

#### **2. Une formalisation « complexe » :**

2.1 La Gestion du Cycle de Projet - GCP- de la Communauté Européenne

#### **3. Proposition d'une formalisation « simplifiée » : de 3 à 2 chapitres.**

##### **3.1 Chapitre 1 : Background**

1. Résumé

2. Explicitations et lexique : (emprunt à la DIS : Démarche intégrée Simplifiée de ses trois volets)

- Volet 1 : Explicitation des principes, présupposés et concepts

- Volet 2 Explicitation des outils

- Volet 3 : La démarche opératoire choisie

3.. Les acteurs impliqués

- Le promoteur

- le bénéficiaire

- les partenaires (la CE par exemple en tant que partenaire-bailleur de fonds)

4. le cadre-recadrage de Palo Alto (Programmation de la GCP-CE)

5. La problématique (Identification de la GCP-CE)

6. Formalisation et formulation du projet (Instruction et financement de la GCP-CE)

7. La réponse décisive : le projet est-il faisable ou non ?

##### **3.2 Chapitre 2 : La phase de mise en œuvre et évaluation**

1. La phase de mise en œuvre ou exécution

- Les IOV

- les évaluations intermédiaires

- Les plans d'action et rapports

2. La phase d'évaluation « finale »

- Audit financier et de gestion

- Evaluation technique

- Evaluation finale proprement dite : valorisation des résultats et identification des problèmes rencontrés.

### Annexes

Annexe 1 : DIS Démarche Intégrée Simplifiée

Annexe 2 : Méthodologie Pralinn

Annexe 3 : Autres méthodologies et méthodes

Annexe 4 : Formulaire de candidature PAC –actions concertées (CE-Avicenne)

Annexe 5 : Définition, principes et rôle de l’audit et du contrôle Document SH

Annexe 6 – Avis et remarques

Annexe 7 : canevas d’élaboration de projet

### **Liens**

- Liens papiers (références et bibliographie)
- Liens électroniques : adresses Internet et supports CD et DVD

## **0. Background**

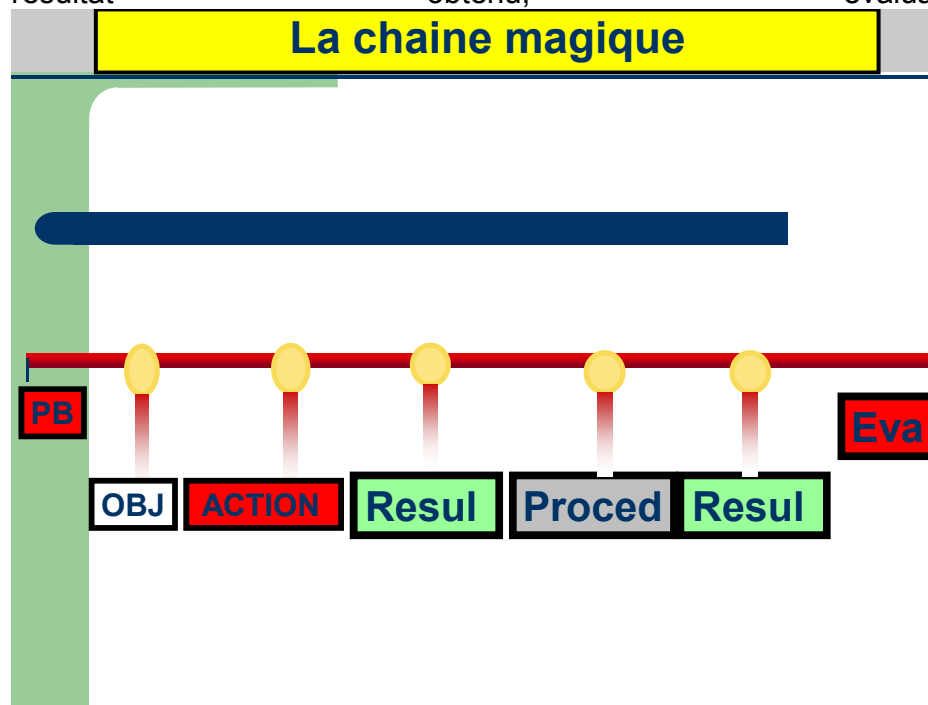
Trois auteurs se sont posé en 2005 la question : « *Ce que manager par projet veut dire ?* »

Leur réponse : « *Nos sociétés modernes sont devenues des "sociétés à projets". Les projets concernent autant les institutions (projet scolaire, projet d'établissement hospitalier, projet de loi, projet politique, projet de société...) que les individus, à tous les stades de la vie (du projet éducatif au projet de retraite, en passant par les projets professionnels, familiaux, existentiels...). Cette omniprésence du mode projet dans tous les aspects de l'activité humaine renvoie à une vision idéalisée de ce mode d'action. Le projet semble alors devenu un instrument qui donne l'espoir à l'homme de ne plus seulement subir les événements, mais de pouvoir maîtriser le cours de l'histoire et forger le futur à sa façon. De quoi parle-t-on exactement ? Que se cache-t-il réellement derrière ce mot magique, supposé constituer un remède miracle pour les hommes et les organisations de ce début de siècle ?* »

Le projet, ce mot « magique » !

Encore mieux on peut retrouver une « chaine magique » :

- Problème, objectif, action, résultat attendu, procédure de résolution, résultat obtenu, évaluation.



Avant d'aller plus loin, il convient d'abord d'expliciter notre base de données puisée principalement

- dans nos travaux et notes personnelles
- celle de la Communauté Européenne : gestion de projet
- et bien sur l'immense base de données des réseaux Internet.

Dans nos travaux et notes personnelles on a puisé l'essentiel dans un travail fait en 2003 et intitulé : « *Cheminement d'un projet : Les 3 - 6 étapes* » où on s'appuyait sur plusieurs outils :

- *deux outils méthodologiques : la méthodologie Pralinn au début et par la suite la DIS Démarche Intégrée Simplifiée.*
- *Et l'outil du 3<sup>ème</sup> millénaire ; l'approche transdisciplinaire et la Pensée Complexe.*

Dans la base de données de la Communauté Européenne on s'est inspiré surtout de

- *Leur guide pratique de gestion des projets de la commission européenne version 2000 avec le manuel de propositions*

Il convient toutefois de noter qu'il existe de nombreux outils similaires parfois très élaborés, à titre d'exemple : la MARP – méthode accélérée de recherche participative ou l'ASEG – analyse socio-économique selon le genre

L'essentiel pour une méthode étant surtout de résoudre

- des problèmes locaux (pertinence)
- selon une stratégie applicable localement (faisabilité)
- et qui permet le post-projet c'est-à-dire l'acquisition locale d'une expérience transmissible (viabilité, durabilité)

Enfin, on ne pouvait pas se priver de l'immense base de données offerte par les réseaux Internet.

Dans l'ensemble de cette base de données, nous allons voir l'historique du mot lui-même : « *projet provient du mot latin projectum, « jeter quelque chose vers l'avant » dont le préfixe pro- signifie « qui précède dans le temps » et le radical jacere signifie « jeter ».*

*Ainsi, le mot «projet» voulait initialement dire « quelque chose qui vient avant que le reste ne soit fait ». Quand le mot a été initialement adopté, il se rapportait au plan de quelque chose, non à l'exécution proprement dite de ce plan. Quelque chose accompli selon un projet était appelé « objet ». Cette utilisation du mot « projet » changea dans les années 1950, quand plusieurs techniques de gestion de projet ont été élaborées : avec cette avancée, le mot a légèrement dévié de sens pour couvrir à la fois les projets et les objets. »*

Bien sur il y a avec le développement du management, de nombreuses approches du concept de projet :

- " *un projet se définit comme une action spécifique, nouvelle qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour la quelle on n'a pas encore d'équivalent exact*"
- ou encore *qu'un projet implique :*
  - *un objectif physique (singulier) et particulier (par opposition à une production de série)*
  - *des actions à entreprendre avec des ressources données "*
- *un projet est caractérisé par la satisfaction d'un besoin spécifique et particulier, un objectif autonome, en ce sens qu'il a un début et une fin, généralement, une novation, du moins partielle (technique, dimensionnelle, géographique, etc.)."*
- *un projet présente le plus souvent une grande complexité, et fait intervenir des disciplines multiples, étrangères les unes aux autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires*
- *« Un projet comporte un nombre de tâches plus ou moins grand à réaliser dans des délais impartis et selon un agencement bien déterminé. »*
- ou encore *un projet est une « aventure temporaire entreprise dans le but de créer quelque chose d'unique. »*  
*« Temporaire car un projet se termine à une date déterminée et unique car le résultat final est propre au projet entrepris. »*  
*Ce que Boutinet souligne aussi lorsqu'il évoque « le caractère éphémère, aléatoire, périssable de tout projet. »*

A signaler toutefois qu'il existe divers types et caractéristiques de projet

- projet personnel
- projet de développement
- projet de recherche
- projet de formation
- projet commercial
- etc.

Plusieurs auteurs ont toutefois attiré l'attention sur le fait de ne pas « *réduire le projet à la seule dimension de sa réalisation technique.* »

Jean Pierre Boutinet en abordant le recadrage anthropologique d'un projet repère quatre types de projets:

- *le projet sur l'autre selon le modèle de la commande sociale,*
- *le projet pour l'autre selon le modèle paternaliste,*
- *le projet avec l'autre selon le modèle participatif,*
- *le projet de l'autre selon le modèle de l'autonomie.*

Si on quitte le champ anthropologique pour aborder un autre angle de vue, celui de l'entreprise, on distingue entre le « mode projet » et le classique « mode métier ».

Pour notre part, on va se permettre une simplification, on peut dire que projet est la transformation

- d'une situation de départ « imparfaite »
- à une situation future souhaitée ou souhaitable « moins imparfaite »

## 1. Problématiques

### 1.1 Dans quelles problématiques s'inscrit un projet

Outre la « vague » actuelle de « penser en projet », cette problématique s'inscrit et présuppose changement et transformation.

Certains auteurs signalent quatre problématiques matrices à travers les « *quatre dimensions constitutives de la figure du projet* » qu'ils corrélient à « *quatre approches scientifiques distinctes* :

- *la nécessité vitale (biologie),*
- *l'enjeu existentiel (phénoménologie),*
- *la perspective pragmatique (praxéologie),*
- *l'opportunité culturelle (ethnologie).*

On peut pour cela partir du schéma le plus simple possible pour ne pas dire « rustique » à savoir

- identification d'un problème
- et résolution de ce problème

En effet la résolution du problème peut se faire

- soit par des méthodes très simples – voire intuitives et pragmatiques
- ou au contraire par des méthodes complexes intégrant des méthodes et outils entre autres les probabilités statistiques, la logique formelle une approche transdisciplinaire voire la pensée complexe.

Pour résoudre un problème simple – il faut des actions le plus souvent simples, des ressources à portée de main et surtout beaucoup de bon sens.

Mais pour résoudre un problème ou une problématique (*ensemble de problèmes liés logiquement entre eux*) complexe, le nécessaire bon sens et les procédures simples ne suffisent plus ou sont inopérants.

C'est là qu'on a besoin « d'un projet »

Le projet paraît ainsi comme une « simple » procédure formelle de résolution de problème mais ....d'un problème ou une problématique complexe parfois même d'une très grande complexité.

Par ailleurs la CE possède sa propre formalisation et formulation (cadre logique, annexe technique et budget) accentuant encore plus cette complexité.

Pour la suite nous allons nous inspirer des formulaires de projet de la Communauté Européenne (CE)

Ces formulaires identifient trois grands acteurs

- la CE en tant que bailleur de fonds
- le bénéficiaire en tant que ....bénéficiaire
- et les partenaires.

Toutefois c'est le couple CE-bénéficiaire qui constitue la véritable ossature du projet.

Bien sur chaque acteur, vu son recadrage propre, va identifier ses problématiques propres.

Pour la CE – au moins trois problématiques transparaissent

- D'abord celle « plus globale » de l'aide au développement à travers la coopération : la problématique « matrice », quelque peu contrariée par un constat de la CE à savoir le peu « *d'implication dans le processus de prise de décision* » des bénéficiaires ou acteurs des projets  
L'hypothèse explicative est le non disponibilité de toutes les informations nécessaires c'est-à-dire complètes et pertinentes.
- une problématique plus « technique » de contrôle des coûts des projets induisant rationalisation des process et procédures amenant ainsi naturellement à leur normalisation et standardisation.
- Et enfin une problématique d'évaluation exigeant visibilité et traçabilité des différentes actions.

D'ailleurs ce n'est pas là le souci de la seule CE mais de nombreuses institutions et organismes internationaux.

Mais à priori c'est la problématique « cout » qui a le vent en poupe actuellement « *Tout projet mal ficelée, mal suivi, mal étudié, par les dépenses qu'il occasionne pourra signifier la mort de l'entreprise ou de l'initiative.* », tout retard signifiant perte d'argent.

L'approche en « *mode projet* » s'inscrit tout à fait dans cette problématique « cout » d'où l'importance des indicateurs et des outils de mesure.

Pour le bénéficiaire, la seule grande problématique auquel il est confronté c'est d'être ...éligible.

Ce qui va poser bien d'autres ...problèmes

Toutefois souvent la seule pertinence de sa problématique ne suffit pas

Ce n'est que lorsque sa propre problématique s'intègre dans une problématique « prioritaire » ( programme cadre) de la CE que les chances d'éligibilité augmente.

Ce qui peut expliquer parfois le « succès » de certains programmes de la CE dont la pertinence pour le bénéficiaire n'est pourtant pas si forte.

Mais c'est là une autre problématique !

### **Quelles problématiques pose un projet :**

Pour rester simple, nous allons identifier les problématiques que pose un projet à partir de notre exemple : le formulaire de projet de la CE

On peut toutefois dire que de manière générique, un projet présuppose des phases dites conceptuelles ou dans l'esprit de l'approche transdisciplinaire des phases « transversales ».

#### **Tableau des grandes phases conceptuelles ou « transversales » d'un projet**

| Phases conceptuelles | Phases opératoires | Phases opérationnelles |
|----------------------|--------------------|------------------------|
| 1. Analyse           |                    |                        |
| 2. Conceptualisation |                    |                        |
| 3. Formulation       |                    |                        |

Intuitivement ou formellement, nous passons par de telles phases avant de proposer un projet ...de projet.

Le formulaire de la CE se divise lui-même en trois grandes phases opératoires

| Phases opératoires | Phases opérationnelles | Indicateurs |
|--------------------|------------------------|-------------|
| 1. Préparation     |                        |             |
| 2. Mise en œuvre   |                        |             |
| 3. Evaluation      |                        |             |

Ces phases opératoires elles-mêmes se déclinent en phases opérationnelles :

| Phases opératoires | Phases opérationnelles   | Indicateurs |
|--------------------|--|-------------|
| 1. Préparation     | 1.1 <i>Programmation</i><br>1.2 <i>identification</i><br>1.3 <i>Instruction</i><br>1.4 <i>et financement</i> |             |
| 2. Mise en œuvre   | 2.1 <i>Les IOV indicateurs</i>   |             |

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
|                                       | <i>objectivement vérifiables</i><br><i>2.2 Plans d'action et rapports</i> |  |
| 3. Evaluation                         | <i>3.1 Audit financier - gestion</i><br><i>3.2 Evaluation technique</i>   |  |
| 4. Valorisation<br>(des anglo-saxons) | N existe pas dans la GCP-CE   |  |

Partant de ces tableaux on peut de manière « simpliste » dire qu'il y a au moins trois grandes problématiques :

- une en rapport avec les problèmes de préparation
- une en rapport avec ceux de la mise en œuvre
- et une avec ceux de l'évaluation

Chaque problématique drainant une série de déclinaisons en problèmes voire en sous problèmes.

Ainsi la problématique en rapport avec la préparation reste centrée autour

- d'une identification pertinente et valide de la problématique du projet
- cette phase met en œuvre une grande rigueur tant dans l'analyse, la conception que la maîtrise des concepts, des définitions et d'une manière générale des termes utilisés dans le projet.
- Un lexique est souvent nécessaire.

Cette phase par ailleurs pleine d'espoir et d'espérance peut aussi entraîner doute devant le risque permanent de déception car comme le soulignent pertinemment certains auteurs : « *la réalité correspond rarement à l'image rêvée lors de la conception du projet.* »

En effet toute la problématique de cette phase délicate de préparation est sous tendue par la réponse à la question « mortelle » : le projet est-il faisable ou non ? Toute la mise en œuvre du projet dépend de cette réponse.

La problématique de la phase de mise en œuvre ou exécution tourne surtout

- Autour de l'ensemble des ressources à mobiliser
- Et des évaluations intermédiaires afin de corriger le tir.

On peut presque dire : pas de ressources pas de projet !

Et continuer aussi de dire pas de projet sans « UGP », l'Unité de Gestion de Projet de la GCP-CE, unité il est vrai ad hoc

Et il est des cas où une seule unité ne suffit !

Dans cette phase – une ressource particulière – les acteurs et partenaires.

Eux aussi sont d'une importance capitale pour mener à bien le projet.

Leur implication, leur adhérence et adhésion au projet est une garantie de mener à son terme le projet en question.

Autant la phase de préparation s'identifie à « analyse et conceptualisation » autant la mise en œuvre s'identifie à « ressources »

Toutes les ressources de bien entendu !

La phase d'évaluation est marquée



- Par des indicateurs, objectivement vérifiables pour reprendre la formulation de la CE
- Et aussi par la finesse de l'analyse de difficultés rencontrées.

Cette analyse servant surtout pour des projets similaires ou futurs.

Cette phase est souvent le « parent pauvre » de nombreux projets d'où la nécessité d'identifier dès la phase de préparation tous les indicateurs possibles et identifiables.

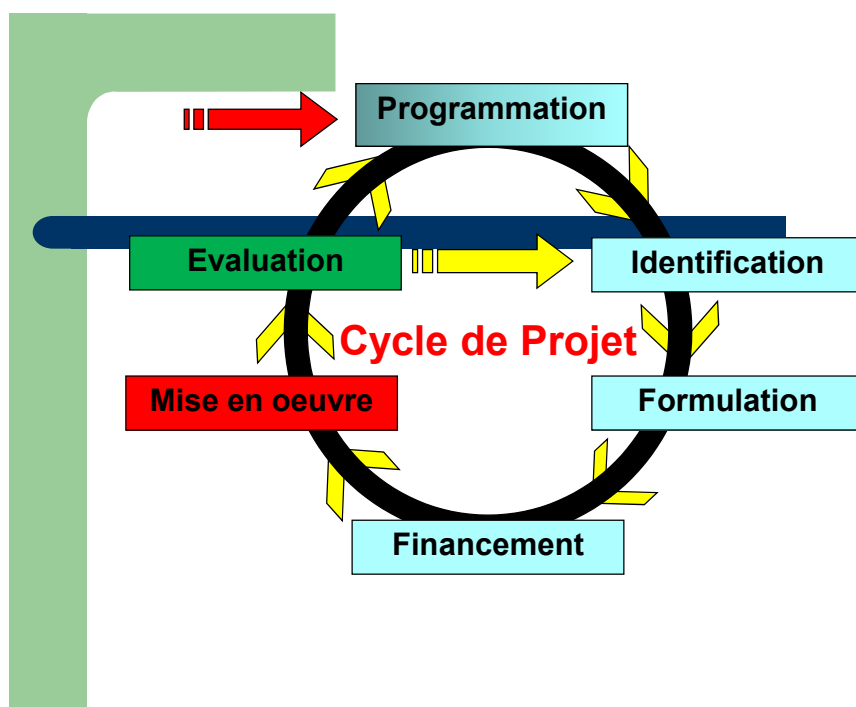
Cette relative sous estimation de cette phase traduit souvent le présupposé d'une évaluation prise de facto comme « contrôle-sanction »

D'où les réticences à la programmer ou à la réaliser.

Pour maîtriser toutes ces problématiques, la CE propose donc « *une méthodologie pour la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et programmes, basée sur l'approche intégrée et le cadre logique : la Gestion du Cycle du Projet GCP* »

## 2. Une formalisation « complexe » :

*La Gestion du Cycle de Projet : GCP de la Communauté Européenne*



Pour illustrer les propos qui suivent nous avons pris comme exemple la formalisation de la CGP de la CE en particulier son formulaire.

Cette formulation mise au point dans les années 90 vise une standardisation et une normalisation dont les finalités sont un meilleur suivi et une meilleure évaluation.

On trouve le souci dans cette approche de clarifier au préalable les définitions et autres termes du projet.

A titre d'exemple nous reprenons les quelques définitions du *manuel de la GCP*.

1. Approche intégrée ou principe de l'enchaînement en cascade : par exemple le CSS – contrat standard de subvention - contient l'annexe technique qui permet de rédiger le plan d'action global qui permet de rédiger le plan d'action annuel et ceci selon un format standard
2. Activité = travaux que l'intervention doit exécuter pour obtenir des résultats
3. Appel à propositions = procédure d'annonce au Journal Officiel des communautés européennes au public d'éligibilité
4. Approche intégrée = méthode de gestion des différentes phases du cycle de projet et leurs critères de cohérence et de viabilité et les documents à produire
5. Base légale = dispositions réglementaires qui accompagnent une ligne budgétaire
6. Bénéficiaire = partie qui signe avec la CE le contrat standard de subvention
7. Cadre logique = ensemble de concepts interdépendants qui décrivent d'une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants d'une intervention
8. Contrat standard de subvention = document signé entre la CE et le bénéficiaire
9. Etude de faisabilité = condition pour le financement
10. Evaluation : examen indépendant et objectif du contexte, des objectifs, des résultats, des activités et des moyens mis en œuvre en vue de tirer des leçons extrapolables
11. Gestion du cycle du projet GCP = méthodologie pour la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et programmes, basée sur l'approche intégrée et le cadre logique.
12. Hypothèses = conditions importantes pour le projet mais non maîtrisables par le projet
13. Indicateurs objectivement vérifiables IOV = données opérationnelles des actions et résultats qui tiennent compte des groupes cibles, de la qualité, de la quantité, du temps et du lieu
14. Objectif global = état futur positif à un niveau élevé que l'intervention doit atteindre
15. Objectif spécifique = état futur positif caractérisé par des bénéfices durables pour le groupe ciblé
16. Schéma ou chronogramme de GANTT = mode de présentation de l'information sous forme de graphique, souvent utilisé pour la planification des activités
17. Viabilité = capacité des produire des bénéfices pendant une période assez longue une fois le projet terminé (ex-post)  
PPO = planification par objectifs

Une fois cette clarification des termes du projet faite, le formulaire se décline en phases opératoires et opérationnelles.

Tableau des phases opératoires et opérationnelles

| Phases opératoires                 | Phases opérationnelles  | Indicateurs |
|------------------------------------|---|-------------|
| 1. Préparation                     | 1.1 Programmation<br>1.2 identification<br>1.3 Instruction<br>1.4 et financement    |             |
| 2. Mise en œuvre                   | 2.1 Les IOV indicateurs objectivement vérifiables<br>2.2 Plans d'action et rapports |             |
| 3. Evaluation                      | 3.1 Audit financier - gestion<br>3.2 Evaluation technique                           |             |
| 4. Valorisation (des anglo-saxons) |   |             |

Passons-les rapidement en revue !

### ***La phase préparatoire***

Elle comprend elle même quatre phases

- la phase 1 - la programmation
- la phase 2 - l'identification
- la phase 3 - instruction ou formulation
- et la phase 4 – financement

Nous mettons sous forme de tableau ces phases

| Les 4 phases préparatoires  | Contenu et concept  | Responsabilités   | Documents à produire                    |
|---|---|---|---|
| <b>1. programmation indicative</b><br>(priorités du cadre de programmation) | <i>Orientations et principes de coopération (les priorités)</i><br><i>Contexte indicateurs socio-économiques</i><br><i>Problèmes prioritaires et stratégies de résolution</i> | <i>DG développement</i><br><i>Conseil</i><br><i>Parlement</i> | <i>Aucun</i>                            |
| <b>2. Identification</b>  | <i>Idées exprimées en</i><br><i>Objectifs</i><br><i>Résultats</i><br><i>Activités</i><br><i>Pré- étude Faisabilité et</i>   | <i>Bénéficiaire</i><br><i>potentiel</i>                       | <i>Résumé de présentation du projet</i> |

|                                     | <i>Termes de références</i>  |                                     |  |
|-------------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| <b>3. Instruction - Formulation</b> | <i>Plan opérationnel détaillé du projet</i><br>- faisabilité<br>- durabilité                     | <i>Bénéficiaire potentiel</i>       | <i>Proposition de projet</i><br>-Cadre Logique<br>-Annexe Technique<br>-Budget :<br>postes de dépenses et sources de financement |
| <b>4. Financement</b>               | <i>Contrat Standard de Subvention CSS</i><br>-Conditions du financement<br>- et de mise en œuvre | <i>Services compétents de la CE</i> | <i>CSS CE-bénéficiaire</i>   |

**La phase 2** est décisive dans la mesure où le résumé doit répondre à une question vitale pour le projet : sa faisabilité (déterminant pour son éligibilité).

Une fois cette faisabilité assurée, **la phase 3** – véritable plat de résistance - permet de rentrer dans le détail du projet dans une formalisation arrêtée : la proposition de projet qui s'articule autour de trois corps principaux

- le cadre logique = modèle de mise en forme développé en 1970 par l'US-AID Harvard (Logical Framework for the project)
- l'annexe technique = les détails
- et le budget = modèle standard du budget

Passons-les rapidement en revue

Ce cadre logique, véritable outil de gestion, (méthode d'analyse, mise en forme) doit être le fruit d'un travail préparatoire passant par

1. une identification des problèmes
2. déterminer les objectifs
3. identifier une stratégie de résolution
4. définir les résultats (concrétisation ou matérialisation d'un objectif qui reste avant tout un concept) attendus
5. identifier les activités pour obtenir ces résultats
6. identifier les indicateurs objectivement vérifiables IOV
7. définir les ressources physiques et non physiques et les sources de financement
8. définir les hypothèses (facteurs externes) et en particulier les hypothèses fatales qui bloquent le projet
9. pertinence, faisabilité et viabilité du projet – résolution des problèmes de départ

**Exemple de modèle de cadre logique :**

|   |   |                                   |  |                                     |  |
|---|---|-----------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| Cadre Logique<br>Conditions préalables<br>-contexte propice au démarrage du projet<br>- liste conditions préalables |   | Intitulé<br>Numéro<br>Pays/région |  | Durée<br><br>Préparé le<br>Fiche N° |  |
| Stratégie (logique d'intervention)  | Indicateurs objectivement vérifiables IOV | Sources de vérification           |  | Hypothèses (facteurs externes)      |  |
| Objectifs globaux   | -   | -                                 |  | -                                   |  |
| Objectifs spécifiques (pb identifié)  | -   | -                                 |  | -                                   |  |
| Résultats<br>- liste des résultats  | -   | -                                 |  | -                                   |  |
| Activités<br>- liste des activités  | surtout ressources                        | - coûts                           |  | -                                   |  |

Passons en revue les grandes lignes de l'annexe technique (rédaction du cadre logique)

1. Résumé
2. Contexte : cadre général et problèmes à résoudre
  - politique du gouvernement et politique sectorielle (analyse macro-économique)
  - caractéristiques du secteur
  - bénéficiaires et acteurs principaux
  - problèmes à résoudre
  - autres interventions
  - documentation disponible
3. Intervention – les objectifs, résultats et activités
4. Hypothèses – aux différents niveaux, risques et flexibilité
5. Mise en œuvre :
  - moyens physiques et non physiques = les intrants
  - organisation, procédures et modalités d'exécution = rapports de suivi
  - durée et calendrier d'exécution = réaliste et vérifiable
  - coûts et plan de financement
  - conditions spéciales et mesures d'accompagnement du gouvernement
6. Facteurs assurant la viabilité
  - Politiques de soutien
  - technologies appropriées
  - Protection de l'environnement
  - Aspects socio-culturels / femmes
  - capacités institutionnelles et de gestion
  - analyses économiques et financières
7. Suivi et évaluation = indicateurs de suivi et révision/évaluation

Comme nous venons de le voir cette phase préparatoire se doit de bien maîtriser

- les contextes
- et les priorités

Et à partir de là traduire

- les concepts en termes opératoires en particulier en objectifs et **actions**.

Le programme de ces actions et leur planification exige un véritable tableau de bord, un peu dans le format du cadre logique et bien sur sa traduction financière en budget.

Une bonne maîtrise de tous ces aspects est un puissant garant de la faisabilité du projet, question ultime de cette phase de préparation.

De toute façon son éligibilité est en rapport puissant et direct avec la qualité de préparation de cette phase...préparatoire.

Toute cette phase est conditionnée donc par la question

- Le projet est-il faisable ?

### ***La phase de mise en œuvre ou exécution***

| <b>La phase de mise en œuvre</b> | <b>Contenu et concept</b>   | <b>Responsabilités</b> | <b>Documents à produire</b>   |
|----------------------------------|---|------------------------|---|
| <b>Mise en œuvre</b>             | <p><i>Moyens CSS</i></p> <p><i>1. phase démarrage</i></p><br><p><i>2. de croisière</i></p> <p><i>Plan d'action annuel</i></p> <p><i>Rapport de suivi :</i><br/><i>avancement et budget</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>objectifs</i></li> <li>- <i>résultats</i></li> <li>- <i>activités</i></li> </ul> <p>- <i>budget</i></p> <p><i>3. fin de projet</i></p> <p><i>Rapport fin de projet</i></p> | <i>Bénéficiaire</i>    | <p><i>Plan d'action global</i><br/><i>(annexe technique)</i></p> <p><i>1<sup>er</sup> plan d'action annuel</i></p><br><p><i>Mise en œuvre 1<sup>er</sup> plan</i></p> <p><i>Rapports</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>intérimaires</i></li> <li>- <i>annuels</i></li> </ul><br><p>- <i>final</i></p> |

Le formulaire commence par ...formuler d'abord des principes généraux

- *Respect du chronogramme des activités*
- *Bonne répartition des tâches et activités*
- *Affectation correcte des ressources financières en respectant le budget*
- *Recherche des meilleurs rapport qualité / coût*
- *Eviter le surcroît - concurrence - transparence*
- *Respect des échéances - éviter les retards*

Ensuite il décompose cette mise en œuvre en trois phases

- **une phase de démarrage** = responsabilités administratives, financières et techniques avec mécanismes et outils de gestion.= Plan d'action Global avec plan de suivi et d'évaluation et 1<sup>er</sup> plan d'action annuel
- **une phase de croisière** = mise en œuvre du 1<sup>er</sup> plan annuel, rapports intermédiaires 6 mois, rapports annuels financiers et techniques, consultants externes
- **une phase de fin de projet** = audit financier et technique -consultants externes - et rapport final. Suites et recommandations à donner

Elle met en avant le principe de l'enchaînement en cascade ou d'une approche intégrée

La phase de démarrage comporte

- locaux et recrutement de personnel
- discussion avec partenaires autour du cadre logique
- préparation du plan d'action global
- préparation du 1<sup>er</sup> plan d'action annuel

La phase de croisière avec mise en œuvre du 1<sup>er</sup> plan annuel et rapports

La phase de fin de projet avec le rapport final suivi du rapport de fin de projet

Par ailleurs l'analyse de la situation de départ est un point important dans cette mise en œuvre

- dialogue avec les partenaires
- diagnostic de cette situation de départ
  - étape 1 : vérifier les IOV - complets? Détaillés ?  
Évaluation externe des objectifs
- étape 2 : situation n'as pas changé et IOV bons, donc formulation du plan global, pas bon ou changement situation

### ***Les IOV – descriptions opérationnelles des objectifs et résultats***

Ils doivent être

- spécifiques
- mesurables
- disponibles à partir de sources accessibles
- pertinents
- accessibles

Coût des études relatives à la définition d'indicateurs < 5% du coût total du projet

L'IOV doit intégrer le QQT = quantité, qualité et temps

Mais tous ces paramètres peuvent être modifiés au décours de la mise en œuvre

***Les plans d'action*** = PAG et PAA = Plan d'Actions Global et Plan d'Actions Annuel.

Le plan d'actions global = format annexe technique

1. Contexte = cadre général et problèmes
2. Intervention = objectifs, résultats et activités et la stratégie
3. Mise en œuvre
  - moyens physique et non = intrants de chaque activité
  - organisation = rôle et responsabilités des différents acteurs

- modalités d'exécution = les procédures
  - calendrier des activités et administratif = activités de chaque résultat
  - plan de financement = source finance par activité
  - 4. Plan de suivi et évaluation PSE = adaptation à des changements
    - procédures de suivi journalier
    - préparation des rapports d'activité
    - organisation interne des évaluations externes
  - 5. Echancier administratif = selon modèle standard
- Plans d'action annuel = fonction administrative et fonction de gestion
1. Résumé = contexte, cadre général et problèmes
  2. Intervention = objectifs, résultats et activités et la stratégie
  3. Mise en œuvre
    - organisation et modalités d'exécution
    - activités = calendrier des activités et calendrier des ressources GANTT
    - procédures de passation des marchés
  4. Suivi et évaluation = calendrier rapports internes, audits et évaluations externes

### **Les rapports**

Le rapport se fait sur la base de l'évaluation interne et du cadre logique  
 Rapport technique et financier par un expert indépendant tous les 12 mois  
 Rapport annuel – évaluation critique des progrès réalisés

Format des rapports

1. Page du titre
2. Table des abréviations
3. Table des matières
4. Résumé du projet (2p) – pas de détails techniques ou chiffrés
5. Résumé du présent rapport 1p
6. Contexte général 1p = origines et raison du projet
7. Objectifs du projet 1p
8. Mise en œuvre, activités, résultats 5p
9. Résultats en fonction de l'objectif spécifique du cadre logique
10. Conclusion, recommandations, leçon apprise = découvertes et conclusions

Le rapport financier = sous forme de deux tableaux

Détecter quand les coûts réels dépasse les dépenses budgétisées avec proposition de classification

### **La phase d'évaluation**

| La phase d'évaluation | Contenu et concept       | Responsabilités | Documents à produire |
|-----------------------|--------------------------|-----------------|----------------------|
| Evaluation            | Analyse des résultats et | Organisme       | <u>Rapports</u>      |



|   |  |             |   |
|---|--|-------------|---|
| - technique<br>- financière<br>- performance<br>du projet | effets (impacts)<br>- réorientation per<br>- recommandations post<br>1. intermédiaire<br>2. finale, post<br>Evaluations externes | d'exécution | audits financiers<br>Evaluations techniques |
|---|--|-------------|---|

L'évaluation se veut un examen périodique de la pertinence, de la performance de l'efficacité et de l'impact d'un projet dans le contexte des objectifs déclarés. Elle se déroule comme un examen indépendant du contexte, des objectifs, des résultats, des activités et des moyens déployés, en vue de tirer des leçons applicables à une plus grande échelle.

Cette évaluation va se faire surtout sur

- La pertinence vue comme le caractère approuvé des objectifs du projet par rapport aux problèmes réels, aux besoins et priorités des bénéficiaires
- La performance qui analyse les résultats obtenus dans la mise en œuvre du projet
- L'efficacité qui mesure les résultats atteints à coûts raisonnables et à temps
- Et l'impact qui est l'effet du projet sur son environnement plus large et sa contribution aux objectifs sectoriels plus larges dans les objectifs globaux du projet

Les audits sont des outils et indicateurs – redoutés et redoutables.

#### *Audit financier et de gestion*

1. bonne gestion financière du projet
2. adéquation entre le syst de contrôle interne et procédures
3. fonds du projet justifiables et vérifiables
4. contribution financière administrée de façon approprié et utilisée pour le projet
5. respect des obligations contractuelles

D' où auditeurs indépendants externes

Evaluation technique : mi-parcours, évaluation finale et ex-post

1. évaluer l'impact du projet
2. formuler des recommandations pour la suite du projet

Voilà donc passé brièvement en revue le « complexe » formulaire GCP-CE, mais il existe bien sur d'autres modèles de formulaire de projet

Le problème n'est pas là, mais plutôt dans la maîtrise de tous les termes d'un projet en particulier des termes dit de références.

La question est presque d'identifier les logiques « externes » et « internes » en jeu et de les utiliser judicieusement.

Avec pertinence diraient les méthodologistes...

Toutefois on critique souvent leur formalisme et méthodologie certes rigoureux mais relativement « lourds ».

Cette impression s'est confirmée lors de notre intervention sur trois programmes de la CE :

- Le « vieux » programme Avicenne avec son formulaire de PAC : Projet d'Action Concertée
- Le programme MEDA avec son formulaire intégrant le fameux cadre logique
- Et enfin TEMPUS RUE (RUE pour Rapprochement Université Entreprise)

Ce sont ces procédures relativement complexes qui nous ont amené à réfléchir et proposer un cheminement « simplifié » de projet avec toutefois un double souci

- de conserver la rigueur du formulaire GCP-CE
- mais de l'intégrer dans une démarche qui soit plus explicite quant aux principes et présupposés méthodologiques qui l'encadrent et le sous-tendent.

### **3 Proposition d'une formalisation « simplifiée » : 3 à 2**

#### **3.1 Chapitre 1 : Background**

1. *Résumé (en une seule page de tout le projet)*
2. *Explicitations et lexique : (emprunt à la DIS : Démarche intégrée Simplifiée de ses trois volets)*
  - *Volet 1 : Explicitation des principes, présupposés et concepts de l'intitulé, du corps du projet voire présupposés*
  - *Volet 2 Explicitation des outils : process, procédures et méthodes voire outils « techniques »*
  - *Volet 3 : La démarche opératoire choisie : à titre d'exemple la démarche algorithmique avec le cadre – recadrage de l'Ecole de Palo Alto (emprunt à la méthodologie Pralinn)*
- 3.. *Les acteurs impliqués*
  - *Le promoteur*
  - *le bénéficiaire*
  - *les partenaires (la CE par exemple en tant que partenaire-bailleur de fonds)*
4. *le cadre-recadrage de Palo Alto (Programmation de la GCP-CE)*
5. *La problématique (Identification de la GCP-CE)*
6. *Formalisation et formulation du projet (Instruction et financement de la GCP-CE)*
7. *La réponse décisive : le projet est-il faisable ou non ?*

#### **3.2 La phase de mise en œuvre et évaluation**

1. *La phase de mise en œuvre ou exécution*
  - *Les IOV*
  - *les évaluations intermédiaires*
  - *Les plans d'action et rapports*
2. *La phase d'évaluation « finale »*

- *Audit financier et de gestion*
- *Evaluation technique*
- *Evaluation finale proprement dite : valorisation des résultats et identification des problèmes rencontrés.*

Entrons donc dans le détail de cette proposition

Il convient toutefois de signaler que cette formulation tend à intégrer et appliquer les différents emprunts faits – tant à la DIS Démarche Intégrée Simplifiée qu'à la méthodologie Pralinn dont l'ossature reste la démarche algorithmique.

### **3.1 Chapitre 1 : Background**

#### **1. Résumé**

Le concis résumé est justement un des documents à produire non seulement pour donner un aperçu de l'ensemble du projet mais surtout doit permettre au partenaire-bailleur de subventionner ou non le projet.

C'est donc du point de vue de l'éligibilité du projet un document capital.

A ce titre il doit surtout démontrer

- La pertinence du projet à travers celle de sa problématique
- Et sa validité à travers la rigueur de sa méthodologie.

Un bon résumé est un atout sérieux.

#### **2. Explications et lexique :**

Nous empruntons directement à la DIS Démarche Intégrée Simplifiée ses trois volets :

- Volet 1 : où on explicite les concepts aussi bien de l'intitulé, du corps du texte de projet voire ceux présumés.  
Dans ce volet on passe en revue aussi les principes et présumés.
- Volet 2 : où on explicite les outils : *process, procédures et méthodes voire outils « techniques »*
- Volet 3 : la démarche opératoire choisie, à titre d'exemple la démarche algorithmique avec le cadre – recadrage de l'Ecole de Palo Alto (emprunt à la méthodologie Pralinn)

Bien sur le rappel des principes concerne ceux opératoires pour le projet en question comme le principe d'enchaînement en cascade ou approche intégrée du formulaire GCP-CE.

Toutefois on peut en annexe détailler certains principes importants comme le principe du continuum ou encore certains principes dit « généraux » à savoir

- le principe cardinal de la prééminence du terrain et de l'expérimentation.
- Le principe de l'argumentaire
- ou encore des principes plus « récents », le principe d'incomplétude de la logique formelle, le principe d'incertitude du physicien quantique Heisenberg ou encore ceux de la pensée complexe puisant elle-même

dans les principes de l'approche systémique : le principe d'interaction ou d'interdépendance, le principe de totalité, le principe d'émergence ou encore le principe de feed back ou rétro-action

L'explicitation des présupposés est plus ardu car nous avons affaire justement à des ...présupposés c'est-à-dire des choses non maîtrisables et « cachées » à l'acteur lui-même.

Il ne faut pas cependant confondre le présupposé avec une donnée intentionnellement cachée.

Les présupposés seraient donc toutes les données - non dites, non exprimées et non formulées, voire non conscientes et de ce fait même non soumises à vérification, qui vont interférer, structurer – incidemment et durablement notre démarche, et enfin de compte déterminer les références de sens, de vision et d'analyse d'un acteur donné dans une situation donnée.

Ces références étant par ailleurs considérées comme vraies dispensées de toute discussion ou vérification.

Pour revenir à notre projet, on peut parfaitement identifier les « phases cachées » y compris dans le GCP-CE que nous visualisons à travers le tableau suivant

| Phases conceptuelles            | Leurs phases opératoires   | Phases Méthodolo | Leurs phases opératoires                                    |
|---------------------------------|--|------------------|---|
| 1. analyse et conceptualisation | questionnement et problématique                                  | Identification   | 1. Id acteurs<br>2. Id problème                             |
| 2. formalisation formulation    | Rédaction  | Résolution       | 1. solution programmée<br>2. Mise en œuvre<br>3. Evaluation |
| 3. Coordination                 | Ressources<br>-humaines,<br>-<br>matérielles<br>-<br>financières | Valorisation     | 1. Le « post »  |
| 4. Ré-analyse                   | Evaluation et valorisation des résultats                         |                  |   |

On conçoit aisément que de nombreuses phases méthodologique et encore plus conceptuelles sont le plus souvent présupposées.

Nous gardons ce même souci d'explicitier aussi les outils qui seront utilisés par le projet comme par exemple le diagramme de l'ingénieur américain Henry L. Gantt utilisé par la GCP-CE.

Mais il existe de nombreux autres outils qui vont des process, procédures aux méthodes voire de véritables outils « techniques ».

Un « outil » particulier, les modes de validation, du mode de validation empirique, à celui des probabilités statistiques et au plus récent celui de la logique formelle, sont précieux pour l'évaluation.

Quant au 3<sup>ème</sup> volet, la démarche opératoire choisie, la DIS a emprunté tout simplement celle de la méthodologie Pralinn à savoir la démarche algorithmique avec l'apport du couple cadre-recadrage de l'Ecole de Palo Alto Université Stanford San Francisco.

Rappelons toutefois que toute méthode cherche avant tout à résoudre

- des problèmes locaux (pertinence)
- selon une stratégie applicable localement (faisabilité)
- et, point décisif pour le moyen voire le long terme, qui permettent le post-projet c'est-à-dire l'acquisition d'une expérience locale transmissible (durabilité - viabilité)

La DIS reste toutefois très imprégnée par une approche et un souci ;

- Une approche transdisciplinaire
- et le souci récurrent de nombreux acteurs de projets à savoir que souvent ni les outils ni les concepts clés d'un projet encore moins les principes et présupposés ne sont suffisamment explicités pour pouvoir être non seulement assimilés mais surtout utilisés aisément.

Bien sur il existe de nombreuses autres démarches opératoires voire mnémotechniques

A titre d'exemple signalons la méthode : *QQOQCCP*

- *Quoi (les actions)*
- *Qui (les gens concernés)*
- *Où (les domaines touchés par le projet, voire les lieux)*
- *Quand (programmation dans le temps)*
- *Comment (moyens, méthodes...)*
- *Combien (le budget)*
- *Pourquoi (les motifs et les objectifs) »*

Bien sur pour ne pas « alourdir » le projet tous ces rappels se font en annexe y compris le lexique.

Passons maintenant à la pierre angulaire de tout projet : les acteurs.

### **3. Les acteurs impliqués**

Ces acteurs vont du promoteur en passant par le bénéficiaire – et signataire du fameux CSS – le Contrat Standard de Subvention de la CE – et en impliquant aussi un certain nombre de partenaires.

A titre d'exemple le programme Avicenne impliquait obligatoirement dans leur PAC – Projet d'Action Concertée - deux partenaires du Nord et deux du Sud.

Souvent c'est le partenaire bailleur de fonds qui fait l'objet d'une attention ...projetée !

Sans oublier les acteurs « neutres » ou plus dangereux les « acteurs négatifs »

De manière générique ces acteurs peuvent être soit

- Les autorités publiques
- institutions spécialisées
- ONG
- Consultants
- Bureaux d'études
- Fonctionnaires des différentes administrations communautaires ou autres

Toutefois deux présupposés lourds doivent être mis à nu pour tout acteur

- Son ou plutôt ses environnements
- Et son timing

#### **4. le cadre-recadrage de Palo Alto**

Cette partie est un équivalent de la phase programmation GCP-CE

En effet la GCP-CE délimite parfaitement le cadre dans lequel s'inscrit le projet à savoir coopération et aide au développement et inscrit tout projet dans un programme cadre : lutte contre la pauvreté, développement durable, etc.

La notion de cadre est prise comme « *un ensemble de données de départ qui fixe ainsi les « limites » dans lesquelles s'inscrit une situation donnée avec des acteurs donnés permettant ainsi d'identifier une problématique donnée* ».

Ce cadre ne doit pas être conçu seulement comme un cadre au sens structurel et physique du mot mais aussi et surtout dans son sens conceptuel et peut se décliner ainsi en cadre juridique, culturel, social, économique, politique, et réglementaire voire même climatique, etc.

La CE insiste aussi pour que les acteurs tiennent compte de « cadres plus globaux » comme la politique du gouvernement et politique sectorielle (analyse macro-économique) ou encore les caractéristiques du secteur

Le concept de recadrage quant à lui, est repris au travail de Paul Watzlawick dans son célèbre ouvrage « Changement » et définit originellement « *une perspective nouvelle de voir ou d'analyser quelque chose* ».

(Son titre en américain est plus explicite : « Change, Principles of Problem Formation and Problem Resolution »)

Re-cadrer signifie donc « *modifier le cadre conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien ou même mieux aux « faits » de cette situation concrète, dont le sens, par conséquent change complètement* »

Le recadrage peut s'assimiler à un angle de vue ou d'analyse ou encore à une grille de lecture, d'observation ou d'analyse d'une situation donnée.

Le recadrage peut aussi être rapproché de focalisation, de zoom ou encore de localisation.

Le recadrage est un outil obligatoire devant toute identification de problématique et de ce point de vue il « colle » en quelque sorte à l'algorithme qui exige d'abord cette identification en vue de résoudre le problème ainsi identifié.

L'algorithme, procédure formelle de résolution de problème, nécessite par ailleurs une base de données valide et pertinente.

- Tableau du couple cadre-recadrage de l'Ecole de Palo Alto

| Item                 | Signification                                   | Présupposés  |
|----------------------|---|--|
| Cadre<br>(Général)   | Limites dans lesquelles s'inscrit une situation | - Métacadre<br>" nous sommes tous entourés par certaines formes de limites, mais à l'intérieur de ce cercle nous sommes puissants et libres "<br>Alexis de Tocqueville |
| Recadrage<br>(local) | Angle de vue ou d'analyse                       | 1. Acteur<br>1.1 Ses environnements<br>1.2 Le moment /Timing   |

### 5. La problématique

Ce point se rapproche de la phase « Identification » GCP-CE

En effet c'est l'identification des problèmes et leur intégration logique en problématique qui est le temps fort dans tout projet voire dans toute simple action.

Toutefois tenant compte de l'enseignement de l'Ecole de Palo Alto il s'agit «en abordant un problème de

1. Définir clairement le problème en termes concrets

*Un problème ne peut être résolu que s'il s'agit vraiment d'un problème*

2. Examiner d'abord les solutions déjà proposées et essayées

3. Définir clairement le changement - résultat - auquel on veut aboutir

*Exigence implicite d'un but définissable concrètement et réalisable pratiquement*

4. Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer ce changement»

L'identification des problématiques se fait selon plusieurs techniques et méthodes – brain storming, questionnaire, sondage, analyse de données,, etc, mais pour notre part nous utilisons depuis des années la Méthodologie Pralinn pour les identifier.

Pour augmenter la pertinence de cette action, le plus simple est de recueillir les problèmes directement auprès des acteurs ciblés par un programme, projet ou action.

Mais l'un des confusions les plus fréquentes est celle de confondre entre problème et question.

Et de se retrouver non avec une problématique mais avec un questionnement.  
Une autre difficulté aussi est celle de ne pas très bien distinguer entre problème et item-problème.

Cette nuance cherche sert surtout à mieux

- Classer en problématique
- Et encore plus, identifier la solution la meilleure.

Ce qu'on demande à une problématique c'est surtout

- Une grande pertinence
- Et éviter tous les biais de confusion.

C'est cette problématique qui va donc se décliner en une « chaîne magique » : objectifs, actions, résultats attendus, procédures de résolution, résultats obtenus, évaluation et conclusions

### **6. Formalisation et formulation du projet :**

Cette phase correspond à « Instruction et financement » de la GCP-CE.

Cette phase de formulation – formulation du projet est aussi un des temps forts et surtout « visible » du projet.

En ce sens, elle est une étape décisive pour mettre de l'ordre au sein de ...l'ordre des concepts, outils et démarche.

Du moins un ordre formel et formalisé.

C'est donc dans cette phase qu'on formalise et formule

- *une proposition de projet avec*
  - *le fameux Cadre Logique*
  - *l'annexe Technique*
  - *et le budget : postes de dépenses et sources de financement*

Ces trois documents à produire sont pratiquement le squelette de la mise en œuvre.

D'ailleurs les plans d'action (PAG Plan d'action global et le PAA – plan d'action annuel) de la mise en œuvre reprennent et « détaillent » ces trois documents.

### **7. La réponse : le projet est-il faisable ou non ?**

Répondre à cette question suppose tout un argumentaire dont l'identification des conditions préalables est un temps fort.

Parmi les conditionnalités, celles en rapport avec les acteurs sont premières :

- Réaliste pour les acteurs ciblés
- réalisable par les acteurs ciblés et partenaires

Répondre par la négative à ces questions, c'est s'arrêter là !

Dans le même ordre d'idée, il existe souvent plusieurs solutions dans l'absolu mais certaines sont réalistes et réalisables alors que d'autres non.

Et même parmi une première sélection de solutions – réalistes et réalisables – il faudra choisir « la meilleure solution » ou encore « la moins coûteuse ».

« Meilleur » dans un sens systémique et global donc intégrant différents aspects tant du problème que de la solution elle-même.



Cette faisabilité suppose ou présuppose aussi la maîtrise des outils, process, procédures et méthodes utilisés par le projet, ceux-ci ne doivent pas par ailleurs grever lourdement le budget.

Il y a aussi un questionnement plus général qu'on peut se poser

- peut-on apporter des résultats tangibles et applicables
- ces résultats peuvent ils être obtenus par des moyens plus simples en particulier les évaluations des projets antérieurs.

Dans le formulaire de la CE – il est fait aussi mention de facteurs assurant non seulement la faisabilité mais aussi – et surtout développement durable oblige - la viabilité qui est « *la capacité de produire des bénéfices pendant une période assez longue une fois le projet terminé (ex-post)* »

- Politiques de soutien avec analyses économiques et financières
- technologies appropriées
- Protection de l'environnement
- Aspects socio-culturels / femmes
- capacités institutionnelles et de gestion

C'est seulement en passant en revue toutes ces conditions qu'on peut espérer répondre à la question finale

- le projet est il faisable ou non ?

Et seule la réponse positive à cette question permet de passer à la phase d'exécution ou de mise en œuvre

### **3.2 La phase de mise en œuvre et évaluation**

#### *1. La phase de mise en œuvre ou exécution*

- Les IOV
- les évaluations intermédiaires
- Les plans d'action et rapports

Cette phase est surtout marquée par la planification et donc coordination de toutes les ressources mobilisées.

Cette planification va se traduire par un ensemble de plans et rapports et doit surtout mettre en place des outils en particulier les indicateurs en mesure d'évaluer périodiquement l'état d'avancement du projet.

Ces évaluations intermédiaires sont importantes pour corriger le tir.

Bien sur la CE a ses propres formats à tous ces indicateurs, plans et rapports.

#### *2. La phase d'évaluation « finale »*

- Audit financier et de gestion
- Evaluation technique
- Evaluation finale proprement dite : valorisation des résultats et identification des problèmes rencontrés.

Cette phase clôture en quelque sorte le projet.

De nombreuses expertises sont sollicités : financières et comptables, technique voire managériale.

Cette phase doit aussi permettre l'identification des problèmes rencontrés et autant que possible une valorisation de l'ensemble des produits ou résultats du projet.

## En conclusion : proposition d'un tableau comparatif

On peut tenter à partir de tous les éléments développés plus haut proposer un tableau comparatif entre la « complexe » formalisation de la GCP-CE et celle plus « simplifiée » que nous avons proposé.

Bien sur nous gardons l'ossature de la GCP-CE mais on aurait pu prendre une autre ossature.

**Tableau comparatif** Formalisation GCP-CE Formalisation « simplifiée »

| Formulation GCP-CE   | Formulation « simplifiée »  |
|--|---|
| <p><b>1. Préparation</b></p> <p>1.1 Programmation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientations et principes de coopération (les priorités)</li> <li>- Contexte indicateurs socio-économiques</li> <li>- Problèmes prioritaires</li> <li>- stratégies de résolution</li> </ul> <p>1.2 identification</p> <p>Idées exprimées en</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs</li> <li>- Résultats</li> <li>- Activités</li> <li>- Pré- étude Faisabilité</li> <li>- Termes de références</li> </ul> <p>1.3 Instruction</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan opérationnel détaillé du projet</li> <li>- Faisabilité</li> <li>- durabilité</li> </ul> <p>1.4 financement</p> <p>Contrat Standard de Subvention CSS</p> | <p><b>1. Background</b></p> <p>1. Résumé</p> <p>2. Explicitions et lexique : (emprunt à la DIS : Démarche intégrée Simplifiée de ses trois volets)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volet 1 : Explication des principes, pré-supposés et concepts</li> <li>- Volet 2 Explication des outils</li> <li>- Volet 3 : La démarche opératoire choisie</li> </ul> <p>3.. Les acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le promoteur</li> <li>- le bénéficiaire</li> <li>- les partenaires (la CE par exemple en tant que partenaire-bailleur de fonds)</li> </ul> <p>4. le cadre-recadrage de Palo Alto (Programmation de la GCP-CE)</p> <p>5. La problématique (Identification de la GCP-CE)</p> <p>6. Formalisation et formulation du projet (Instruction -financement de la GCP-CE)</p> <p>7. La réponse décisive : le projet est-il faisable ou non ?</p> |

|  |  |
|--|--|
| -Conditions du financement<br>- et de mise en œuvre  |  |
| <b>2. Mise en œuvre</b><br>2.1 Les IOV indicateurs<br>objectivement vérifiables<br>2.2 Plans d'action et<br>rapports | <b>2. Mise en œuvre et<br/>évaluation</b><br>1. La phase de mise en œuvre ou<br>exécution<br>- Les IOV<br>- les évaluations intermédiaires<br>- Les plans d'action et rapports<br>2. La phase d'évaluation « finale »<br>- Audit financier et de gestion<br>- Evaluation technique<br>- Evaluation finale proprement dite :<br>valorisation des résultats et identification des<br>problèmes rencontrés. |
| <b>3. Evaluation</b><br>3.1 Audit financier - gestion<br>3.2 Evaluation technique                                    |  |
| 4. Valorisation (des anglo-<br>saxons)   |  |

Voilà une comparaison rapide entre deux formalisations.  
On peut toutefois simplifier encore plus...

## Annexes

- Annexe 1 : la DIS Démarche Intégrée Simplifiée
- Annexe 2 : La Méthodologie Pralinn
- Annexe 3 : Autres méthodologies et méthodes
- Annexe 4 : Formulaire de candidature –actions concertées (CE-Avicenne)
- Annexe 5 : Définition, principes et rôle de l'audit et du contrôle Document SH
- Annexe 6 – Avis et remarques

## Liens

- Liens papiers (références et bibliographie)
- Liens électroniques : adresses Internet et supports CD et DVD

### Annexe 1 La DIS Démarche Intégrée Simplifiée

*La nécessité d'un second outil méthodologique*

Comment est-on arrivé à la nécessité d'élaborer la DIS *Démarche Intégrée Simplifiée* notre second outil méthodologique.

Pour cela revenons sur les outils déjà utilisés auparavant.

L'origine de toute cette réflexion sur les aspects de démarche et méthodes est en rapport avec un « vieux » programme médical américain encore en cours celui de l'AHA American Heart Association qui avait élaboré pour la première fois en médecine des algorithmes dans les années 90.

Nous avons à l'époque découvert les vertus de la « rustique » démarche algorithmique et son triptyque.

- identification de problèmes
- procédure de résolution
- et base de données

Sans perdre de vue ses conditionnalités

- articulation logique entre actions ordonnées
- et questions à réponse binaire (oui – non)
- et le Dead Line (le nombre fini d'étapes)

Pour cela on avait construit notre premier « outil » : la méthodologie Pralinn acronyme de

- « Pr » pour identification des PROblèmes
- « al » pour construction d'ALgorithmes
- Et « inn » pour techniques INteractives, ateliers surtout.

La méthodologie Pralinn continue jusqu'à ce jour à être utilisée dans les ateliers – plus de 200 - de construction d'algorithme.

La démarche algorithmique passe par une phase importante, l'identification des problèmes, qui gagne en pertinence lorsqu'on lui applique l'outil que nous avons emprunté à un groupe de chercheurs de l'université de Stanford connu sous le nom d'Ecole de Palo Alto et de leur ouvrage phare : «Change, Principles of Problem Formation and Problem Resolution» Paul Watzlawick

Cet outil est le très opératoire couple cadre-recadrage que nous utilisons chaque fois que nécessaire et de ce fait assez fréquemment

Mais la méthodologie Pralinn – bien qu'utilisant certaines procédures et méthodes – plus ou moins généralisables – comme l'identification de problèmes ou les procédures de résolution – restait en quelque sorte « enfermée » par son résultat et point fort : l'algorithme

Même lorsque les algorithmes sont élaborés et sophistiqués, ils ne suffisaient pas face à des situations plus complexes d'où la recherche d'une « approche plus complexe ».

*« Rappelons que la sophistication est une mesure de complexité porteuse de signification, et qu'elle est définie en distinguant, dans la mesure classique de la complexité d'un algorithme, la partie programme (qui décrit la structure d'une classe d'objets) de la partie données (qui ne fait que spécifier une instance particulière parmi les membres de la classe). » Henri Atlan.*

Les limites de la méthodologie Pralinn centrée avant tout sur l'algorithme sont donc vite apparues en particulier face à des demandes nouvelles

- Comme celles de la Communauté Européenne lors de la facilitation d'ateliers autour du montage de projet avec sa décisive phase de

préparation marquée par la réflexion, l'analyse, la formalisation et la formulation.

Ce cas de figure s'est présenté à nous lors de notre intervention sur trois programmes de la communauté européenne, le programme Avicenne, MEDA et TEMPUS RUE.

La DIS comporte trois volets

Volet 1 : Expliciter les outils

Volet 2 : Expliciter les concepts

Volet 3 : Expliciter la démarche opératoire

Pour cela nous allons décliner chaque volet mais nous allons le faire dans le langage « ligne par ligne » des informaticiens :

Le volet 1 l'explication des outils peut s'écrire comme suit :

Ligne 1 : expliciter les outils

*Ligne 2 : les outils « conceptuels »*

*Ligne 3 : Les outils « méthodologiques »*

*Ligne 4 : les outils « techniques »*

Le volet 2 : l'explicitation des concepts se décline comme suit

Ligne 5 : expliciter les concepts

*Ligne 6 : les concepts de l'intitulé*

*Ligne 7 : les concepts du corps du travail lui-même*

*Ligne 8 voire même les concepts présupposés*

Enfin le volet 3 : expliciter la démarche opératoire

Ligne 9 Expliciter la démarche opératoire

Ligne 10 : l'identification des problématiques

*Ligne 11 : exige au préalable l'identification du cadre*

*Ligne 12 : du recadrage : 'angle de vue ou d'analyse*

*Ligne 13 : des acteurs impliqués ou ciblés*

*Ligne 14 : de leurs environnements*

*Ligne 15 : du moment ou du timing*

*Ligne 16 : la procédure « technique » d'identification des problèmes : analyse de données – brain storming, questionnaire etc.*

Ligne 17 : la procédure de résolution:

Ligne 18 : la procédure formelle algorithmique

Ligne 19 : les bases de données

Ligne 20 : données locales – pertinentes et valides

## **Annexe 2 : La méthodologie Pralinn**

Nous utilisons en effet dans nos ateliers comme « outil », la méthodologie Pralinn, fruit d'une pratique de plus de 120 ateliers. Elle a été formalisée entre autres dans une série de documents que nous avons produits au début des années 90 comme :

- aide à l'identification d'une problématique
- matériaux et déterminants méthodologiques de cette identification
- ou plus récemment, l'atelier pédagogique selon cette méthodologie.

Cette approche se veut être dans la lignée directe du courant américain dit « holistic » et s'articule elle-même autour de 5 notions fortes :

- un concept : la problématique
- une procédure : l'identification d'une problématique.
- un cadre conceptuel de résolution : celui du formalisme logique (algorithme)
- une technique : celle des ateliers pédagogiques et d'une manière plus générale des techniques interactives
- et enfin un outil : l'outil informatique.

Nous obtenons ainsi les composants majeurs de notre méthodologie - « Pralinn » - acronyme de :

Pr pour identification de problématique  
 Al pour construction d'un algorithme  
 In pour techniques interactives  
 (I)n pour outil informatique

Nous avons puisé ces notions au sein de plusieurs grandes Ecoles américaines

- L'Ecole de Palo Alto Université de Stanford en Californie pour ce qui touche à la problématique et au concept fort de recadrage
- L'Ecole de logique formelle pour la construction algorithmique
- L'Ecole de Chicago pour les techniques interactives et la dynamique des groupes

Toutefois notre approche s'appuie sur 3 spécificités :

1. une plus grande place accordée aux aspects méthodologiques
2. un plus grand formalisme logique.
3. L'insistance sur le rôle particulier du « facilitateur », (l'animateur dans une approche classique)

Nous nous sommes fixés un double pari

- celui d'introduire la grande rigueur de la démarche des sciences dites « exactes » ou « dures » dans les méandres des sciences de l'Homme et de la Vie d'une part
- et celui de faire émerger toutes les « ressources intérieures » des participants d'autre part.

« L'homme est une grande chose

Toutes choses sont écrites en lui

Mais les voiles et les ténèbres ne lui permettent pas de découvrir les trésors qui scintillent en lui » Jalal Eddine Rumi

Sommaire du document sur la méthodologie Pralinn

0. Avant propos.

1. L'identification d'un problème : de problématique à problème

**1.1** Le problème de départ : le projet PAC-CE

**1.2** De problématique à problème

**1.3** La notion de problème

**1.4** L'Ecole de Palo Alto

**1.5** Problème et recadrage : l'apport des travaux de Watzlawick

- 1.6 Les trois déterminants dans la genèse d'un problème
- 1.7 Première configuration du process de formation d'un problème
- 2. La résolution du problème : l'algorithme
- 3. Les techniques interactives de groupe : l'atelier
- 4. Les possibilités de l'outil informatique: réseaux et multimédia
- 5. La synthèse : la méthodologie Pralinn
  - 5.1 Les 2+3=5 séquences
  - 5.2 Pralinn : les quatre sources
    - 5.2.1. L'Ecole de Palo Alto Université de Stanford (Californie) : recadrage
    - 5.2.2. L'Ecole de Logique Formelle : l'algorithme
    - 5.2.3. L'Ecole de Chicago : dynamique des groupes et techniques interactives
    - 5.2.4. Le courant systémique et «holistic»
- 6. Les applications : Médecine - Cardio
  - Domaines :
    - 1. Cardiologie : urgences cardio vasculaires en particulier
    - 2. Médecine : autres disciplines
    - 3. Extra-médical CHS
  - Les populations cibles
- 7. Les premières évaluations
  - Premier commentaire :  
Interactivité; pertinence et validation
  - Second commentaire :  
Pertinence, validation et adhérence
  - Troisième commentaire  
Facilitation , visibilité et feed back
  - Quatrième commentaire :  
Ordonnancement
  - Cinquième commentaire :  
Construction d'un algorithme.
- 8 La valorisation : développement et extensions

### Annexe 3 : Autres méthodologies et méthodes

La méthode smart – pour définir un objectif

Objectif

Définir des objectifs de façon précise.

Déroulement

1. Organisation

Il n'y a pas d'organisation particulière à mettre en place.

2. Déroulement

Répondre aux questions suivantes :

□ L'objectif est-il :

Spécifié (est-il bien défini ?)

Mesurable (y a-t-il un indicateur lié ?)

Acceptable (d'un point de vue légal, moral, sécurité, ...)

Réaliste

Situé dans le Temps

3. Données de sortie

On obtient un objectif complètement décrit.

Moment d'utilisation

Cet outil s'utilise dès que l'on parle d'objectif !

Durée / fréquence

Cet outil est d'utilisation très simple. Il peut être utilisé pour soi, dès que l'on se fixe un objectif.

Il appartient à son émetteur de vérifier que l'objectif est réaliste et acceptable.

### Annexe 4 : le Formulaire de candidature – actions concertées (CE-Avicenne)

Formulaire de candidature

Qu'est ce qu'une action concertée ?

Le modèle de formulaire de candidature – actions concertées - recouvre bien son intitulé à savoir

1. Des actions

Donc on sait ce que l'on a à faire en un mot l'action est relativement bien identifiée et donc le problème ou la problématique qui sous tend l'action aussi.

Nous ne sommes pas dans un re-cadrage de type recherche où il faut justement rechercher quelque chose qu'on ne maîtrise pas ou que l'on ne connaît même pas.

Ici l'action est bien identifiée.

2. Concertées



Ce qui suppose qu'il peut y avoir un même problème identifié de manière commune pas plusieurs participants et qu'il induit une ou des actions qui vont dans le sens de la résolution du problème identifié

Ce qui justifie la concertation de l'action.

Si nous revenons à cette distinction

#### 1. En ce qui concerne l'action

(c'est-à-dire au niveau du coordinateur du projet)

Il s'agit donc de bien la cerner aussi bien

1. A travers sa problématique scientifique et le problème identifié
2. Décrire techniquement cette action
3. Définir son cadre administratif ou institutionnel avec son coordinateur et son commanditaire
4. Identifier les moyens en particulier financiers à mobiliser
5. Identifier les participants et partenaires

#### 2. En ce qui concerne les participants et partenaires

Chacun devra déterminer au niveau de son re-cadrage bien sur les éléments ci dessus cités c'est-à-dire :

1. sa problématique scientifique et le problème identifié au niveau de son re-cadrage bien sur
2. Décrire techniquement l'action à son niveau
3. Définir son propre cadre administratif ou institutionnel
4. Identifier les moyens en particulier financiers à mobiliser localement.

Bien préciser que lorsqu'on dit « localement » on entend « local » dans son acceptation conceptuelle en un mot le cadre conceptuel local - on ne parle pas du « local » dans son sens le plus immédiat en particulier dans son sens communément admis à savoir une connotation « territoriale » du mot local (et à la limite un certain sens péjoratif)

C'est donc local dans sa forte acceptation scientifique c'est-à-dire

- une identification des problématiques locales
- une identification des moyens et ressources locaux
- une identification des méthodes locales les plus pertinentes
- la mise au point de critères « locaux » d'évaluation.

Plan d'ensemble

Le modèle d'ac est subdivisé en quatre parties

- La première partie aborde essentiellement la description scientifique et technique du projet d'action concertée proposée.

- La seconde partie aborde les informations administratives et financières concernant l'institution-pilote du projet comme le coordinateur du projet avec un récapitulatif de tous les participants.

- La troisième partie aborde les informations financières supplémentaires avec la ventilation des coûts admissibles

- La quatrième partie clôture ce modèle en y amenant les informations relatives à chaque participant aussi bien les informations de type administratives et financières que scientifiques et techniques relatives au participant.

Ainsi l'action qui doit être décrite par le coordinateur du projet, est cernée par la

- Première partie
- La seconde partie
- Et la troisième partie

Quand au caractère concertée, il est tout à fait repris en compte par

- La quatrième partie

***Première partie***

(A remplir par le coordinateur de projet)

Plan d'ensemble de la première partie

### 1. Résumé

Titre de l'action concertée

Le résumé

De l'action concertée proposée doit essentiellement porter sur les points suivants

1. Le problème ou éventuellement la problématique
2. Les hypothèses solutions ou objectifs projetés
3. La méthode et éventuellement la méthodologie de résolution arrêtée
4. Les résultats ou bénéfices prévus ou attendus.
5. La planification des actions, activités et tâches en rapport avec les points 1, 2, 3 et 4

### 2. Description détaillée de la proposition de l'action concertée

1. La description technique .

2. Les coûts .

3. Frais de personnel

4. Le temps nécessaire

5. La description sera structurée selon les principes suivants:

5-1 Etat actuel des connaissances dans le domaine de la recherche

proposé

5-2 Objectifs de la recherche proposé.

5-3 Aspects bénéfiques de la coopération pour le commanditaire

5-4. Importance de l'ac et de ses réalisations prévues

5-5 Description technique

Pour chaque action ou tâche une description complète

1. De la méthodologie

2. Il est également demandé pour chaque action ou tâche de spécifier

-les prestations fournies les tâches ainsi que les ressources affectées.

3. Un plan de travail

4. Les organigrammes

5. Un calendrier prévisionnel

5-6 Organisation et gestion

Description de la façon dont l'action concertée sera organisée

Description

1. du mode d'organisation

2. Du mode de directions du projet de recherche conjoint

3. De l'expérience du coordinateur

4. De la méthode de gestion

5. Du rôle du coordinateur

6. Du rôle des autres participants

7. Du programme des réunions de coordination

8. Des séminaires

9. Etc...

## *Deuxième partie*

(A remplir par le coordinateur de projet)

Plan d'ensemble de la deuxième partie

1. Informations administratives

1. Secteur - nombre de secteurs impliqués - choisir ou mettre au point un code

2. Région ou pays

3. La thématique

4. Les priorités

Titre de l'action concertée

Informations relatives au coordinateur de projet :

Institution

Résumé des coûts de l'action concertée :

Date de démarrage prévue .....durée (en mois).....

Date et signature du coordinateur au nom de tous les proposant.

2. Information concernant le coordinateur du projet

Organisme en charge de la coordination des activités

Type d'organisation (marquer d'une croix selon le cas)

Nom et titre du scientifique chargé de l'action de Coordination

Administrateur responsable de la négociation d'un contrat au sein de l'organisme

Tableau récapitulatif des participants à l'a.C.

3. Informations administratives concernant la proposition

3.1. Existe-t-il un autre programme de R à D?

3.2. La diffusion sous quelle forme

### 3.3. Une restriction de la diffusion?

**Troisième partie**

Informations financières supplémentaires

(Les pages suivantes doivent être complétées par le coordinateur)

Plan d'ensemble de la troisième partie

1. Frais de personnel
2. Frais d'échange et de mobilité
3. Services annexes
4. Autres frais
5. Frais généraux

**Quatrième partie**

Plan d'ensemble de la quatrième partie

Information sur le participant n°

1. sa problématique scientifique et le problème identifié au niveau de son re-cadrage bien sur
2. Décrire techniquement l'action à son niveau  
     Activités de RDT pertinentes pour l'organisation de l'ac proposée
3. Définir son propre cadre administratif ou institutionnel  
     Adresse  
     Type d'organisation
4. Identifier les moyens en particulier financiers à mobiliser localement.

Information supplémentaire sur le participant N° \_\_\_\_.

1. Autres informations administratives et financières
2. Expérience du personnel scientifique
3. 5 publications les plus récentes dans le domaine de recherche de l'action concertée

#### **Annexe 5 Définition, principes et rôle de l'audit du contrôle interne Document SH 03/2000**

Audit = analyse et recommandations = gestion et stratégie

L'audit interne repose sur un ensemble de méthodes et de dispositifs de développement et d'exercice du contrôle interne et vise notamment tous les aspects de la gestion : juridique, financier, opérationnel, informatique.

Ce terme général correspond à un examen des opérations menées afin de s'assurer de

- leur conformité par rapport aux objectifs et règles préalablement définis
- la régularité des opérations et de la qualité des informations
- vérifier que les stratégies et politique sont réellement mises en œuvre

L'audit financier :

Classiquement c' est un examen des comptes et l'analyse du contrôle interne sous l'angles financier

L'objectif est d'assurer que l'image comptable et financière des opérations et résultats est fidèle et sincère

Il étudie aussi la solvabilité et la rentabilité en tenant compte de l'évolution dans le temps et par une comparaison avec des entreprises du même secteur tout en y intégrant son degré d'autonomie financière

La revue des comptes peut être menée de deux manières

- rapprochement des éléments comptables la réalité : inspection physique, confirmation externe, etc.
- analyse et comparaison des divers états financiers ; imputation, exhaustivité, cohérence, valorisations, etc.

L'audit interne est le contrôle qui a pour fonction d'apprécier les autres contrôles internes mais il faut le différencier de l'audit mené par les commissaires aux comptes (audit comptable) qui peuvent même de manière externe donner un diagnostic sur la situation de l'entreprise

Comme il convient de souligner que la mission de l'audit interne en tant qu'activité indépendante ne se limite pas à apprécier les activités auditées séparément et de donner un avis réel et global de la situation de l'entreprise

L'audit interne grâce aux haut niveau de compétence de ses auditeurs internes doit aller du simple contrôle interne et fournir aux managers des analyses et des recommandations pertinentes en matière de choix de gestion – rationnelle et prospective

L'audit interne se définit en tant qu'activité indépendante en organisation des compétences internes, capables de mettre en place des dispositifs et des contrôles efficaces et es sécurités nécessaires à la pérennité de l'entreprise

Concilier les exigences d'autonomie (droits d'administration et de gestion) et les impératifs de développement

L'audit n'est ni un exercice intellectuel ni confondu avec les contrôles internes et hiérarchiques de toute entreprise

Audit aussi en matière de recherche, développement et de propriété industrielle

Fonction de conseil

Associer audit et management

Audit interne mal perçu par les managers

Audit indépendant des activités contrôlées

## **Annexe 6 : avis et remarques**

Proposition d'une structuration du texte selon trois parties

1. du besoin au projet: cette partie contient la définition du projet, l'analyse du besoin et sa transcription en un objectif clairement défini, ressources financières, la définition du maître d'œuvre....

2. management du projet: mode d'organisation, interdépendance, ressources, planification, pilotage...( voir ISO 10006)
3. la boîte à outils: la documentation, méthode Pralinn, PERT, GANTT...

Qu'en pense tu ?

ISO 10006

---

Elle appelle projet : " un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que contraintes de temps, de coûts et de ressources".

"Le projet-produit est le produit qui est défini dans le cadre du projet et qui est livré au client"

le processus est un "Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie" (ISO 9000 v 2000)

la norme ISO 10006 décompose un projet en dix groupes de processus par affinités:

1. processus stratégique
  2. processus de management des interdépendances
  3. les processus d'application
  4. processus relatif aux coûts
  5. processus relatif aux ressources
  6. processus relatif au personnel
  7. processus relatif à la communication
  8. processus relatif aux risques
  9. processus relatif aux achats
  10. processus d'accumulation et de capitalisation du savoir: les leçons à tirer du projet
- (c'est une approche systémique)

## Liens

### - Liens papiers : références bibliographiques

- Manuel – Gestion du Cycle de projet – approche intégrée et cadre logique – Commission des communautés européennes – Série Méthodes et Instruments pour la gestion du cycle de projet, N° 1, fev 1993
- Roger AÏM, La Gestion de Projet Introduction historique - Concept de projet - Méthodes de gestion - Structure organisationnelle - Communication, . Éditions Gualino, 2007. ISBN 978-2-297-00353-7
- Alain AMGHAR, Management de Projets, J.C.I inc.
- Alain Asquin, Christophe Falcoz, Thierry Picq, Ce que manager par projet veut dire. Éditions d'Organisation, 2005. ISBN 2-7081-3261-X
- Anthropologie du projet, Jean Pierre Boutinet, PUF, 2005,
- Psychologie des conduites à projet, Jean Pierre Boutinet, PUF, 1993

## - Liens électroniques : adresses Internet et supports CD et DVD

- CD ROM de la GCP – [Pasquale.Raimondo@cec.eu.int](mailto:Pasquale.Raimondo@cec.eu.int)
- <http://europa.eu.int/comm/scr/tender/index.htm> (scr =service commun aux relations extérieures) (call for tender)

Annexe 7 :

### CANEVAS POUR L'ELABORATION DE PROJETS

La notion de «Projet» a fait une percée remarquable dans le monde associatif. Les partenaires des associations et surtout les bailleurs de fonds répondent quasiment tous aux sollicitations des associations, par cette question devenue incontournable : « C'est quoi votre Projet ? ». Dans leur acception, le Projet, signifie bien plus que ce qui est communément admis dans le langage courant. Il ne s'agit pas d'une simple projection dans un temps futur d'une volonté d'engager une ou des actions pour réaliser «quelque chose». Projeter c'est « *former l'idée de ce que l'on veut faire et des moyens pour y parvenir* »<sup>1</sup>. Le mot projet comporte donc deux sens : le but que l'on se fixe et les moyens utilisés.

Par Projet, il est entendu un **ensemble articulé, logique et cohérent d'activités** à engager dans un **temps déterminé** pour réaliser un ou des **objectifs** préalablement fixés et atteindre par conséquent les **résultats recherchés** en utilisant des **moyens définis**.

La démarche basée sur le « Projet » est ainsi devenue fondamentale dans le management des associations. Mais avant d'arriver à l'élaboration du projet il faut d'abord en dégager l'idée. Quel Projet engager et pourquoi ?

#### ***Comment dégager une idée de projet ?***

Trois éléments fondamentaux sont à prendre en compte pour dégager une idée de projet, approprié et viable, pour une association :

- 1- La raison d'être de l'association : ses missions, son programme, ses buts et objectifs, les valeurs partagées de ses membres.
- 2- L'analyse du contexte de la proposition ou l'environnement par rapport aux problèmes posés et / ou aux besoins exprimés des populations cibles
- 3- L'utilisation de la méthode participative tant au niveau des associatifs, qu'ils soient bénévoles ou permanents, que des populations cibles (débat et discussions pour identifier en commun les problèmes, les besoins, les priorités, les démarches, etc.)

---

<sup>1</sup> Tiré de « Guide du dirigeant d'association de Jean Claude Bardout & Serge Ruchaud, Ed du Seuil

|   |   |
|---|---|
| <b>Six questions pour définir un projet</b>                           |   |
| <b>1- Que voulons nous faire ?<br/>2- Pourquoi ?<br/>3- Comment ?</b> | <b>4- Où ?<br/>5- Quand ?<br/>6 - A quel prix ?</b> |

**Une fois l'idée dégagée, quelles étapes suivre pour élaborer un projet ?**



## PRINCIPALES COMPOSANTES D'UN PROJET ET ÉTAPES À SUIVRE POUR SON ÉLABORATION

### 1- Résumé du Projet (01 page)

- **Énoncé succinct des principaux éléments de la proposition.** Le résumé vient en premier mais se rédige en dernier, une fois la proposition entièrement élaborée. Son intérêt réside dans le fait que le lecteur et surtout les bailleurs de fonds (notamment ceux qui sont au niveau de la prise de décision) n'ont pas souvent le temps de lire tout le dossier. Il faut donc, à travers un résumé aussi succinct que pertinent possible, leur donner non seulement les éléments pour une prise de décision mais surtout les raisons pour donner une suite favorable à la demande de financement.
- **Ainsi le résumé doit donner une brève description de:**
  - la nature du problème (problématique)
  - les objectifs de la proposition (du projet)
  - la stratégie de mise en œuvre et les principales activités
  - les plans de suivi et d'évaluation
  - le coût total du projet et le financement demandé

### 2- Contexte de la proposition et justificatif (03 pages)

- **Objet : Poser clairement le problème que la proposition cherche à résoudre ou à rectifier.**

Ce qui justifie la proposition et représente sa raison d'être.

- **Cette partie doit comporter les éléments suivants :**
  - Description de la nature et de l'étendue du problème ou du besoin (avec éléments à l'appui)
  - Analyse de la situation, de l'information disponible, de l'état, éventuellement, de la recherche sur le problème, des expériences antérieures, etc.
  - Désignation de la population cible, des bénéficiaires directs, indirects et des parties prenantes. Eventuellement et en fonction de la nature des projets, il est utile de désigner les publics alliés et partenaires et les publics opposants.
  - Désignation du ou des sites du projet
  - Indication de la durée du projet

Le problème étant clairement posé, quiconque lisant la proposition peut anticiper les améliorations, c'est à dire les résultats attendus et par conséquent les objectifs fixés.

### 3- Objectifs du projet (01 page)

- **Spécifier ce que la proposition cherche à accomplir, ce que le projet se propose de réaliser.**
- **Selon la démarche de la « Gestion du cycle de projet (GCP) – Approche intégrée et cadre logique », il s’agira de distinguer et de préciser :**
  - **Objectif global**  
**Par objectif global il est entendu un « état futur positif à un niveau élevé, que l’intervention devra contribuer à atteindre. D’autres projets ou activités contribuent également à la réalisation de l’objectif global ».**
  - **Objectif spécifique (Fixer un seul objectif spécifique au projet)**  
**Par objectif spécifique il est entendu un « état futur positif caractérisé par des bénéfices durables pour le groupe cible visé par l’intervention et dont les prémices doivent se manifester pendant la durée de l’intervention »**
- **Il existe bien entendu d’autres écoles qui ont une conception différentes des objectifs que donne le manuel de la « GCP ». Ainsi on fixe toujours à un projet, un objectif global ou stratégique mais plusieurs objectifs spécifiques. Ces objectifs doivent être « SMART », c’est à dire :**
  - ❑ **Spécifiques**
  - ❑ **Mesurables**
  - ❑ **Appropriés**
  - ❑ **Réalisables**
  - ❑ **Limités dans le Temps**
- **Dans tous les cas les objectifs concernent les résultats, l’amélioration ou l’issue de quelque chose. Ils ne visent pas les activités elles-mêmes.**

### 4- Les résultats attendus (03 pages)

- **En fonction des objectifs fixés au projet il s’agit de déterminer et d’énoncer l’ensemble des résultats attendus.**
- **Il s’agit de distinguer les impacts escomptés sur les groupes cibles (de quelle manière le projet va améliorer leur situation ?), les effets multiplicateurs (possibilités de reproduction et d’extension des résultats du projets) ...**
- **La détermination des résultats doit s’accompagner de la spécification des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) ou critères de performance. (L’évaluation d’un projet et de ses résultats se fait sur la base de ces indicateurs de performance).**

### 5- Méthodologie et mise en œuvre

#### 5.1. Méthodologie

- **Décrire et expliquer la méthode de mise en œuvre et les raisons motivant son choix**
- **Si le projet prolonge un autre déjà réalisé, expliquer en quoi il repose sur les résultats de ce dernier**

## 5-2. Mise en œuvre

- **La mise en œuvre en œuvre doit comporter les éléments suivants :**
  - **Le listing et la description détaillée des activités et des actions (ne pas oublier de mentionner, pour les budgétiser, les actions nécessaires à la préparation et au démarrage du projet - activités pré-projet ou de démarrage)**
  - **Les besoins en moyens et ressources (au plan humain, matériel et financier)**
  - **La structure de gestion et l'organisation envisagée pour la réalisation du projet**
  - **La coordination et/ou collaboration avec d'autres secteurs (ONG, gouvernement...)**
  - **Etc.**

Tableau de mise en œuvre ou cadre logique des activités

| Résultats | Indicateurs performances | Activités/ actions  | Calendrier/ période | Moyens  |          |      | Observations |
|-----------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------|----------|------|--------------|
|           |                          |                     |                     | Humains | Matériel | Coût |              |
| R-1       |                          | 1<br>2<br>3<br>Etc. |                     |         |          |      |              |
| R-2       |                          |                     |                     |         |          |      |              |
| Etc.      |                          |                     |                     |         |          |      |              |

8- SUIVI

- **Le suivi à pour but de veiller à la bonne exécution du calendrier / programme de travail et à la réalisation du projet.**
- **L'opération "suivi" doit préciser toutes les modalités et dispositions nécessaires, notamment en matière :**
  - ❑ **D'outils**
  - ❑ **De périodicité**
  - ❑ **De responsabilité**
- **Le suivi est généralement conçu sous forme de tableau à 04 colonnes**

| Activités | Outils de suivi | Périodicité | Responsabilités |
|-----------|-----------------|-------------|-----------------|
| 1-        |                 |             |                 |
| 2-        |                 |             |                 |
| 3-        |                 |             |                 |
| 4-        |                 |             |                 |



## 9- EVALUATION

« Appréciation périodique d'un projet en termes d'efficience, d'efficacité, d'impact, de viabilité et de pertinence dans le cadre des objectifs fixés. Elle se fait généralement comme analyse indépendante portant sur le contexte, les objectifs, les résultats, les activités et moyens déployés en vue de tirer des leçons susceptibles d'orienter la prise de décision ».

- L'évaluation doit permettre de juger l'impact de la proposition (du projet)
- Elle concerne donc les indicateurs, les critères et les informations et méthodes qui seront utilisées pour déterminer le niveau d'atteinte des résultats (ou le taux de réalisation des objectifs) et les impacts produits.
- Des résultats et/ou objectifs clairement définis permettent de reconnaître, par enchaînement logique, le type d'information que toute évaluation devra examiner.
- Ainsi, par exemple, si l'un des résultats du projet est d'accroître de 30% l'utilisation des préservatifs, l'évaluation devra nécessairement chercher toute modification de l'emploi de ces derniers pendant et après la mise en œuvre.
- L'évaluation est généralement conçue sous forme de tableau à 05 colonnes

| Résultats | Indicateurs performance | Moyens de vérification | Périodicité | Responsables |
|-----------|-------------------------|------------------------|-------------|--------------|
| N°1       |                         |                        |             |              |
| N°2       |                         |                        |             |              |
| N°3       |                         |                        |             |              |

## 10- BUDGET OU PLAN FINANCIER

- Le budget spécifie les besoins en ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet.
- Il doit impérativement se rapporter au contenu du projet et aux activités et actions prévues. Par conséquent il ne doit inclure aucun élément non prévu et non explicitement mentionné dans le projet.
- Le budget comprend :
  - Frais de démarrage
  - Honoraires/salaires/frais de personnel
  - Frais de transport
  - Coûts des équipements et autres fournitures
  - Coûts des activités,
  - Etc.
 (Voir modèle de budget, joint en annexe)
- Dans le budget on doit spécifier les différents apports (l'association s'il y a lieu, les bailleurs de fonds ou donateurs, nationaux et étrangers).









**Modèle de Budget** (Donné à titre indicatif)

| Dépenses  | Unité | Nbre d'unités | Coût Unitaire (DA) | Coût total (DA) | Financeme X |
|---|-------|---------------|--------------------|-----------------|-------------|
| <b>1. Ressources humaines</b>                                       |       |               |                    |                 |             |
| <b>1.1 Salaires (montants bruts, personnel local)</b>               |       |               |                    |                 |             |
| <b>1.1.1. Technique</b>   |       |               |                    |                 |             |
| <b>1.1.2. Administratif (Personnel de soutien)</b>                  |       |               |                    |                 |             |
| <b>1.2 Honoraires experts</b>                                       |       |               |                    |                 |             |
| <b>1.3. Per diems (Frais de mission)</b>                            |       |               |                    |                 |             |
| <b>Sous total Ressources humaines</b>                               |       |               |                    |                 |             |
| <b>2.Voyages/déplacements</b>                                       |       |               |                    |                 |             |
| Sous total Voyages  |       |               |                    |                 |             |
| <b>3. Matériel et fournitures</b>                                   |       |               |                    |                 |             |
| <b>3.1 Mobilier et équipements de bureau, matériel informatique</b> |       |               |                    |                 |             |
| Sous total Matériel et fournitures                                  |       |               |                    |                 |             |
| <b>4. Frais de fonctionnement du siège du Projet</b>                |       |               |                    |                 |             |
| <b>4.1 Location de bureaux</b>                                      |       |               |                    |                 |             |
| <b>4.2 Consommables - Fournitures de bureau</b>                     |       |               |                    |                 |             |
| <b>4.3 Autres services ( tél &amp; fax, électricité, eau...)</b>    |       |               |                    |                 |             |
| Sous total frais de fonctionnement                                  |       |               |                    |                 |             |
| <b>5. Autres coûts (Travaux, aménagement, services...)</b>          |       |               |                    |                 |             |
| <b>5.1</b>  |       |               |                    |                 |             |
| <b>5.2</b>  |       |               |                    |                 |             |
| <b>5.3</b>  |       |               |                    |                 |             |
| Sous-total autres coûts   |       |               |                    |                 |             |
| <b>6. Sous total Coûts directs du Projet (1.- 5)</b>                |       |               |                    |                 |             |
| <b>7. Provision pour imprévus (5 % des coûts directs du Projet)</b> |       |               |                    |                 |             |
| <b>8. Coût total</b>  |       |               |                    |                 |             |