

MANUEL DE GESTION DE PROJETS / ONYX EXPERTISE INTERNATIONALE

Introduction

Le présent manuel de gestion de cycle de projet est réalisé par l'ONG ONYX Expertise Internationale pour la gestion des projets. Il décrit le cycle de projet tel qu'il est conçu et conduit au sein de l'Organisation, en adéquation avec les mutations profondes intervenues au niveau international et plaçant l'atteinte des résultats ou la réalisation des objectifs à un niveau de priorité encore plus important.

Ainsi, dans la gestion de ses interventions à travers ses projets et programmes d'urgence et de développement, il met en avant l'objectif de changer de manière structurelle les situations insatisfaisantes en des situations satisfaisantes. Ce faisant, il se base sur ses expériences antérieures, mais aussi sur les expériences de beaucoup d'organisations en adoptant une approche aujourd'hui pratiquée très largement par les acteurs et intervenants dans la conduite des projets et programmes :

La Gestion Axée sur les Résultats. Cette approche décompose le processus de gestion de projets ou de programmes en étapes distinctes, chaque étape ayant un certain nombre de composantes et de caractéristiques. L'ensemble de ces étapes est ainsi appelé le cycle de projet.

Le projet est défini comme une réponse à une problématique globale, par des actions, interventions et réalisations concrètes, dans un territoire bien défini, nécessitant des ressources de divers ordres, et devant être mises en œuvre dans un temps imparti, suivant un calendrier et une stratégie d'intervention déterminés. Pour l'efficacité de ses intervention, l'ONYX considère ainsi le cycle de projet dans son ensemble et s'attèle à répondre aux exigences de chaque étape, du point de vue de la méthodologie d'approche, mais également des outils utilisés. Suivant une démarche intégrée, il assure une bonne gestion de toutes les étapes du cycle, avec le caractère d'interdépendance des étapes.

Le présent document présente la méthodologie, la démarche et les outils utilisés par l'ONYX pour la gestion de son cycle de projet. Il intègre toutes les caractéristiques de la gestion du cycle de projet telle qu'elle est faite au sein de l'Organisation, avec prise en compte d'éléments de contexte, d'analyses, d'information, d'interaction des acteurs et parties prenantes, de diagnostic, de méthode, d'interprétation, de rapportage, etc.

Il est ainsi structuré autour de quatre grandes parties.

- a) La première partie présente la gouvernance de ses projets et programmes.
- b) La deuxième partie, traitant de l'assurance qualité dans la conduite des projets et programmes d'ONYX, présente les hypothèses dans le cycle de projet, la gestion des risques et les facteurs de qualité à l'entrée.
- c) La troisième partie du manuel parcourt le cycle de projet. Il présente les différentes étapes du cycle, la méthodologie de conduite de chaque étape, les outils utilisés, les jeux d'acteurs, etc.
- d) La dernière partie présente la clôture des projets et programmes, en exposant la méthodologie et le processus.

A. La gouvernance des projets et programmes au sein d'ONYX :

L'ONYX conformément à la politique qui fonde son existence et ses attributions, est aussi appelé à mettre en œuvre un certain nombre de projets de développement socioéconomique et d'urgences. La logique de mise en œuvre de ses projets ou programmes est seulement et uniquement la satisfaction de besoin ressenti, la résolution de problèmes existants ou la prise en charge d'une problématique partagée par une communauté.

La responsabilité de la conduite des projets et programmes La décision de mettre en œuvre un projet ou un programme relève d'une responsabilité stratégique d'ONYX, portée au plus haut par le conseil d'administration.

Les principes directeurs de la gestion des projets et programmes au sein d'ONYX : Les principes directeurs sont les guides qui encadrent la conduite des projets et programmes. Ils sont la référence morale qui guide les décisions d'exécution des projets et programmes et qui fournit une pierre d'assise pour établir une méthodologie de mise en œuvre efficace ainsi que l'adhésion et la mobilisation de toutes les parties prenantes. Au sens d'ONYX donc, les présents principes directeurs sont destinés aux responsables de la planification et de l'exécution des projets et programmes, au niveau de la direction centrale, au niveau des antennes provinciales/communales et au niveau des unités de gestion des projets comme dans les Aires Protégées.

Les Différentes réunions qui sont tenues au court et pendant le projet sont :

- POM : Project opening meeting (La réunion d'ouverture du projet)
- PCM : Project closing Meeting (La réunions de clôture du projet)
- PIM : Project Implementing Meeting (reunion implementation du projet)
- PDM : Project Development meeeting (réunion de développement du projet)
- PLM : Project leaning Meeting (réunion d'apprentissage du projet ou de capitalisation)

N.B : ONYX dispose un Dashboard pour suivre la mise en œuvre d'un projet avec les informations générales sur un projet, le plan de travail, le suivi des indicateurs, le suivi des dépenses et les leçons apprises au cours du projet.

Ces principes directeurs, au nombre de six (6), ne donnent pas les détails techniques d'intervention, mais offrent un cadre de référence stratégique d'exécution.

Principe stratégique (1) : Une communication proactive et intégrée Le premier principe qui encadre l'ensemble en œuvre des projets et programmes au sein d'ONYX, c'est la communication, une communication sociale proactive. La communication est conçue au sein d'ONYX comme un cycle dynamique, une interaction continue entre les différents acteurs ou parties prenantes dans la conduite d'un projet ou d'un programme. Elle est l'instrument ou le moyen privilégié de la démarche participative d'ONYX. C'est grâce à elle que l'ONYX met en place un climat de confiance entre les parties prenantes. La stratégie de communication, les techniques, les outils et les moyens sont présentés dans le plan de communication.

Principe stratégique (2) : La gestion axée sur les résultats d'ONYX inscrit toutes ses interventions dans une optique d'efficacité. De ce fait, toutes ses actions sont orientées dans le sens de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), pour des résultats concrets de développement. Pour rappel, la GAR est une démarche et une philosophie, qui s'est très vite développée à partir des années de mise en œuvre d'ONYX, en réponse à la faillite de l'aide théorisée dans ces années, du fait du constat fait que les volumes importants des ressources financières injectées à travers l'Aide Publique au Développement dans les pays sous-développés, n'ont pas permis le développement de ces pays Ce processus passe par le schémas suivant : **Intrants - Activités à mettre en œuvre- Extrants- Résultats immédiats- Résultats intermédiaires-Impact.**

Principe stratégique (3) : L'inclusion de tous dans la collaboration au développement, dans ses interventions, veille à l'inclusion de toutes les parties prenantes et de tous les bénéficiaires dans le cadre de la collaboration au développement. Le troisième principe stratégique met en exergue la nécessité pour lui, de veiller à avoir une démarche inclusive, promouvant particulièrement les couches vulnérables (personnes avec un handicap, femmes, jeunes). Ainsi, les équipes en charge de la mise en œuvre des projets et programmes sont tenues de faire le nécessaire pour avoir une participation significative de toutes les catégories d'acteurs, et répondre au mieux à leurs besoins.

Principe stratégique (4) : La responsabilisation des bénéficiaires Conformément au principe de la responsabilité mutuelle découlant de la politique d'ONYX, dans l'exécution de ses projets et programmes, à responsabiliser les bénéficiaires. Un tel principe lui permet ainsi d'assurer les bases pour une pérennisation de ses interventions.

Principe stratégique (5): La capacitation continue des acteurs La capacitation continue des acteurs est un axe d'intervention majeur d'ONYX. Cette capacitation continue des acteurs concerne les bénéficiaires des interventions (à travers les différentes structures mises en place dans le cadre du projet ou programme, mais également à travers les organisations communautaires de bases recensées), mais aussi les agents mobilisés dans la mise en œuvre du projet ou programme. Sur ce dernier point, ONYX veille constamment sur la compétence, la capacitation et l'engagement de ses employés qui assurent l'efficacité de ses interventions. La politique de recrutement obéit aussi à la logique de l'équité de genre. Ses ressources humaines sont au centre de sa politique d'assurance qualité et sont tenues d'assurer la cohérence des pratiques avec les valeurs de l'Organisation.

Principe stratégique 6 : La protection de l'environnement et le développement durable La protection de l'environnement est une priorité pour l'ONYX. Ainsi, tous ses projets sont analysés minutieusement sous l'angle de production et gestion des déchets à préserver l'environnement et à promouvoir le développement durable.

B. L'assurance qualité dans la conduite des projets et programme

L'assurance qualité au sens d'ONYX est favorisée avant toute mise en œuvre des projets et programmes, par l'adoption d'une approche et d'une méthodologie garantissant l'efficacité. Cette démarche centrée sur la qualité met d'abord en évidence l'importance d'identifier les hypothèses dans le cycle de projet, de procéder à une bonne gestion des risques et de considérer les facteurs de qualité à l'entrée.

Les hypothèses dans le cycle de projet, L'atteinte des résultats d'un projet ou d'un programme suppose la systématisation de la qualité à l'entrée, la gestion des risques éventuels, mais aussi la considération des hypothèses relativement à l'exécution des activités. Un projet ou un programme est mis en œuvre dans un environnement général et contextuel très dynamique, pouvant, se muer et évoluer au grès de différentes réalités. Dans cette situation changeante, certaines données peuvent impacter négativement, d'autres positivement l'exécution des activités. Pour cette raison, il est fondamental d'identifier et de recenser ces données dès la phase de conception ou de formulation du projet. Spécifiquement, l'on appelle hypothèse, dans le cadre du cycle de projet, des évènements, conditions ou faits sur lesquels le projet ou programme n'a pas forcément de maîtrise, mais qui devraient être réunies ou réalisés pour que ce projet ou ce programme puisse être exécuté dans de meilleures conditions et atteindre ses résultats. Ces sont autrement dit, les facteurs sur lesquels le projet ou programme n'a pas d'influence directe mais constituent des conditions préalables à la réalisation des objectifs ou à l'atteinte des résultats. Les hypothèses n'étant donc pas ou directement maîtrisées par le projet, l'ONYX attache beaucoup d'attention à constamment les suivre et essayer de les connaître, pour les considérer dans l'exécution des activités, les facteurs pouvant les influencer de façon déterminante.

Exemple : Les partenaires vont continuer à financer le projet ; la situation sécuritaire va continuer à s'améliorer, etc. Leur identification permet de réduire l'incertitude ou le risque. Entre la chaîne logique du projet et les hypothèses, il faut voir une relation très étroite, qui est indispensable à l'atteinte des résultats ultimes.

C. Le cycle de projet au sein d'ONYX

Selon l'union européenne (voir lignes directrices Gestion du Cycle de projet), le Cycle de Projet s'applique à la durée de vie d'un projet depuis l'idée initiale jusqu'à sa réalisation. Il fournit une structure pour s'assurer que les parties prenantes sont consultées, et définit quelles vont être les décisions, informations nécessaires et responsabilités importantes à chaque phase pour permettre la prise de décision pendant toute la durée du projet. Il s'appuie sur les évaluations pour tirer des leçons à prendre en compte dans la conception des programmes et projets à venir.

Ainsi défini, le cycle de projet est une succession de phases ou d'étapes retracant la période d'engagement et de mise en œuvre d'un projet ou programme, allant de la conception à l'évaluation finale, passant par l'exécution. L'identification des différentes étapes ou phases dans le cycle de projet est primordiale car chaque étape est importante et a ses exigences pour l'atteinte des résultats escomptés. ONYX utilise la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) comme démarche et outil de mise en œuvre de ses projets et programmes. Ainsi, il structure son cycle de projet autour de cette approche GAR, en identifiant cinq (05) grandes étapes, chaque étape étant constituée de plusieurs sous étapes et utilisant différents outils.

Le schéma est ci-dessous présenté :



- Identification des Problèmes
- Planification stratégique / Conception / Formulation
- Planification opérationnelle / Exécution / mise en œuvre
- Suivi évaluation
- Evaluation finale / capitalisation diffusion

D. La clôture de projet

Tous les projets et tous les programmes ont une durée de vie. Ils sont exécutés sur un temps bien définis et sont appelés à être clôturés un moment. De la même manière qu'il y a une façon et une méthodologie de développer et de mettre en œuvre un projet ou un programme, il y a également une méthodologie et une façon de bien clôturer un projet ou un programme. L'on clôture ainsi un projet ou programme parce qu'il est arrivé à terme. Il est cependant possible de devoir clôturer un projet ou programme pour différentes raisons. Par exemple : il n'y a plus de raison de continuer : les buts recherchés sont atteints bien avant l'échéance, les conditions sécuritaires ne permettent plus de continuer à mettre en œuvre ou il n'y a plus de budget pour continuer, etc.

La phase de clôture du projet est ainsi la dernière étape de la mission. Elle concerne le contenu opérationnel et la gestion administrative et financière. La clôture administrative et financière correspond à la conclusion de la relation contractuelle ou conventionnelle liant les parties prenantes au projet, la clôture de la comptabilité du projet et la prise de décision sur les actifs du projet. C'est ainsi dans cette étape qu'il faut observer différentes actions comme la fermeture de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique et de la comptabilité des matières, la production des Etats financiers, les prises d'actes réglementaires, les règlements des soldes, la gestion des garanties et retenues, la prise de décision sur les contrats du personnel, transfert des équipements et des biens, gestion de la documentation, etc. Les procédures sont décrites dans le manuel des procédures administratives et financières de l'Organisation. La clôture opérationnelle fait référence aux procédés et procédures de clôture des activités opérationnelles des projets et programmes. C'est un moment privilégié pour mettre en avant et consolider les acquis et réalisations du projet ou programme. Cette clôture se fait suivant un processus standardisé décrit ci-après.

Dans un premier temps, il est nécessaire de procéder à la préparation de la clôture : Il faut d'abord faire le constat, suivant toujours une approche participative, de l'opportunité et de la nécessité de clôturer le projet ou programme. Ce constat est facile pour les projets arrivant à échéance. Il est plus difficile pour les autres projets. Il faut ensuite prendre la décision de clôturer. La prise de cette décision est facile et compréhensible pour les projets qui arrivent à échéance et pour lesquels il n'y a pas de prolongation possible. Elle est cependant complexe pour les projets à clôturer prématurément et se base sur des raisons valables et très clairement identifiées. Vient après, l'identification des activités qui ne seront pas exécutées. Ainsi, toutes les activités restantes sont identifiées, car devant être consignées dans le rapport de clôture ou dans le rapport d'évaluation finale.

L'obtention de quitus pour la clôture est l'étape suivante. Il formalise l'accord des partenaires clés, surtout des bailleurs à arrêter la mise en œuvre du projet. Cela concerne surtout les projets à arrêter prématurément. Il est question par la suite de la notification aux parties prenantes.

Dans un deuxième temps, il faut procéder à l'arrêt complet des activités. La clôture des activités consiste à leur arrêt, après la réception des derniers rapports d'activités. Faire de façon participative un bilan de fin de projet constitue la troisième étape dans le processus de clôture opérationnel de projet.

Le bilan de fin de projet est en effet une étape importante qu'il faut nécessairement exécuter. Elle se fait généralement en réunion (Project Closing Meeting) ou en atelier, avec la participation de l'ensemble des parties prenantes. Elle revient sur tous les aspects du projet ou programme comme les activités, les résultats, les écarts notés, etc.

La participation ouverte et active de toutes les parties prenantes et tous les collaborateurs permet un plus grand



partage d'expérience, d'idées et une meilleure analyse sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. L'étape suivante, c'est l'élaboration du rapport de clôture de projet. Il synthétise l'ensemble des informations clés descriptives du projet.

Dernier document à produire, ce rapport expose le contexte de clôture, analyse les résultats obtenus au moment de la clôture et présente le processus par lequel ce résultat a été produit.

L'objectif de ce rapport est de montrer que le processus de clôture est respecté et que toutes les activités de clôture sont bien exécutées. Il documente aussi le processus de mise en œuvre et systématisé les caractéristiques du projet, répertorie les bonnes pratiques, facilite le transfert des connaissances, etc. Il est rédigé tenant compte de différents paramètres.

ONYX propose en effet, pour son élaboration, de faire la compilation des données disponibles, de tenir des réunions ouvertes à tous les agents ayant participé à la mise en œuvre du projet ou programme, de tenir des réunions ouvertes avec les bénéficiaires, les parties prenantes, les autorités administratives, etc.

Ces réunions permettent de caractériser les difficultés rencontrées, les facteurs de succès, les performances, etc., dans la mise en œuvre des activités, du point de vue de tous les acteurs ayant pris part au déroulement des activités. Le document, sur la base des informations recueillies, peut enfin être rédigé et transmis aux parties prenantes pour amendements éventuels. Enfin, après intégration des observations éventuelles, le rapport est validé. L'évaluation est l'avant dernière étape.

La dernière étape correspond à la capitalisation d'expérience, qui est importante après la clôture de projet. ONYX, quel que soit le résultat que le projet ou le programme présente, s'attèle à la capitalisation de l'expérience et des enseignements y découlant, dans la perspective d'améliorer de manière continue son approche mais aussi mettre à la disposition de tous les potentiels intervenants, les recettes de son succès. Ainsi, un rapport de capitalisation différent du rapport de clôture et du rapport d'évaluation peut être élaboré. La capitalisation peut également être faite avec la conception d'un film documentaire qui retrace le projet, sa méthodologie, sa démarche, ses facteurs de succès, etc.