



United States
Department of
Agriculture

Office of
International
Cooperation and
Development

Washington, D.C.
20250

Development Program Management Center



AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
PPC/CDIE/DI REPORT PROCESSING FORM

ENTER INFORMATION ONLY IF NOT INCLUDED ON COVER OR TITLE PAGE OF DOCUMENT

1. Report Number 2. Contract/Grant Number 3. Publication Date

4. Document Title/Translated Title
LA PLANIFICATION ET LE MANAGEMENT DE PROJET
(TOME I et TOME II et Modules)
~~Planning for Project Planning and Management Series~~

5. Author(s) TRANSLATIONS
1. Brunstein, Suzanne
2. Countryman, Pierrette
3.

6. Contributing Organization(s)
Development Program Management Center, CSOR/CIID/TAD

7. Pagination 8. Project/Subproject No. 088-0018
625-0929 9. Sponsoring AID Office SAT/RO

10. Abstract (optional - 250 word limit)

11. Subject Keywords (optional)
1. 6.
2. 8.
3. 9.

12. Supplementary Notes
This is a translation of: Project Planning and Management Series developed in Jamaica (1976-1980) under the AID-financed Jamaica National Planning Project - list of Modules (French & English) attached

13. Submitting Official Countryman, Pierrette Telephone No. 653-7400 14. Today's Date 5/3/88

15. DOCID DO NOT write below this line
16. Document Disposition
DOCRD () INV () DUPLICATE ()

Project Planning and Management Series.

MANUAL – I Planning for Project Implementation
MANUAL – P Project Planning
MANUAL – M Project Management
MANUAL – PF Pioneer Farm Implementation Planning

MODULES

1. Defining Project Objectives (Objective Trees)
2. The Logical Framework
3. Work Breakdown Structure
4. Activity Description Sheets
5. Project Organisation
6. Linear Responsibility Charts
7. Project Scheduling – Bar Charts
8. Bar Charting for Project Control/Scheduling
9. Project Scheduling – Network Analysis
10. Milestones Description Charts
11. Resource Planning & Budgeting
12. The Role of PAMCO
13. Project Technology Analysis
14. Demand Analysis
15. Market Strategy Analysis
16. Project Area Analysis
17. Project Costs & Benefits
18. Project Profile
19. Financial Analysis
20. Cash Flow Analysis
21. Discounting
22. Net Present Worth Analysis
23. Cost-Benefit Analysis
24. Benefit-Cost Ratio Analysis
25. Internal Rate of Return
26. Social Analysis of a Project
27. Economic Analysis of Projects (including Border Pricing)
28. Financial Statements & Ratios
29. Project Selection & Ratios Analysis
30. Brainstorming
31. Decision-making System for Projects
32. Project Institutional Environmental Analysis
33. Ecological Analysis for Projects
34. Introduction to Contracts, Jamaican Contract Documents & Tendering Procedures
35. Selection & Use of Consultants
36. Project Documents for Planning & Implementation
37. Report Writing for Projects
38. Project Files
39. Formats for Pre-Feasibility & Feasibility Studies
40. Motivation of Employees and Personnel Evaluation
41. Design of a Project Management Control System
42. Evaluating & Forecasting Project Progress & Performance
43. Project Termination
44. Introduction to Lending Agencies
45. Organising and Conducting Conference meetings
46. Withdrawal of and Accounting for Loan Funds in the Financing of Projects

LISTE DES MODULES

1	Détermination des objectifs
2	La méthode du cadre logique
3	Répartition du travail
4	Description d'activité
5	Structure du projet
6	Grille des responsabilités
7	Echéancier - Graphique de Gantt
8	Emploi des échéanciers pour le contrôle des projets
9	Echéancier - Analyse de réseau
10	Système des bornes
11	Plan de répartition et d'allocation budgétaire des ressources
13	La technologie du projet
14	Analyse de la demande
15	Etude du marché - Stratégie de commercialisation
16	Analyse de la zone de projet
17	Analyse des coûts et avantages
18	Analyse de l'idée de projet : le profil de projet
20	Analyse du cash flow
21	L'actualisation
22	Analyse de la valeur actuelle nette
23	Analyse coût-avantage
24	Analyse du ratio bénéfice/coût
25	Taux de rentabilité interne
26	Analyse sociale du projet
28	Comptabilité de projet - Etats et ratios financiers
29	La sélection de projets
30	Brainstorming
31	Système pour la planification de la proposition et de la sélection de projets
36	Documentation pour planification et exécution
37	Elaboration et rédaction des comptes-rendus
38	Le classement de l'information
39	Préparation des études de pré-faisabilité et de faisabilité
41	Système de contrôle pour le management de projets
42	Contrôle du projet (les techniques)

P11-1-01-71

LA PLANIFICATION ET LE MANAGEMENT DE PROJET

TOME I

PREFACE

La Planification et le Management de Projet comprend deux manuels (Tome 1, Tome II) et 34 modules. C'est une traduction dont la qualité est due au travail soigneux et consciencieux de Madame Suzanne Brunstein, traductrice consultante, qui entreprit cette tâche avec la collaboration de Madame Pierrette Countryman, Centre de Management des Programmes de Développement (DPMC), Agence pour la Coopération et le Développement International, Bureau d'Assistance Technique, Département de l'Agriculture, U.S.A.. Le texte a été révisé, les tableaux et graphiques ont été vérifiés pour assurer leur suite logique avec le texte.

Le Projet Sectoriel de l'Elevage au Mali et le Projet Régional de Gestion Financière au Sahel ont procuré le financement à part égale pour cette traduction.

Quelques modules ont été utilisés au cours de séminaires sur le management à Bamako, Mali. Le personnel du Projet Sectoriel ayant pris connaissance de leur utilité a suggéré la traduction afin de remédier à la pénurie de documents de formation au management dans les pays francophones.

Ce matériel a été développé à l'origine par une équipe de projet à la Jamaïque: Projet de Planification Nationale. La série comprenait alors 4 manuels et 40 modules. Les 4 manuels ont été intégrés dans la version française en deux tomes pour des raisons pratiques et certains modules particuliers à la Jamaïque et au projet jamaïcain n'ont pas été traduits. Les modifications apportées au texte ont été faites afin de présenter le management de façon générique.

Les éléments de formation inclus dans cette série, ont leur source dans les publications suivantes:

Les Nations Unies, The Initiation and Implementation of Industrial Projects in Developing Countries, A Systematic Approach. U.N., New York, 1975

J. Bainbridge and S. Sapirie, Health Project Management, A Manual of Procedures For Formulating and Implementing Health Projects, WHO, Geneva, 1974

Peter Delp, et. al., Systems Tools for Project Planning, PASITAM, Indiana University, Boomington, Indiana, 1977

Pour obtenir la version française s'adresser à:

The Development Program Management Center - OICD/TAD
McGregor Building - 225
U.S. Department of Agriculture
Washington D.C., 20250

Pour la version anglaise:

Project Analysis & Monitoring Co. (PAMCO) Ltd.
Conference Center Building - 4th Floor
Corner Duke and Port Royal Streets
Kingston, Jamaica
West Indies

Ce manuel se propose d'aider a la formulation, a l'elaboration et a l'execution des projets de developpement.

Une section d'introduction (Section I) definit le projet de developpement, ses caracteristiques et ses exigences particulieres en matiere de management.

La section suivante (Section II) s'adresse tout particulierement aux planificateurs et administrateurs de projet et couvre la planification depuis la formulation de l'idee initiale de projet jusqu'a l'autorisation d'investissement.

Les deux manuels sont accompagnes de 54 modules qui decrivent des approches pratiques, des instruments et des techniques se rapportant a la planification, l'execution, et le management des projets. Leurs numeros ne sont pas consecutifs, ceux qui manquent ayant etc developpes a l'intention speciale de certaines organisations jamaicaines.

Quelle que soit l'audience particuliere touchee par les diverses sections, les manuels s'adressent egalement a tous les individus qui contribuent aux projets, depuis les cadres administratifs superieurs jusqu'au personnel techniques et aux membres de l'equipe de projet qui ne peuvent que beneficier de l'application des methodes et instruments de management presentes.

TABLE DES MATIERES

	Page
SECTION I - INTRODUCTION	
I.	LE PROJET ET LE CYCLE DE PROJET 1.1
II.	CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT DE PROJET 1.7
SECTION II - LA PLANIFICATION DES PROJETS	
I.	INTRODUCTION 2.1
II.	LE SYSTEME DE PLANIFICATION DES PROJETS 2.3
	1. Raison d'etre 2.3
	2. Les bases du systeme de planification 2.3
	3. Articulation du systeme de planification .. 2.4
	4. Decisions prises dans le cadre du systeme .. 2.7
	5. Les types d'etudes de planification 2.9
	6. Duree de la planification 2.14
	7. Cout de la planification 2.15
III.	LA PLANIFICATION DU PROJET 2.17
	1. Le but de la planification 2.17
	2. Responsabilite de la planification 2.18
	3. Les divers types de projets 2.20
	4. Information necessaire a la planification .. 2.23
	5. Exemple de selection d'une option 2.23
	6. Le schema de planification 2.26
IV.	LE SCHEMA DE PLANIVICATION 2.29
	A. Enonce du probleme ou du besoin 2.29
	B. Determination des objectifs et des extrants 2.36
	C. Analyse de la demande et du marche 2.47
	D. Selection de la technologie 2.55
	E. Determination des ressources 2.66
	F. Organization du projet 2.72
	G. Etablissement des echeanciers 2.80
	H. Analyse des couts et avantages 2.83
	I. Sommaire du projet 2.90
V.	SOMMAIRE 2.94

	Page
SECTION III - LA PLANIFICATION DE L'EXECUTION	
I.	INTRODUCTION 3.1
II.	BASES D'INFORMATION NECESSAIRES AU MANAGEMENT 3.4
	1. Types d'informations necessaires 3.4
	2. Le systeme d'information pour le management . 3.7
	3. Les deux types de controle de projet 3.11
III.	LA METHODE DES ETAPES SYSTEMATIQUES 3.13
IV.	ETAPE UN: DEMARRAGE DU PROJET 3.18
V.	ETAPE DEUX: DEFINITION DU TRAVAIL 3.31
VI.	ETAPE TROIS: ORGANISATION DU PROJET 3.45
VII.	ETAPE QUATRE: MOBILISATION DES RESSOURCES 3.65
VIII.	ETAPE CINQ: ETABLISSEMENT DU SYSTEME D'INFORMATION ET DE CONTROLE 3.75
IX.	LE CLASSEMENT DE L'INFORMATION 3.92
X.	EMPLOI DU MODELE DES ETAPES SYSTEMATIQUES 3.94
XI.	SOMMAIRE 3.95
SECTION IV - LE MANAGEMENT DES PROJETS	
I.	INTRODUCTION AU MANAGEMENT DE PROJETS 4.1
	1. Revue du systeme d'information et de controle 4.1
	2. Les bases du management du projet 4,6
	3. Responsibilite du directeur de projet 4.7
	4. Le controle du projet 4.10
	5. Les aires de conflits 4.11

	Page
II.	LE MANAGEMENT DU PROJET 4.16
	A. Motivation et communication 4.18
	B. L'execution du travail 4.28
	C. Le controle de l'exécution 4.34
	D. La cloture du projet 4.48
III.	LA PRISE DE DECISION DANS LE CADRE DE L'EXECUTION DU PROJET 4.52
	Responsabilites du directeur de projet 4.53
	Rapports 4.53
	Les aires de decision 4.56
	Previsions et analyse des tendances 4.71
	Reunions 4.76
IV.	LES STYLES DE MANAGEMENT 4.80
V.	SOMMAIRE 4.88

SECTION I - INTRODUCTION

I. LE PROJET ET LE CYCLE DE PROJET

1. Définition du projet de développement

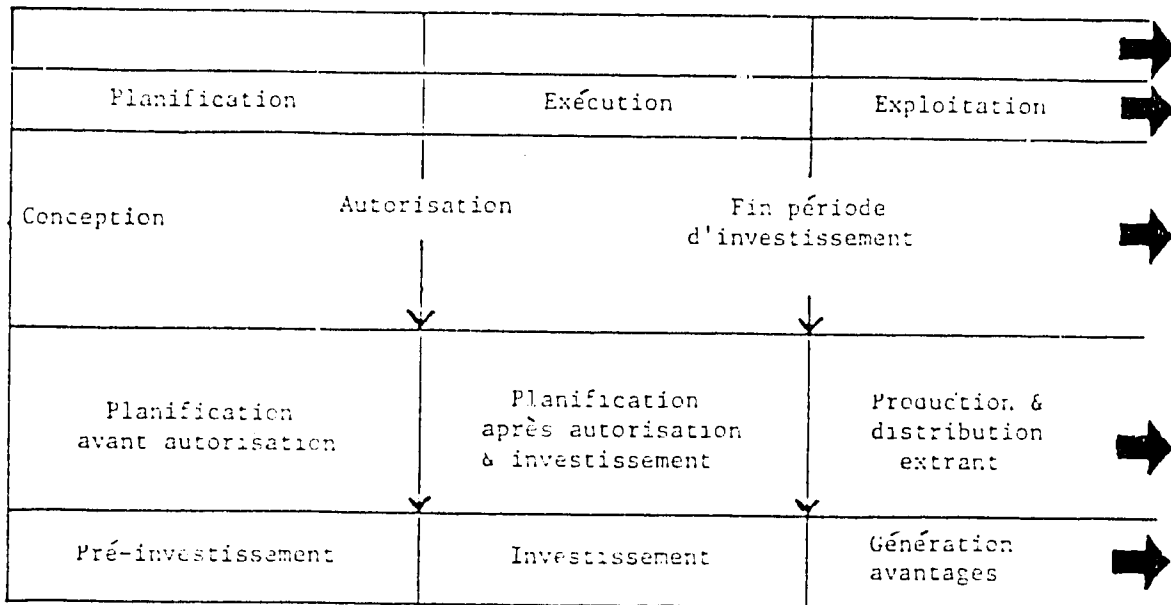
Un projet est une "combinaison de ressources humaines et autres réunies dans le cadre d'une organisation provisoire pour accomplir un but déterminé". Les projets se distinguent des programmes en termes de délais et d'objectifs. Les programmes sont généralement illimités et peu définis, tandis que les projets présentent des objectifs et des points terminaux définis. Cependant, dans le contexte administratif, ces deux termes sont souvent employés de façon très ambiguë.

Le projet de développement peut se définir comme un investissement permettant la création de nouvelles capacités pour la production de biens et de prestations supplémentaires. Dans un délai déterminé et au moyen d'intrants déterminés, un projet doit produire un jeu d'extrants bien définis pour répondre à des besoins de développement identifiables : fourniture de prestations ou de produits particuliers, exploitation productive des ressources humaines et naturelles disponibles localement, production de biens et de prestations destinés à l'exportation, ou bien création d'infrastructures sociales et financières permettant d'accomplir des activités productives avec une compétence et une efficacité accrues.

De leur nature même, les projets de développement sont des entreprises aléatoires. Ils présentent de grandes incertitudes ; ils investissent des ressources financières, humaines et matérielles réduites ; ils ont des objectifs controversiaux ; ils sont orientés vers le changement. Chacun d'eux est unique en son genre et comporte des procédés jamais encore expérimentés dans le cadre d'un projet. Ainsi, les projets nécessitent-ils une approche particulière au management, qui préconise les techniques appropriées à la solution des problèmes, à la mobilisation et à la coordination des ressources, à la collaboration et à l'intégration au sein de l'organisme concerné, et à un contrôle efficace permettant la prise de décisions immédiates lorsque se présentent des écarts au plan établi. Une planification et un management efficaces permettent de réduire certains des risques et des incertitudes, mais elles ne suffisent pas : l'exécution d'un projet demande également de la créativité.

2. Le cycle de projet

L'évolution, d'un projet comporte trois périodes :
 (1) la planification ; (2) l'exécution ; et (3) l'exploitation
 (figure ci-dessous) :



(1) La "planification" couvre toutes les activités précédant l'autorisation (période avant-investissement), qui tentent d'identifier l'idée de projet et de l'énoncer sous forme de plans techniques et structurels permettant d'accomplir les objectifs proposés dans les délais déterminés.

(2) "L'exécution" représente la "période d'investissement" au cours de laquelle les structures humaines et matérielles sont mises en place pour la mise en oeuvre des opérations de production qui s'ensuivent.

(3) "L'exploitation" représente la période de production et de distribution de l'extrant proprement dite, durant laquelle se matérialisent les avantages découlant du projet.

Le cycle complet du projet comporte quatre phases : la planification, le financement, l'exécution et le désinvestissement.

"L'administration du projet" couvre le passage du projet par toutes les phases de la planification et de l'exécution jusqu'à son transfert en période d'exploitation (phase de désinvestissement). L'illustration 1 représente les principales phases du projet et les différentes étapes de chaque phase. Les phases sont généralement consécutives, mais se chevauchent dans une certaine mesure. Par exemple, les étapes de la phase d'exécution peuvent commencer alors que les étapes de la phase de planification sont presque terminées, mais pas avant. Un projet doit avoir passé par les différentes étapes d'identification et de sélection, de formulation et d'évaluation, puis d'approbation, avant l'engagement de ressources pour sa mise à exécution.

Toutes ces phases doivent être coordonnées entre elles tout au long de la durée normale du projet. Cette tâche de coordination revient aux administrateurs du projet. Au cours de chacune des phases et de chacune des étapes qui les composent, un certain nombre d'activités et d'analyses prennent place. Les résultats d'une phase (ou d'une étape) sont alors utilisés pour établir la fondation des étapes (ou des phases) qui suivent, tout au long de la durée du projet, depuis sa conception jusqu'à son exploitation ou à sa terminaison. Les activités s'encastrent étroitement tout au long du cycle du projet, dont la réussite, en tout point de son évolution, dépend du niveau d'achèvement et de précision des travaux accomplis lors des étapes précédentes.

Dès le début du cycle, il faut appuyer l'idée de projet par des documents réunis dans le "Profil de projet", qui est soumis à la considération d'une commission de sélection. Cette démarche initiale de la planification* facilite une formulation précise du projet lors des étapes de planification suivantes et la création de solides fondations pour la phase d'exécution. Le projet doit évoluer de façon systématique et passer par toutes les étapes de planification du cycle. Trop de hâte à faire "décoller" un projet a souvent pour résultats, lors de l'exécution, des retards et des erreurs décourageants qui auraient pu s'éviter par une planification systématique.

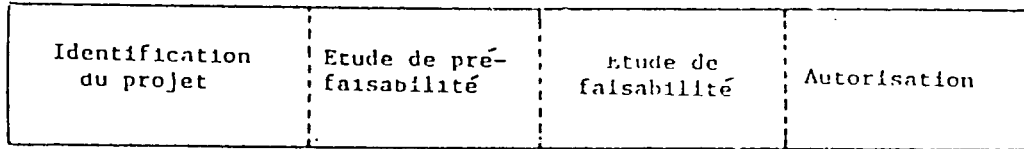
Parce que les projets sont souvent largement exposés au public, on a tendance à les pousser dans les étapes de création et d'exécution, avant même d'avoir terminé les études de faisabilité ou d'avoir réuni les documents de projet. Il en résulte souvent des structures physiques et administratives inadéquates qui risquent d'entraîner des coûts excessifs, des dépassements, des délais, une incidence élevée de conflits et de désaccords, de frustration et de désappointement. L'exécution du projet ou l'engagement des ressources du projet doivent être ajournés tant que la planification de l'exécution n'a pas été proprement effectuée.

* Module 31 - Système pour la planification de la proposition et de la sélection de projets

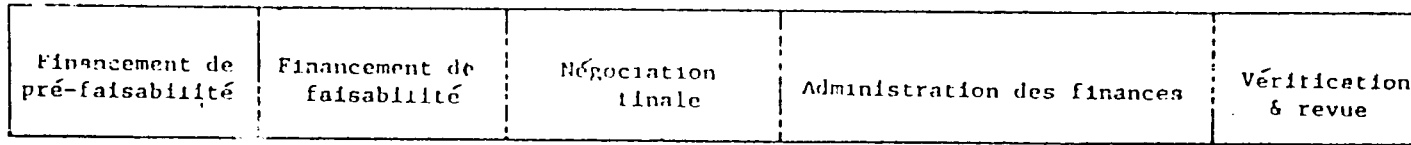
ILLUSTRATION 1

PHASES ET ETAPES DE L'EVOLUTION DU PROJET

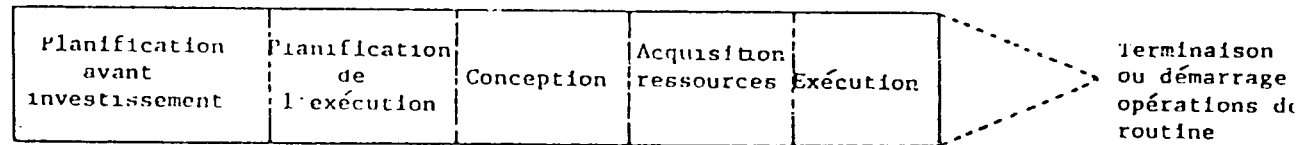
PLANIFICATION



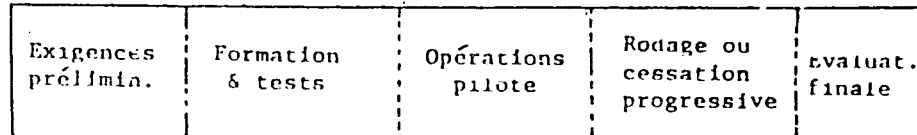
FINANCEMENT



EXECUTION



DESINVESTISSEMENT



(Idée)

Durée du projet

(Feedback)

ILLUSTRATION 2

ELEMENTS DU CYCLE DE PROJET

P L A N I F I C A T I O N	A N A L Y S E	E X E C U T I O N
<p>Formulation idées de projet</p> <p>Etudes de pré-faisabilité :</p> <ul style="list-style-type: none">. problèmes existants. solutions proposées. probabilités d'acceptation par public et chef de file <p>Conception d'ensemble du projet :</p> <ul style="list-style-type: none">. composantes techniques et but. structure. spécifications des besoins en ressources. échéancier d'exécution <p>Détermination de l'organisation administrative</p>	<p>Identification des critères d'appréciation du projet proposé</p> <p>Projection des impacts du projet :</p> <ul style="list-style-type: none">. avantages et coûts. viabilité financière. autres considérations <p>Révision nécessaire des plans de projet à la lumière d'une analyse détaillée</p> <p>Sommaire des impacts anticipés du projet, utilisant les indicateurs appropriés</p> <p>Préparation de proposition à soumettre aux institutions et et chefs de file-clé</p> <p>Comparaison avec autres projets proposés en compétition pour les mêmes ressources</p> <p>Décision de poursuite ou de rejet du projet</p>	<p>Garantie du financement, des autorisations légales et des cadres nécessaires</p> <p>Justification auprès des responsables-clé, des groupes affectés et du public</p> <p>Mobilisation des ressources humaines et matérielles et prestations spéciales conformément aux plans acceptés</p> <p>Coordination avec les autres institutions et organismes privés</p> <p>Collection de documents financiers et contrôle financier</p> <p>Supervision de l'avancement et règlement des problèmes (feedback)</p> <p>Suivi du stage initial d'investissement (maintien, expansion, etc.)</p> <p>Evaluation des impacts effectifs du projet et de l'expérience acquise, à des points décisifs</p>

15

Les annonces de projet reçoivent souvent une grande publicité qui fait naître de grandes attentes, et tous les individus et groupes intéressés observent de près la performance du projet. Il est donc essentiel d'adopter les procédures de planification permettant d'assurer les plus fortes possibilités de réussite, étant donné surtout les conditions générales d'incertitude et de risque qui entourent les projets de développement.

Dès son affectation, le directeur de projet doit déterminer à quel point de son évolution se trouve son projet, quelles phases du cycle il a traversées et, en particulier, s'il est passé par les phases qui précèdent l'engagement des ressources. L'illustration 2 présente un tableau des éléments de planification et d'analyse qui précèdent l'exécution.

L'identification correcte du degré d'évolution du projet est le premier pas important à franchir pour être en mesure d'en assumer le management.

II. CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT DE PROJETS

1. Les caractéristiques organisationnelles qui influent sur le management de projet

Mis à part ses mérites techniques et économiques, la réussite d'un projet dépend largement de l'efficacité de sa structure organisationnelle. Privé d'une structure organisationnelle adéquate et efficace, un projet autrement sain et viable peut se terminer en échec. La forme d'organisation et de management choisie pour un projet dépend largement de sa nature et de l'étendue de ses activités, ainsi que du cadre dans lequel il est appelé à fonctionner.

Tout d'abord, il faut faire la distinction entre l'organisation du projet et celle de "l'organisme-parent" responsable du projet. L'organisation du projet représente spécifiquement les structures provisoires mises en place pour mener à bien le projet. L'organisation du projet se compose des responsables du management au jour le jour des activités, de la prise de décision concernant l'exécution, de la coordination interne et externe et de la supervision d'ensemble du projet. L'organisme-parent, de son côté, est un organisme déjà établi (ministère ou institution) qui est responsable du projet et le loge. C'est l'organisme qui, normalement, par l'intermédiaire d'une commission ou d'un comité, assume les responsabilités générales (décisions sur les politiques, approbation des budgets, affectation du directeur) et délimite les pouvoirs et la responsabilité du directeur selon la nature du projet en cause.

Une importante différence entre management de projet et le management traditionnel réside dans les structures employées pour l'exécution des activités proposées. La structure d'un organisme traditionnel est formée de départements ou unités possédant des fonctions distinctes à l'égard des objectifs d'ensemble de l'organisme. Les départements sont organisés suivant un ordre hiérarchique d'autorité et de responsabilité et fonctionnent suivant des procédures et des règlements prescrits.

Par contraste, un projet représente une forme provisoire d'organisation créée en vue de tâches déterminées et généralement surimposée sur les structures et les opérations traditionnelles de l'organisme. La structure du projet* est créée pour accomplir un ensemble déterminé d'objectifs limités dans le cadre de délais bien définis et de contraintes imposées en matière de ressources. Cette structure est ensuite dispersée. La structure d'un projet peut prendre des formes diverses : immersion totale au sein des

* Module 5 - Structure du projet

structures existantes (structure fonctionnelle) ; structure "matricielle", où un bureau de projet est établi au sein de l'organisme et fait appel aux ressources de ce dernier à travers toute sa structure propre ; ou bien établissement d'une unité structurelle distincte entièrement nouvelle pour accomplir le projet (structure autonome).

2. Management en structure matricielle

Notre propos se concentre plus particulièrement sur le management de projet en structure matricielle.

Dans la structure matricielle, l'équipe centrale de projet se compose du directeur de projet (à plein temps ou à temps partiel) et du personnel de projet. Cependant, la plupart des membres du personnel de projet chargé de fonctions déterminées dans le cadre du projet, demeurent sous l'autorité de leurs chefs de département respectifs. L'illustration 2 donne un exemple de structure matricielle où deux projets s'insèrent dans un même organisme. Dans la structure matricielle, le directeur de projet ne peut avoir d'autorité que sur une faible proportion de l'ensemble du personnel nécessaire au projet. Sur le reste du personnel, il n'a qu'un pouvoir d'intégration et de coordination. Les projets de structure matricielle sont temporaires et surimposés d'un département à l'autre au travers des zones fonctionnelles d'un organisme de structure traditionnelle. Au niveau du projet, il doit y avoir intégration et coordination des fonctions, du personnel et des ressources provenant d'unités distinctes de l'organisme. Mais le directeur de projet n'a aucune autorité sur la plupart du personnel requis pour accomplir le travail. A cause de leur nature interdépartementale, les projets de structure matricielle nécessitent la création et la claire définition de voies officielles et non-officielles de communication, de coordination, d'autorité et de responsabilité qui complètent celles existant déjà dans les structures permanentes de l'organisme-parent. Les structures du projet doivent s'adapter à la fois aux besoins du projet et à ceux de l'organisme-parent.

L'illustration 3 permet de donner un exemple de la façon dont confusion et conflit peuvent intervenir dans le management en structure matricielle. Les directeurs des projets X et Y doivent tous deux utiliser les services de M. H. pour leurs projets respectifs. M. H. demeure dans son département fonctionnel et sous la direction de son chef de département. Si l'un ou l'autre des directeurs de projet a besoin de M. H. au même moment que le chef de département, M. H. prend automatiquement la tâche assignée par son chef, ce qui risque de retarder le travail du projet. De plus, M. H. risque de se trouver surchargé de demandes de la part des deux projets, tout en devant accomplir les tâches normales de son département. Les

directeurs de projet n'ont pas le pouvoir administratif nécessaire pour imposer à M. H., qui se trouve toujours sous la direction de son département, d'exécuter le travail de projet, et le chef de département découvre que le travail quotidien est affecté lorsque son personnel en est retiré pour exécuter le travail du projet. En cas de conflit en matière de temps, de programmes et de responsabilités de travail, les individus comme M. H. doivent toujours, en premier lieu, rendre compte au chef de leur département. Mais le travail des projets, aussi bien que celui du département, se trouve affecté quand trop de projets sont entrepris et que les systèmes sont surchargés.

Le management de projets de structure matricielle doit fonctionner dans un cadre complexe de relations verticales, diagonales et horizontales, ce qui risque d'entraîner une extrême confusion. En conséquence, ces types de projets se caractérisent souvent par un manque de clarté en ce qui concerne l'accomplissement des tâches, le contrôle du personnel et la responsabilité sur les tâches et sur le personnel. A cause de cette complexité, ces projets ne doivent pas être lancés sans une sérieuse planification pour assurer la coordination nécessaire à la réussite de leur exécution. La structure du projet doit être clairement définie en fonction des besoins et des caractéristiques du projet aussi bien que de ceux de l'organisme responsable.

3. Autorité et responsabilité dans le cadre du projet

Un principe traditionnel du management veut que "la responsabilité doit être égale à l'autorité" ($R = A$) : si un individu est responsable de l'exécution d'un travail, il doit aussi avoir l'autorité nécessaire pour faire exécuter ce travail. Ce n'est pas le cas pour le directeur de projet. Dans la structure matricielle, le directeur du projet a "moins d'autorité que de responsabilité" ($A < R$), ou encore "il a plus de responsabilité que d'autorité" ($R > A$).

Pour réussir, l'exécution du projet requiert l'intégration de ressources provenant de tous les points de l'organisme. L'accomplissement des fonctions spécifiques au projet, en plus des activités de routine de l'organisme, requiert un accroissement d'efforts de la part de toutes les unités. Confusion et conflits risquent de s'ensuivre.

La confusion s'accroît de façon notable si l'organisme entreprend plusieurs projets à la fois*. Son personnel et ses ressources se trouvent soumis à de sévères tensions. Le résultat est souvent désastreux pour l'organisme autant que pour les

* Voir Nota page 13.

ILLUSTRATION 3

MANAGEMENT EN STRUCTURE MATRICIELLE

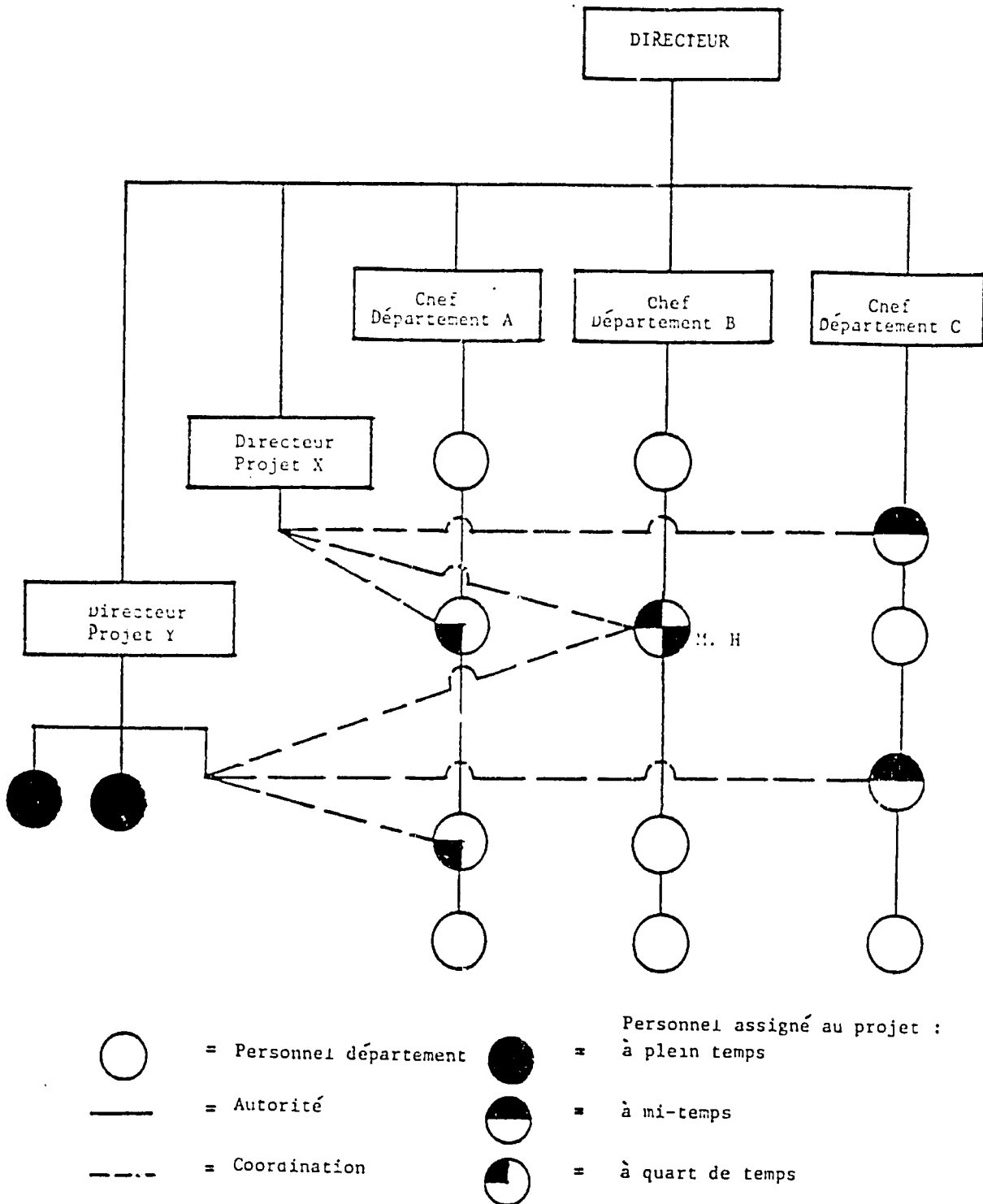


ILLUSTRATION 4

DIFFERENCES ENTRE PROJETS ET DEPARTEMENTS

PROJET	DEPARTEMENT
1. Cycle de durée déterminée : conception, création, assemblage ou construction, essais, utilisation initiale	1. Durée continue d'année en année
2. Points de départ et d'achèvement déterminés, avec dates limites	2. Pas de caractéristiques liées aux dates, excepté les budgets de l'année fiscale
3. Sujet à terminaison soudaine si les buts ne peuvent être achevés ; toujours «terminé» quand les activités sont achevées	3. Existence continue de la fonction normalement assurée, même en cas de réorganisation majeure
4. Souvent unique en son genre, jamais tenté auparavant	4. Accomplit généralement une fonction bien connue et des tâches à peine différentes d'efforts précédents
5. L'ensemble de l'effort doit être complété dans le cadre d'un budget et d'un échéancier définis et fixes	5. Le volume maximum du travail est accompli dans le cadre d'un budget annuel
6. Prédiction difficile des délais et coûts définitifs	6. Prédiction relativement simple des dépenses annuelles
7. Fait appel à de multiples compétences et disciplines localisées dans divers organismes qui peuvent changer d'une phase du cycle à l'autre	7. Fait appel à une plusieurs compétences et disciplines dans le cadre d'un organisme stable et bien défini
8. Taux et type de dépenses changent constamment	8. Taux et types de dépenses relativement constants
9. De nature essentiellement dynamique	9. De nature essentiellement statique

projets : le travail quotidien et routinier des départements souffre du transfert de personnel du travail normal au travail de projet ; le travail du projet souffre parce que les directeurs de projet n'ont pas l'autorité nécessaire pour imposer au personnel temporairement assigné de travailler pour leur projet, particulièrement s'il existe des conflits entre le travail de routine et le travail de projet. Lorsque le travail de routine de l'organisme n'est pas accompli, les projets en souffrent : ils ne reçoivent pas, de la part de l'organisme, le soutien adéquat pour leur exécution ou pour assurer l'impact effectif de leurs extrants. De son côté, la productivité de routine de l'organisme est affectée quand l'exécution des projets est retardée (par exemple, quand le personnel assigné au projet est transféré au travail du projet dans un cas d'urgence, au détriment de ses tâches normales).

Nota :

L'engagement dans des projets multiples risque de surcharger un organisme et de multiplier la confusion créée au sein de l'organisme par la surimposition de structures, de réduire la productivité de façon notable et de conduire à l'échec des projets. Parce que les projets drainent les ressources de l'organisme, il est nécessaire de déterminer de façon réaliste le nombre et l'envergure des projets que peut entreprendre un seul organisme.

La confusion empire lorsque du personnel extérieur à l'organisme-parent est assigné aux projets. Bien souvent, la coordination des activités ne se limite pas à un seul organisme, mais doit couvrir plusieurs institutions et ministères.

Dans une structure matricielle, confusion et conflits sont inévitables et peuvent devenir incontrôlables en l'absence de plans précis de management. Pour les anticiper, une planification sérieuse de l'exécution du projet est nécessaire. Il faut établir des accords, des procédures et des systèmes permettant de résoudre ces conflits lorsqu'ils interviennent et de renforcer les zones d'autorité du directeur de projet.

4. Différence entre départements d'un organisme et projets

La nécessité d'une solide planification de base pour le management des projets est fondée sur les caractéristiques des projets et leurs principales différences avec les départements d'un organisme.

- (1) Les projets sont provisoires et chacun est unique en son genre ;
- (2) Les projets se déploient au travers des départements, des aires fonctionnelles et des organismes eux-mêmes ;
- (3) les projets doivent être complétés dans le cadre d'un budget d'ensemble plutôt que dans le cadre d'un budget annuel (ce qui en entraverait l'efficacité) ;
- (4) le travail de projet n'est pas un travail de routine, il varie tout au long du projet ;
- (5) du fait que le directeur du projet doit coordonner du personnel et des ressources qui ne dépendent pas nécessairement de son autorité, il a plus de responsabilité que d'autorité.

Une comparaison des caractéristiques respectives des départements et des projets illustre la différence qui existe entre le management d'un projet et celui d'un département (Ill. 4). Le fait que chaque projet est unique en son genre explique la différence fondamentale entre le management traditionnel et le management de projet. En particulier, la base d'information sur laquelle se fonde le management de projet doit être extrêmement complète et détaillée (Section III - Chap. II).

SECTION II - LA PLANIFICATION DES PROJETS

I. INTRODUCTION

La place de la planification des projets
dans le cadre du développement

La plupart des pays en cours de développement sont confrontés par l'énorme gageure d'organiser des ressources limitées et de prendre des décisions qui affectent leur développement, afin d'apporter au plus grand nombre, le plus rapidement et le plus efficacement possible, les avantages les plus importants possibles. Il s'agit là d'une tâche très difficile, surtout si l'on tient compte des sévères contraintes politiques, sociales, économiques et administratives qui s'imposent aux gouvernements. Les nations les moins développées, par définition, manquent de compétences, de ressources mises en valeur, d'infrastructure, de direction, etc. quand le gouvernement cherche à accroître ses investissements dans le secteur public, aux fins d'intensifier le contrôle de l'économie et d'accélérer le développement national, la planification du développement devient une tâche majeure.

Le projet de développement représente la forme principale des activités de développement dans le secteur public ; il constitue un véhicule pour une grande partie de l'aide internationale et bilatérale disponible.

L'efficacité de la planification du développement en matière de projets est basée sur :

- la formulation d'un plan de développement organisé ;
- l'existence d'un inventaire de projets mis à jour de façon continue ;
- l'emploi d'une méthode d'appréciation permettant de classer et de sélectionner objectivement les propositions d'investissements possibles ;
- l'élaboration d'un système permettant l'exécution rapide et efficace des projets ;
- l'existence des compétences nécessaires en matière de planification et de management pour la planification, l'organisation, la coordination, la supervision, le contrôle et l'exécution des

23

activités de développement, afin d'assurer l'utilisation efficiente de ressources limitées.

Un projet n'est pas simplement une "proposition d'investissement" qui peut être approuvée pour exécution immédiate ; et l'appréciation du projet ne représente pas simplement une étape de son évolution. Un projet, même très simple en apparence, comporte un grand nombre d'activités complexes.

Les projets nécessitent une gamme étendue de compétences dans les domaines de la technique et du management ; ils concernent souvent plus d'un seul ministère ou d'une seule institution et requièrent une coordination étroite et une organisation rigoureuse. La planification avant-investissement est impérative, parce qu'un projet est une activité unique en son genre, qui ne prend place qu'une fois et qui doit s'accomplir dans le cadre des contraintes imposées par la limitation du temps et des ressources.

La complexité de l'exécution des projets est souvent sous-estimée ou mal comprise. Dans presque tous les projets, des difficultés imprévues se présentent. Les raisons en sont fort simples. Les projets se situent dans des zones de développement économique et social et sont conçus pour apporter des changements significatifs. Le changement altère toujours les relations et les situations en existence, et l'on doit toujours anticiper une résistance, ne serait-ce que la résistance naturelle due aux traditions et aux coutumes. Parce les changements complexes entraînés par le projet ne sont pas clairement définis et parce que l'introduction de changements comporte un élément d'expérimentation, la planification est un aspect particulièrement important de l'élaboration du projet : elle assure une étude approfondie et une formulation claire de l'idée de projet, avant l'engagement de fonds et de ressources dans l'exécution du projet.

La planification et l'analyse permettent au gouvernement de comparer les projets et de sélectionner les mieux adaptés aux besoins de développement du pays. Dans l'anticipation des difficultés d'exécution, la formulation du projet et son analyse doivent être complètes et détaillées avant que son exécution ne soit autorisée.

II. LE SYSTEME DE PLANIFICATION DE PROJET

1. Raison d'être du système de planification

La planification couvre le processus d'élaboration du projet depuis la conception de l'idée élémentaire jusqu'à complète formulation. Pour coordonner tous les aspects de ce processus, il faut établir un système de planification permettant d'obtenir des plans bien conçus et bien étudiés, et qui facilitent le passage de l'idée de projet par les diverses étapes de décision et de formulation. A chaque étape, l'idée doit devenir plus complète et plus précise.

Le système de planification a pour but d'assurer que les projets :

- répondent aux besoins prioritaires de la société ;
- soutiennent de façon consistante les politiques et stratégies sectorielles et régionales de développement;
- soient soigneusement sélectionnés, puis élaborés, afin de promouvoir les meilleures options ;
- aient de relativement bonnes chances de réussir des points de vue technique, économique et social.

2. Les bases du système de planification

Les décisions prises aux points critiques afin de faire passer le projet aux étapes plus avancées de planification ou d'élaboration doivent se baser sur une analyse minutieuse et une appréciation rigoureuse de tous les aspects du projet.

a) L'appréciation

L'appréciation du projet est un élément essentiel du système de planification. Non seulement, il faut formuler le projet, mais aussi l'apprécier, afin d'en vérifier les données techniques, commerciales, financières, économiques, sociales ainsi que les données de management. L'appréciation signifie l'application systématique au projet de critères prescrits de cohérence, d'efficacité et de mérite et l'évaluation de son rôle dans l'achèvement de buts d'ensemble sociaux et économiques. Les décideurs

doivent participer à la conception des critères d'appréciation et encourager leur application systématique par l'utilisation des résultats de l'appréciation dans la prise de décisions.

b) L'analyse

Une saine analyse assure que le projet est basé sur des suppositions valables et qu'il est techniquement consistant et viable.

Par exemple, on s'assure qu'un projet est viable en vérifiant que:

- les objectifs sont clairement énoncés et cohérents ;
- les coûts et avantages sont correctement identifiés et calculés ;
- le financement et le management du projet sont faisables ;
- le projet est techniquement faisable ;
- le projet est compatible avec son environnement immédiat et son contexte le plus large (l'institution, la nation, le système écologique, etc.).

3. Articulation du système de planification

Le système de planification de projets s'articule sur trois points de décision majeurs où sont prise les décisions suivantes :

- l'acceptabilité de l'idée pour formulation ;
- la faisabilité technique, financière et économique du projet ;
- l'autorisation pour exécution.

A chacun de ces points, un projet peut être, soit :

- o approuvé pour élaboration
- o rejeté
- o retenu pour étude ultérieure
- o renvoyé pour révision ou reformulation

Chacun de ces points de décision conclut une étape de la planification du projet*.

a) Clôture de l'étape d'identification

A ce moment, basée sur le Profil de projet, la décision est axée sur l'acceptabilité du projet, son degré de priorité par rapport aux autres propositions de projets et la justification d'une étude plus approfondie de son élaboration.

Au cours de l'étape d'identification, on doit investir le moins possible dans la collecte des données sur l'idée de projet, qu'il s'agisse d'heures/homme ou de coûts. L'information contenue dans le Profil de Projet doit être de nature assez générale afin de limiter le temps et l'investissement consacré à documenter le nombre de suppositions nécessaires à l'utilisation des données disponibles.

A ce stade, la détermination précise des objectifs et des extrants est plus importante que la précision des données relatives aux techniques et aux coûts. Si les objectifs répondent aux critères de priorité ou de classification établis par le Comité de sélection, les études de faisabilité vont ensuite préciser les éléments technique et coûts du plan de projet.

Selon la procédure suivie pour l'identification des projets, il peut y avoir des dépenses de pré-identification (études de secteur, par exemple). Cependant, ces dernières sont souvent liées à des programmes plutôt qu'à des projets spécifiques, et ne sont pas considérées comme faisant partie de l'étape "d'identification de projet".

* Module 31 - Système pour la planification de la proposition et de la sélection de projets

b) Clôture de l'étape d'Etude de faisabilité.

Dans cette étape, on peut avoir, selon la nature du projet, deux sortes d'études différentes -- Etudes de pré-faisabilité et Etudes de faisabilité.

Une Etude de pré-faisabilité a pour but de sélectionner les options appropriées. Elle comprend l'examen et la classification d'options de projet en fonction de la technologie, du site, de la structure envisagée, de l'échelonnement des activités, etc.

Une des options est sélectionnée à partir de l'étude de pré-faisabilité, puis soumise pour décision et pour Etude de faisabilité.

L'Etude de faisabilité doit déterminer le mérite technique, financier et structurel du projet (l'option choisie sur la base de l'Etude de pré-faisabilité) et sa viabilité. C'est l'étape de la planification qui demande le plus de précision. Il faut, pour vérifier les données sur lesquelles se base cette étude, réunir toutes les informations spécifiques au projet sur la demande, la technologie, les coûts et avantages, la structure, etc. Ces données doivent être aussi précises et complètes que possible pour permettre l'appréciation finale du projet avant de sa soumission pour autorisation.

c) Résultat de l'appréciation finale du projet

L'approbation officielle du projet et son autorisation pour exécution interviennent à ce point.

Cette décision suit la soumission de la documentation de projet au Cabinet. Si la décision est affirmative, le projet passe officiellement de la Phase de planification à la Phase d'exécution et on se prépare à engager la mobilisation des ressources nécessaires à son exécution.

Le processus ainsi décrit s'applique aux projets au niveau national. Cependant, dans chaque ministère et institution, devrait exister un processus spécifique pour faire passer les idées de projet par les diverses étapes de pré-investissement, depuis la conception jusqu'à l'autorisation ; ce processus devrait s'aligner sur le processus national de sélection du projet, d'établissement du budget et de financement.

4. Décisions prises dans le cadre du Système

A la clôture de chaque étape de planification sont prises les décisions critiques sur le sort du projet. En chacun de ces points de décision critique, toute la documentation requise, y compris les évaluations et recommandations, a été élaborée et collectée pour servir de base à une prise de décision documentée. Le projet est évalué sur la base d'une étude extensive de son mérite et de son applicabilité dans le cadre des exigences prescrites de l'étape.

La décision finale peut offrir l'une des options suivantes : le projet peut être approuvé ou refusé ; il peut être ajourné ; ou renvoyé pour révision ; ou bien il peut être approuvé sous conditions.

a) Approbation :

L'approbation signifie que le projet a été accepté et qu'il peut passer aux phases suivantes du cycle de projet. Cela signifie que le document de projet a établi sans aucun doute la viabilité et l'applicabilité de ce dernier.

b) Rejet :

Lorsqu'il s'avère de façon convaincante qu'un projet n'est pas applicable, qu'il n'est pas faisable ou qu'il est de priorité moindre, il doit être rejeté sans plus de discussion. Les obstacles insurmontables doivent être identifiés au plus tôt afin de ne pas consommer inutilement, dans l'élaboration d'un projet non viable, des ressources limitées.

c) Ajournement :

Lorsqu'il est jugé faisable, mais qu'il semble préférable de reporter son élaboration à une date ultérieure, le projet est ajourné.

L'ajournement peut avoir diverses raisons : le projet serait plus approprié dans l'avenir ; l'appui nécessaire ne sera disponible que plus tard ; son approbation dépend de décisions et d'actions hors de la sphère d'influence du système de planification ; le projet est de priorité moindre et il est placé sur une liste d'attente.

Quelle que soit la raison de l'ajournement, les projets ne doivent pas être entrepris avant le moment le plus favorable. L'ajournement peut se faire à tout stade, même après l'autorisation du projet. Il est recommandé d'établir et de maintenir un catalogue des projets ajournés indiquant leur niveau d'évolution, à l'ajournement.

d) Renvoi :

Certains projets arrivent au point de décision, accompagnés d'une documentation d'appui insuffisante pour en justifier la poursuite. Dans ce cas, ils sont retournés aux institutions appropriées pour révision et étude complémentaire avant d'être repris en considération. L'appréciation a été moins complète qu'on ne l'aurait souhaité ; des options ont été abandonnées trop tôt sans analyse ; ou bien l'un des aspects du plan cause des doutes même si tous les autres aspects semblent valables. S'il y a doute sur les données, sur l'exactitude de l'analyse ou de l'appréciation ou sur la base des recommandations ou des conclusions, il faut renvoyer le projet pour complément d'étude.

e) Approbation conditionnelle :

Un projet peut-être approuvé, mais à la condition que des recommandations et des directives particulières pour son élaboration soient respectées. Cette condition peut couvrir toute une gamme de possibilités :

- des renseignements spécifiques sont nécessaires à la poursuite de l'élaboration du projet;
- des procédures spécifiques sont à appliquer pour hâter l'élaboration d'un projet ou bien pour remplacer les processus normaux par d'autres plus efficaces ;
- certaines contraintes financières, technologiques ou de management sont attachées à la poursuite de l'élaboration du projet ;

32

- l'approbation du projet dépend du développement de secteurs particuliers, ou de l'investissement dans des programmes ou projets connexes permettant d'assurer la viabilité du projet.

f) Appel :

L'examen des projets est conçu dans le but de rejeter les projets les moins valables par l'application systématique des critères établis de programmation et d'appréciation. Cependant, après son rejet, la conception du projet peut-être revue et le projet soumis pour une nouvelle étude ; ou bien on peut entamer un processus d'appel qui comporte une revue de la décision prise aussi bien que de la procédure suivie pour la prendre.

La décision, ainsi que les voies d'appel, sont définies dans le système de planification. Normalement, elles se situent à l'étape la plus avancée, juste après le point de décision où le projet a été rejeté : à la fin de l'étape d'identification, par exemple, quand l'appel est soumis au Cabinet. La possibilité d'un appel se base sur des considérations valables de priorité et de technique.

5. Les types d'Etudes de Planification

Trois principaux types d'études sont effectuées pendant la Phase de Planification :

- o Identification du projet (Profil de projet)
- o Etude de Pré-Faisabilité
- o Etude de Faisabilité

Chacune de ces trois études répond à des buts différents ; elles se complètent, de l'identification à la faisabilité, pour permettre des analyses de planification de plus en plus précises. A travers ces études successives, l'idée de projet prend une forme distincte. Elle devient une proposition claire, couvrant un ensemble d'actions et de coûts prêts à subir les diverses analyses et appréciations nécessaires pour déterminer l'applicabilité, la viabilité et le mérite du projet. Le planificateur doit connaître les buts spécifiques de chacune de ces études et les documents requis par chacune d'elles.

A. Le profil de Projet*

Le Profil de Projet décrit de façon concise l'idée de projet proposée. Il la présente selon une formule normalisée qui en facilite l'appréciation immédiate. Ce document doit contenir certaines données et informations préliminaires nécessaires à l'appréciation et à la sélection du projet. C'est la première étape dans la présentation de l'idée de projet à l'Administration pour examen et décision.

Le Profil de Projet est préparé par le département, le ministère ou l'institution de lancement ; il se base sur des renseignements et données facilement disponibles appropriés à cette première étape de l'élaboration du projet. Le Profil de Projet assure que l'idée de projet est clairement exposée et que tous les renseignements importants sont à la disposition des décideurs. Les diverses sections du Profil de Projet répondent aux questions suivantes : Quel est le projet? Pourquoi l'entreprendre? Comment le réaliser? Quand sera-t-il fini? Combien coûtera-t-il? Comment le financer? Qui va l'exécuter?

Le Profil de projet a pour buts essentiels :

- d'établir la documentation préliminaire sur l'idée de projet pour faciliter les décisions sur le sort du projet ;
- de définir les besoins et objectifs essentiels auxquels le projet doit répondre ;
- de déterminer les résultats (avantages) et extraits (biens et prestations) spécifiques du projet, conçus pour répondre aux besoins identifiés ;
- d'indiquer dans une esquisse préliminaire les principales composantes du projet, ainsi que les suppositions et conditions critiques dont dépend son élaboration ;
- de fournir les informations financières préliminaires permettant l'appréciation du projet, sa sélection et son incorporation au budget d'investissement.

* Module 18 - Le Profil de Projet

Les données à inclure dans le Profil de projet s'obtiennent de sources aisément accessibles : documents ministériels, études de secteur, études de marché, données provenant de projets similaires, ou de leur historique, etc. Il n'est pas nécessaire de créer de nouvelles données pour préparer ce document ; lorsqu'il n'existe pas de données disponibles, il faut établir des suppositions et les identifier comme telles.

Compte tenu de la nature des données, des estimations, et des suppositions requises pour établir le Profil de projet, on n'exige pas un degré de précision particulier sur les coûts et quantités. Toutefois, ce document doit être aussi précis et détaillé que possible. L'énoncé des objectifs, des buts d'ensemble et des besoins du projet doit être particulièrement précis, car la première analyse met l'accent sur la priorité du projet. Ces renseignements constituent la base d'appréciation de l'idée de projet en ce qui concerne son rôle et sa contribution vis à vis des priorités nationales et sectorielles.

B. L'Etude de pré-faisabilité*

Une Etude de pré-faisabilité est parfois exigée après l'approbation du Profil de projet et l'autorisation du financement de pré-investissement.

L'Etude de Pré-Faisabilité, examine les options pour l'exécution du projet.

Il existe différentes façons de satisfaire les besoins ou les demandes et d'atteindre les objectifs proposés. Il faut donc, lors de la planification, examiner les diverses options pour arriver aux solutions les meilleures. Formuler les options viables et les examiner avant de les juger, avec un esprit ouvert aux possibilités, sont les facteurs-clé d'une planification saine et imaginative.

L'étude des options doit se faire d'une manière relativement économique et rapide tout en permettant d'obtenir une idée relativement claire de la validité de chacune. Les options jugées faibles sont immédiatement éliminées. Le nombre des options restant à étudier est ainsi réduit à celles qui méritent une analyse détaillée. On suppose que l'Etude de pré-faisabilité permet à la meilleure (ou aux meilleures) option(s) d'émerger pour analyse et décision avant d'entamer l'Etude de faisabilité.

* Module 39 - Etude de pré-faisabilité
et Etude de Faisabilité

L'Etude de pré-faisabilité a pour but :

- d'analyser la gamme de solutions possibles afin de réduire l'étude à l'examen des solutions les meilleures ;
- de déterminer si le projet mérite une étude et une considération plus approfondies, (une étude de faisabilité complète par exemple) ;
- de déterminer les directives à appliquer pour l'élaboration future du projet, s'il est approuvé, par l'établissement du plan approprié pour une étude plus avancée.

L'analyse et la préparation de l'Etude de pré-faisabilité se basent sur des données existantes et facilement assemblées. Il faut explorer toutes sources possibles de renseignements : dossiers de projets similaires, documentation pertinente, archives et données ministérielles, études sectorielles et régionales, plans nationaux, etc. Il n'est pas recommandé d'entreprendre de nouvelles enquêtes et de nouveaux examens, si l'on peut tirer de sources existantes des données de qualité appropriée. On s'attend à ce que l'étude atteigne un degré de précision de 20 à 30 pour cent supérieur à celui du Profil de projet. Son opportunité est plus importante que la précision (requis par la suite de l'Etude de faisabilité). Toutefois, il faut éviter d'y introduire des idées préconçues, nées de cette flexibilité.

C. L'Etude de faisabilité*

L'Etude de faisabilité commence après approbation de la sélection des options préférées et autorisation de fonds pour une planification plus avancée. Cette étude examine le projet de façon systématique et intensive.

L'Etude de faisabilité a pour but de présenter un tableau précis et exact de ce que comporte l'entreprise du projet. C'est sur cette étude et sur l'analyse qui la suit que les autorités administratives et financières baseront leurs décisions finales d'approbation, de modification ou de réjection du projet.

* Module 39 - Etude de pré-faisabilité et
Etude de faisabilité

Cette étape de planification est la plus approfondie. Elle est facilitée par les efforts apportés à la préparation, lors des étapes de planification précédentes, de documents préalables qui fournissent une fondation solide aux projets dont on évalue la faisabilité, permettant d'établir un objectif plus clair et de hâter l'achèvement de cette étude.

C'est le ministère chargé de l'exploitation qui est responsable au premier chef de l'Etude de faisabilité. La documentation existante doit comporter un plan de travail pour l'étude. L'organisme peut se servir de son propre personnel et de personnel venant de l'extérieur. Lors de l'organisation de l'équipe conformément au plan de travail de l'Etude, le ministère est responsable de la sélection des membres de l'équipe, de la planification des méthodes et procédures à suivre dans l'étude, de l'identification des domaines d'étude pertinents, de l'esquisse des procédures analytiques à suivre, et, finalement, de l'administration du budget et de l'affectation des responsabilités d'exécution de l'étude de faisabilité.

L'étude de faisabilité a pour but :

- de vérifier que la solution sélectionnée lors de l'Etape de pré-faisabilité est:
 - o appropriée du point de vue technologique et valable du point de vue technique ;
 - o satisfaisante quant aux avantages financiers et économiques revenant au projet et à ses bénéficiaires;
 - o praticable en ce qui concerne les objectifs et buts d'ensemble du projet constituant la façon la plus efficace d'achever ces derniers ;
 - o capable de satisfaire les priorités et les buts d'ensemble nationaux et sectoriels ;
- de vérifier la probabilité de réussite du projet dans l'environnement (social, culturel, politique, institutionnel, administratif et écologique) dans lequel il sera exécuté ;

- de donner un guide détaillé de toutes mesures, (structurelles, juridiques et de management) nécessaires à l'exécution et à l'exploitation du projet;
- de fournir les données et les analyses requises pour l'évaluation du projet par les institutions de financement intéressées;
- de fournir un Document de projet complet à soumettre au Cabinet en vue de faciliter la décision d'autoriser l'allocation de ressources pour le projet.

L'Etude de faisabilité doit être précise. Les calculs et les analyses doivent être exacts à plus ou moins 10% près. Au cas où il n'existe pas de données adéquates disponibles pour vérifier la viabilité du projet, il faut entreprendre de nouvelles études pour créer les données requises. L'Etude de faisabilité est le document central de cette étape de planification ; c'est sur elle que se base la décision finale concernant le projet.

6. Durée minimale de la planification de Projets:

L'étape d'identification doit être complétée aussi rapidement et économiquement que possible (pas plus de deux mois) selon l'importance et la nature du projet, la préparation du Profil de Projet ne devant pas prendre plus de deux ou trois semaines. Il faut faciliter dès le début l'acheminement des idées de projet par l'étape d'identification pour permettre l'élimination des projets moins désirables et de priorité moindre et la prise de décisions rapides pour l'élaboration du projet.

L'Etude de pré-faisabilité ne devrait pas prendre plus de deux ou trois mois, la documentation étant basée sur des données existantes. Ce délai est assez flexible et dépend de la nature du projet selon qu'il s'agit d'un programme unique ou routinier. Toutefois, il faut toujours veiller à ce que le passage du projet par cette étape se fasse rapidement et sans heurts. Une certaine flexibilité dans le degré de précision exigé permet une élaboration plus rapide des options de projet.

Bien que le système de planification exige la création de trois groupes distincts de documentation permettant la préparation du projet pour soumission au Cabinet, l'efficacité du processus d'élaboration de projet est améliorée par l'élimination précoce de projets sans solidité et sans mérite.

Un système de planification efficace permet d'élaborer des projets viables : l'application de l'étude de faisabilité uniquement à des projets soigneusement sélectionnés facilite la planification de l'utilisation des ressources et leur emploi efficace.

Le système permet ainsi de réduire l'utilisation de ressources humaines et financières limitées pour l'élaboration et, en même temps, d'avancer l'ensemble du processus par la coordination des institutions engagées dans l'élaboration du projet.

7. Coûts de la planification

L'élaboration systématique du projet assure le respect des normes de préparation et d'évaluation et le maintien des coûts dans les limites raisonnables. Le budget pour dépenses de planification préliminaire étant limité, on doit éliminer au début de la phase de planification les projets sans solidité.

Des directives ont été établies concernant les coûts relatifs de préparation du projet lors des étapes initiales de planification (Identification, Pré-faisabilité, et Faisabilité). Les coûts estimatifs de planification sont proportionnels à la dimension globale du projet final ; les directives sont flexibles et s'ajustent aux divers besoins de planification basés sur la nature, la portée, la complexité et le caractère unique du projet proposé. Etant donné les connaissances accumulées au cours de projets similaires, le coût d'élaboration de nombreux projets devrait tomber au-dessous des coûts estimatifs.

Le coût d'une étude de faisabilité peut s'élever au maximum à deux pour cent du coût final du projet. Dans bien des cas, il peut être plus bas.

Le coût d'une étude de pré-faisabilité peut s'élever à environ 10 pour cent du coût projeté de l'Etude de faisabilité, soit 0,2 pour cent du coût final du projet.

L'identification du projet, quel que soit sa nature, ne doit pas coûter plus de quelques centaines de dollars.

D'après ces directives, pour un projet dont le coût est estimé à \$1.000.000, le coût de planification ne doit pas dépasser les montants indiqués au tableau de la page suivante :

2.16

Profil de Projet	
(Identification).....	500 UM
Etude de Pré-faisabilité	
(Etude des options).....	2.000
Etude de Faisabilité	
(Plan détaillé).....	<u>20.000</u>
	22.500 UM
Conception d'ingénierie	
(étape d'exécution).....	75.000
Exécution.....	1.000.000

Le coût total de toutes les étapes de planification est estimé à un maximum de 22.500 UM, soit un peu plus de 2 pour cent du coût éventuel du projet.

8. Comparaison des types d'études de projet

Les trois types d'études de projet étudient les mêmes éléments, mais leurs objectifs sont différents. Le Profil de Projet est le moins précis : il met l'accent sur la clarté des objectifs; l'Etude de Pré-faisabilité se concentre sur la sélection d'options ; l'Etude de Faisabilité, la plus précise et la plus intensive des études, doit être aussi exacte que possible afin de vérifier la viabilité du projet dans tous ses aspects.

Les différences entre les trois types d'études de projet sont présentées en détail au Module 39 - Préparation des études de pré-faisabilité et de faisabilité.

III. LA PLANIFICATION DE PROJET

1. Le but de la planification

La planification a pour but de produire un projet dont tous les aspects soient conçus et étudiés en vue de la réussite de son exécution. Il s'agit des aspects physiques, techniques, économiques, commerciaux et structurels du projet, de ceux qui touchent au management et de ceux qui touchent aux ressources nécessaires. Les études de projet sont des instruments qui permettent d'identifier et de résoudre les problèmes, d'identifier et de poursuivre les possibilités. Au cours de la planification, on doit identifier les aires présentant des problèmes ou des possibilités et définir clairement la solution des problèmes et les conséquences des possibilités. La planification des projets de développement n'est pas un simple processus consistant à sélectionner et à appliquer certaines technologies éprouvées avec la certitude d'obtenir des résultats prévisibles. Elle requiert, non seulement des compétences spécifiques (connaissance des techniques d'appréciation et d'analyse), mais aussi des aptitudes moins concrètes : perception, jugement et créativité.

Parallèlement à la planification, le processus d'appréciation applique aux données du projet un jeu de critères déterminés en vue de vérifier le mérite et les avantages de ce dernier aux points de décision critiques. L'appréciation cherche à vérifier la viabilité des projets avant que les plans n'aient évolué et que des ressources ne soient engagées. Si les projets sont déjà publiés ou financés, l'estimation en devient plus difficile parce que des attentes ont déjà été éveillées, et que le projet se trouve déjà façonné par de premières mesures, souvent prématurées.

La planification et l'appréciation constituent un processus d'épreuve avant-investissement qui comporte une gamme de décisions "positives-négatives" allant de la conception de l'idée de projet, en passant par l'étude de faisabilité, à l'acte final d'autorisation par les décideurs.

Les plans de projets sont des plans d'action rationnels et complets, réalisables au cours des étapes logiques d'exécution du projet dans le cadre de contraintes définies en fonction du temps et des ressources disponibles. Une fois appréciés et autorisés, ces plans doivent être détaillés plus avant pour exécution, puis révisés et remaniés tout au long du projet, à mesure que se rencontrent problèmes, difficultés, possibilités et nouvelles gageures.

Bien entendu, cette section du manuel couvre uniquement la planification avant-autorisation. Une section particulière est dédiée à la planification après autorisation*.

2. Responsabilité de la planification**

L'élaboration du projet nécessite la coordination des organismes et des institutions intéressés aussi bien que celle des données et de l'information. Pour produire des projets viables, un système de planification efficace doit coordonner les efforts de toutes les entités concernées, qui doivent, de leur côté, participer à l'application du système. Dans le modèle présenté ci-après à titre d'exemple, nous soulignerons tout particulièrement les rôles et responsabilités des institutions d'état. Chacune a des relations particulières avec le projet et, pour les projets qui demandent un financement extérieur par prêts ou subventions, chacune possède une responsabilité particulière dans le cadre du système de planification du projet.

a) Ministère chargé de l'exploitation :

Un ministère ou un département est généralement à l'origine de l'idée de projet ; il est par conséquent responsable d'élaborer le projet sous forme de plans applicables, s'attachant surtout à l'aspect technologique. Il doit également déterminer la priorité relative des projets dans les secteurs ou les régions placés sous son influence.

b) Organisme d'étude :

Agent du comité de sélection nommé par le Ministère des Finances, cet organisme est chargé de l'analyse et du contrôle des projets, ainsi que de la conduite et de la coordination des évaluations de projets pour le gouvernement. Cette responsabilité couvre la détermination, en coopération avec la Division du budget du Ministère des Finances, des relations entre le projet, le programme d'investissements et le budget national. Il est chargé de suivre l'avancement des projets au cours des phases de planification et d'exécution.

* Section III - La planification de l'exécution des projets

** Module 31 - Système pour la planification de la proposition et de la sélection de projets

c) L'agence nationale de planification :

Cette agence est chargée d'examiner la priorité des projets dans le cadre des directives de planification et d'investissement qui établissent les priorités, les objectifs, les programmes et les buts d'ensemble à l'échelle nationale. L'établissement des priorités est importante dans l'examen des projets lorsqu'une grande variété d'options se présentent pour la planification et l'exécution.

d) Le comité de sélection :

Ce comité comprend des représentants de l'agence de planification nationale, de la planification urbaine, de la Division du budget du ministère des finances, du ministère des services publics, de l'agence de développement urbain, de l'agence de développement national et de l'organisme d'étude. Il détermine si un projet est avantageux et faisable. Il se réunit régulièrement pour examen et sélection, en vue d'une étude ultérieure, de Profils de projets et d'Etudes soumis à son attention . Il envoie au conseil économique ses recommandations sur les projets proposés.

e) Le conseil économique :

Chargé de l'étude des documents créés à l'appui d'un projet donné, il examine la viabilité et les avantages des projets à la lumière des propositions, des évaluations et des recommandations présentées, et décide du sort des projets. Il est également chargé de vérifier le climat politique en relation avec les projets.

f) Le Cabinet :

Il est chargé d'assurer que les projets ont été examinés avec équité. Il passe en revue la performance du système de planification et ratifie les recommandations du conseil économique sur tous projets. Il est chargé de vérifier la qualité de la planification pour assurer la compatibilité des projets avec les autres directives du gouvernement. En cas d'appel, le Cabinet enquête sur le cas et recommande les mesures appropriées.

Dans cette liste, nous avons mentionné quelques-unes seulement des institutions et des entités administratives qui ont une responsabilité dans la planification de projets. Selon la nature et le but du projet, d'autres institutions peuvent participer à sa planification et à sa revue, en particulier, les institutions de financement. Tout au long de l'évolution du projet, les entités appointées appliquent de façon plus ou moins stricte des jeux de critères définis pour la préparation, l'appréciation et l'évaluation. La performance du système de planification même doit également être mise à l'épreuve, mais l'épreuve finale est la réussite des projets élaborés et mis en oeuvre.

3. Les divers types de projets

Le même processus de planification s'applique à tous les projets malgré leur diversité ; le système de planification doit s'adapter aux besoins des projets particuliers, de même que les projets doivent s'adapter aux directives du système de planification.

Il existe plusieurs types de classification des projets, qui peuvent se diviser en une variété de catégories. A titre d'exemple, considérons trois catégories générales de projets. Pour chacune de ces catégories, les processus de planification peuvent être ajustés aux besoins particuliers des projets. (Il s'agit, bien entendu, d'un exemple et les possibilités de classification ne se limitent pas à ces catégories dont les caractéristiques ne sont nullement rigides).

a) La première catégorie comprend les types de projets :

- dont la préparation est essentiellement placée sous l'autorité d'un ministère ou d'une institution publique ;
- qui nécessitent un financement extérieur ou international ;
- qui nécessitent un volume important de devises ;
- qui nécessitent les services spécialisés d'experts nationaux ou étrangers ;

- qui comportent un degré élevé d'incertitude ou de risque, dû à la nature unique ou complexe de l'entreprise envisagée ;
- qui empiètent sur des domaines présentant des problèmes tels que les programmes d'emploi et d'auto-assistance.

C'est pour ces types de projets qu'a été conçu le système de planification décrit dans cette section*. Bien que placés sous la direction d'un seul ministère, ils nécessitent la coordination de deux ou plusieurs organisations.

b) La deuxième catégorie comprend les types de projets :

- qui font généralement partie des programmes établis d'un ministère et peuvent être incorporés dans les budgets de routine ;
- qui sont essentiellement marginaux, c'est-à-dire qui viennent simplement s'ajouter aux activités existantes et figurent ainsi dans les budgets ;
- qui sont relativement simples et routiniers et relèvent d'une expérience et d'une expertise bien développées ;
- qui nécessitent peu d'efforts de coordination à l'extérieur d'une seule institution et ne dépendent que de façon minime de sources de financement extérieures.

Ces types de projets ne nécessitent, d'une part, ni financement spécial, ni budget particulier et d'autre part, ni étude de pré-faisabilité, ni étude de faisabilité. Ils peuvent être menés d'autant plus rapidement par les phases de la planification qu'ils ne requièrent qu'une revue et une appréciation de routine. Le Ministère des finances et du plan recommande l'entreprise de tels projets lors des appréciations initiales. Cependant, les directives

* Module 31 - Système pour la planification de la proposition et de la sélection de projets

générales de planification, condensées pour permettre une exécution rapide, sont également applicables dans ce cas.

c) La troisième catégorie comprend :

- les projets trop complexes ou trop vastes pour être identifiés, préparés et administrés dans le cadre d'un seul ministère ou d'une seule institution ;
- les projets de grande signification nationale ou régionale;
- les projets lancés par des institutions extérieures dans le cadre d'un effort d'assistance au développement ;
- les projets qui font partie de "nouvelles initiatives" de la part du gouvernement ;
- les projets qui nécessitent d'importants efforts de coordination entre le gouvernement et des institutions extérieures, nationales ou étrangères ; qui sont extrêmement complexes ; et qui présentent des difficultés de planification (en ce qui concerne, par exemple, les besoins d'assistance financière, technique, en matière de management, etc.).

L'élaboration des processus de planification pour ces types de projets peut nécessiter certaines adaptations afin de répondre à des besoins particuliers : exigences ou procédures traditionnelles des institutions donatrices ou participantes, par exemple.

Les efforts de coordination entre les diverses institutions concernées compliquent la planification ; il peut être nécessaire de créer, au sein de l'institution responsable, un comité de direction chargé de cette coordination. Quelles que soient les circonstances, le système doit répondre aux besoins spécifiques ; mais il ne doit pas être mésusé par une hâte excessive à lancer des projets ou à obtenir des fonds sans le soutien de la documentation, des études et des évaluations nécessaires.

4. Information nécessaire à la planification de projet

La planification signifie :

- l'énoncé précis des intentions sous forme d'une hiérarchie d'objectifs et d'extrants bien définis ;
- la détermination des activités et des structures nécessaires à la réalisation des desseins énoncés.

Le processus de planification détermine les points terminaux à atteindre et le chemin à suivre pour les atteindre. Le plan doit définir le chemin, les activités, les bornes qui permettent d'atteindre les points terminaux, de façon suffisamment détaillée pour servir de guide pratique aux responsables de son exécution.

Pour la planification, il faut réunir des données complètes sur tous les aspects de l'idée de projet. Dans certains cas, les données sont déjà disponibles ; dans d'autres cas, il faut créer de nouvelles données propres au projet considéré. Au début de la planification, on doit se reposer principalement sur les données existantes disponibles, pour réduire l'investissement jusqu'à ce que l'idée de projet soit clairement énoncée et qu'une décision soit prise concernant son acceptabilité et sa priorité. On doit éviter de poursuivre l'élaboration de projets à faible priorité, ainsi que les efforts d'investissement dans ces projets. Par contre, la planification doit faire l'objet d'un investissement suffisant pour assurer la formulation complète et détaillée des projets aptes à être poursuivis.

5. Exemple de sélection d'une option

Un projet débute sous forme d'une idée relativement simple. Deux idées de projet sont présentées ci-après. Lequel de ces projets serait le plus acceptable dans les circonstances actuelles ?

A. Projet d'irrigation

Un système de barrages miniatures peut être utilisé pour l'irrigation d'une superficie d'environ 1000 hectares, actuellement sous-exploitée. Ce système permettrait d'accroître la productivité des terres, actuellement utilisées pour le pâturage et pour la culture sèche, et de créer de nouvelles zones pour

le développement d'exploitations agricoles. On estime à 4 millions d'UM le coût de la construction du système, plus celle de plusieurs déversoirs. Le temps nécessaire à l'achèvement de la construction est estimé à deux ou trois ans. Des fonds de financement internationaux sont disponibles à un taux peu élevé.

B. Fabrication de châssis de fenêtres

La fabrication de châssis de bois (bois durs locaux et d'importation) peut donner jour à une intéressante industrie d'exportation. Il existe aux Etats-Unis de vastes débouchés pour les châssis de bois dur (et divers articles mobiliers montés) qui, à l'heure actuelle, ne sont pas exploités. L'accessibilité des matériaux et l'existence d'une main-d'oeuvre qualifiée fournit au pays la base d'un projet qui peut représenter un important apport de devises. La mise en place ne représente qu'une dépense minime et peut se faire par l'entremise de l'Agence nationale de développement industriel, des prêts complémentaires provenant d'institutions nationales. Ce projet peut employer directement plus de 100 personnes pour l'ensemble des processus de production et offre la possibilité de nombreux emplois connexes. Etant donné la certitude des débouchés, une période de recouvrement inférieure à un an est prévue à partir de la mise en route des opérations.

Il n'est pas toujours possible d'entreprendre tous les projets proposés. Toute nation, comme tout organisme, se trouve en présence de ressources limitées dans un domaine ou dans l'autre (personnel, experts, techniciens, matières premières, énergie, etc.). Il faut faire un choix entre des idées de projet concurrentes. Pour décider entre divers projets, il faut pouvoir faire des comparaisons.

Bien entendu, ce choix dépend des caractéristiques de la situation. Certains types d'information sur chacun des projets sont nécessaires pour faire leur comparaison. Supposons que la situation présente les caractères suivants : réserves limitées de devises, importance d'obtenir des gains, de créer des emplois, d'obtenir un recouvrement rapide des investissements. Disposons-nous d'informations suffisantes pour faire un choix?

Le tableau ci-après présente un jeu de critères pour la comparaison de ces deux projets :

COMPARAISON ENTRE UN PROJET DE FABRICATION DE CHASSIS
ET UN PROJET D'IRRIGATION

	Projet de fabrication	Projet d'irrigation
Coûts d'investissement	?(minimes)?	4 millions de UM
Création d'emplois	100	?
Bénéfices	?	?
Période d'investissement	?	2-3 ans
Période de recouvrement	1 an	?
Utilisation des ressources locales	Proportion non connue entre bois locaux et importés	Forte utilisation des ressources locales

Si l'on considère certains des critères de décision ci-dessus, il est évident qu'on ne peut comparer les projets sur une base solide. Trop de renseignements manquent. Les avantages ne sont connus pour aucun des deux projets. En ce qui concerne l'usine, les frais d'investissement ne sont pas connus, non plus que les délais de mise en place. Pour le projet d'irrigation on ne connaît ni la situation de l'emploi ni la période de recouvrement, etc..

Les deux énoncés de projet donnés en exemple ne constituent pas des plans -- ce ne sont pas encore des projets. Ce sont simplement des idées dans lesquelles les éléments de projet sont inorganisés. L'idée de projet est un concept qui n'est pas entièrement mis au point et ne permet donc pas la comparaison d'options. Lorsqu'un concept est totalement mis au point (même à un niveau de planification superficiel, comme celui du Profil de projet), il est possible de faire des comparaisons, car l'information ou les données relatives au projet ne comportent pas de lacunes.

6. Le schéma de planification

Le schéma de planification (voir figure ci-dessous) constitue la fondation sur laquelle s'édifient la documentation du projet.

A chaque stade de la planification (Préparation du Profil de projet, étude de pré-faisabilité, étude de faisabilité), il faut considérer tour à tour tous les aspects essentiels sur lesquels se basent la conception et l'évolution du projet : le problème à résoudre ou le besoin à satisfaire, les objectifs à atteindre et les extrants à réaliser, la demande et le marché pour ces extrants, la technologie à utiliser, les ressources nécessaires, les types d'organisation et de management à adopter, les échéanciers à établir, les coûts et avantages à anticiper.

A. PROBLEME OU BESOIN	B. OBJECTIFS ET EXTRANTS	C. DEMANDE ET MARCHE
H. COUTS ET AVANTAGES	I. SOMMAIRE DU PROJET	D. TECHNOLOGIE
G. ECHEANCIERS	F. ORGANISATION	E. RESSOURCES

Le schéma de planification

L'organisation de ces divers aspects sous forme de schéma permet d'en comprendre la signification, la séquence et l'interdépendance. L'omission de l'un quelconque de ces aspects rend le schéma -- et par conséquent, le projet -- incomplet.

Lors de l'étude de chacun des aspects du projet, on utilise certaines techniques pour l'analyse des données recueillies, dont le résultat constituera la documentation de projet. Au stade du Profil de projet, pour lequel est établi le schéma initial, les études se basent sur des données générales et des suppositions ; les résultats en sont des approximations. Aux stades plus avancés, les données deviennent plus complètes et plus exactes, l'analyse, plus approfondie et la documentation qui en résulte, plus détaillée et plus précise.

A chaque stade, la planification se fait par étapes interdépendantes qui se succèdent de façon logique suivant l'ordre des aspects du projet au schéma de planification.

L'énoncé du problème conduit à la détermination des objectifs. La hiérarchie des objectifs a pour résultat des extrants particuliers, pour lesquels demande et marché doivent être déterminés. La demande pour les extrants du projet donne une indication du niveau général de production des extrants, qui constitue l'un des facteurs déterminants de la technologie à utiliser. Une fois déterminée la technologie, il est possible d'identifier les besoins du projet en ressources humaines et matérielles. Lorsque ces ressources sont identifiées, la structure du projet peut être déterminée par l'identification de toutes les sources d'acquisition de chacune de ces ressources. Il est alors possible d'établir un échéancier, car toutes les activités nécessaires pour mobiliser ces ressources et les coordonner avec la technologie sont connues. Finalement, une fois complétés l'échéancier et l'échelonnement des activités, il est possible d'évaluer les coûts et avantages relatifs au projet au cours du temps.

Les traits saillants de ces diverses études sont intégrés dans le sommaire de projet, rédigé sous forme d'une vue d'ensemble du projet à l'intention des lecteurs du plan. L'élaboration de ce sommaire constitue la dernière étape de planification figurant au schéma.

NOTA:

Le sommaire de projet figure en tête de la documentation de projet ; c'est cependant le dernier document rédigé. Énoncé concis des résultats de toutes

les études effectuées, le sommaire ne peut être rédigé avant que ne soient définis tous les aspects du projet. Il est donc approprié de le placer au centre du schéma et à la fin du processus logique de planification.

Le processus de planification doit commencer par l'énoncé du problème ou du besoin que le projet de développement va réduire ou résoudre. Par conséquent, déterminer ce besoin avec précision constitue la base de toute planification ultérieure. L'ordre des autres étapes n'est pas nécessairement strict : on peut découvrir, par exemple, après avoir passé en revue les ressources, qu'il faut retourner en arrière et ré-étudier la technologie ou en concevoir une nouvelle ; ou bien, une fois calculés les coûts et avantages, il faut revenir à certaines des étapes précédentes pour en modifier les résultats ou les élaborer à nouveau.

Il existe donc entre les divers aspects du projet un jeu de relations très complexes ; cette complexité s'accroît à mesure que le projet approche les derniers stades de la planification. Bien entendu, les résultats des dernières étapes sont révisés à plusieurs reprises à mesure que les premières estimations se consolident au cours de chacun des stades de planification.

IV. LE SCHEMA DE PLANIFICATION

A. Énoncé du problème ou du besoin

A. PROBLEME OU BESOIN	B. OBJECTIFS ET EXTRANTS	C. DEMANDE ET MARCHÉ
H. COUTS ET AVANTAGES	I. SOMMAIRE DU PROJET	D. TECHNOLOGIE
G. ÉCHELONNIERS	F. ORGANISATION	E. RESSOURCES

1 Raison d'être

Il s'agit de préparer un énoncé clair et concis du (des) problème(s) spécifique(s) que le projet tente de résoudre, pour donner à ce dernier un point de concentration précis. Cet énoncé indique l'étendue du problème et les conséquences anticipées ou les tendances à prévoir si le problème n'est pas résolu.

Les problèmes traités dans le contexte du développement sont très complexes et sont généralement liés à d'autres problèmes et à d'autres conditions existant dans l'environnement du projet. L'énoncé du problème indique donc les caractéristiques générales de la "zone de projet" liées au(x) problème(s) à résoudre et délimite ces derniers de façon précise, de manière à permettre une évaluation du projet, une fois achevé, en fonction de son impact sur son environnement.

2. Interdépendance

L'énoncé du problème ou du besoin constitue la fondation de toutes les étapes suivantes du schéma de planification. A mesure que sont définies les autres aspects du projet, il faut pouvoir s'appuyer sur cet énoncé pour vérifier la pertinence des solutions au problème contenues dans la conception d'ensemble du projet.

3. Énoncé du problème ou du besoin

Les projets de développement sont destinés à résoudre ou à réduire un problème ou à répondre à un besoin. Ceci s'accomplit principalement par le développement de la capacité de production de biens ou de prestations nouveaux ou supplémentaires. Il est commun de passer directement de la compréhension superficielle d'un problème à sa solution, de la perception d'un besoin à la conception d'un projet particulier. Ce passage ne doit pas se faire trop rapidement, sinon le projet risque de manquer son but. Bien des projets sont conçus et mis à exécution -- mais n'ont pas l'impact projeté -- parce que la nature du problème n'a pas été comprise. Bien souvent aussi, il est nécessaire de modifier complètement la conception d'un projet à mi-chemin de son exécution parce qu'il ne répond pas de façon appropriée aux problèmes à résoudre. Une compréhension totale du problème est la meilleure fondation d'une planification de projet efficace.

Trop souvent, on apporte peu d'effort à définir le problème clairement. Même lorsqu'il existe un énoncé clair et concis du problème, l'analyse qui le précède n'est pas assez détaillée.

L'examen de l'énoncé d'un problème permet de détecter divers écueils à éviter lors de l'élaboration du projet :

- un énoncé trop limité ne se rapporte pas de manière significative au contexte plus large du projet ;
- un énoncé trop général ne constitue pas une fondation valable pour l'établissement d'objectifs déterminés comportant des indicateurs valides de quantité et de qualité ;
- un énoncé trop fragmenté ne permet pas la conception d'un projet capable de couvrir l'ensemble du problème.

Énoncer les problèmes de façon claire et concise est une tâche difficile, mais très importante. La définition des problèmes dans le cadre de la situation d'ensemble, en termes à la fois larges et spécifiques, permet d'axer le projet sur la résolution ou sur la réduction d'un problème donné.

Les problèmes apparaissent avec la perception d'un besoin, par exemple, le besoin de changement, le besoin d'un article supplémentaire, le besoin de capacités nouvelles ou différentes.

Que le problème initial soit très général ou très particulier, il faut en affiner la définition de façon à lui donner une structure. Pour former cette structure, il faut énoncer clairement :

- les symptômes du problème ;
- ses conséquences, ses résultats ou les conditions qui en résultent ;
- les facteurs qui y contribuent ;
- les conditions générales relatives au problème ;
- les facteurs sociaux, économiques, technologiques et les caractéristiques de l'environnement qui contribuent au problème ou qui l'affectent ;
- ses relations avec d'autres problèmes et leurs symptômes.

Il est particulièrement important de faire la différence entre :

- o le problème et ses symptômes ;
- o le problème à traiter et la configuration générale des autres problèmes qui lui sont liés.

Bien qu'il faille les supprimer pour résoudre un problème, les symptômes ne constituent pas le problème. Certains sentiments de frustration et de tension sont capables d'induire des incidents ou des sentiments particuliers qui représentent les symptômes d'un problème. L'analyse de ces symptômes peut conduire à certaines généralisations concernant la nature du problème, dont on peut baser la formulation sur cette analyse. Mais, pour pouvoir résoudre un problème, il faut le définir.

4. Techniques et produits

a) Techniques

Des approches systématiques à l'identification des problèmes et des besoins ont été élaborées. L'équipe de planification de projet peut les utiliser au début du processus de planification pour cerner les buts du projet.

- L'analyse du champ de forces

On peut l'utiliser pour identifier, lors de la détermination de l'état actuel des choses, les forces positives et négatives et leur puissance relative, puis, par la suite, les facteurs à considérer pour accomplir les changements désirés.

- L'analyse des besoins

Elle permet de rechercher les racines du problème, c'est-à-dire, les majeurs signes avant-coureurs qui conduisent au problème particulier traité par le projet*.

- L'analyse de l'environnement

L'énoncé du problème doit se baser sur la compréhension de l'environnement économique et social**.

- L'analyse de la zone de projet***

A mesure que la structure des problèmes prend jour, il devient nécessaire d'obtenir des informations sur la zone de projet. La réussite ou l'échec du projet dépendent de la suffisance et de la qualité des ressources matérielles et humaines offertes par l'ensemble de la zone couverte par le projet. Cette analyse peut être brève, mais elle doit présenter avec clarté l'état de développement actuel sur la base d'une revue des données appropriées. Ces données indiquent généralement la pertinence des ressources exigées par le projet ; elles établissent la priorité relative de ce projet particulier dans le secteur et le site où il se trouve. L'étude de la zone de projet s'appuie sur les données suivantes :

* Module 29 - Analyse pour sélection de projet

Module 30 - Brainstorming

** Module 26 - Analyse sociale

*** Module 16 - Analyse de la zone de projet

- o les ressources matérielles et les caractéristiques naturelles ;
- o les caractéristiques de la population : densité, taux de croissance, structure, emplois, etc. ;
- o l'infrastructure économique et sociale, y compris l'évaluation des moyens de transport et de communication et autres moyens de liaison entre les activités et les secteurs économiques et au sein de ces derniers ;
- o les méthodes d'utilisation des terres ;
- o les ressources humaines ;
- o les institutions et les infrastructures existantes.

L'information recueillie peut servir à prédire l'étendue des problèmes et à démontrer le besoin d'entreprendre un projet.

Elle peut également servir à détecter les obstacles importants à l'exécution (déficiences fonctionnelles, points de résistance dans l'environnement, comportement négatif parmi les populations-cibles, pénurie de ressources, etc.). Elle permet d'établir les plans nécessaires pour éviter, surmonter, ou contrôler ces obstacles, ou bien pour les transformer en possibilités.

L'information sur ces obstacles peut être dérivée de l'observation ou d'une analyse relativement simple, de discussions ou de sessions de "brainstorming" et de simples enquêtes ou études. Si cette information n'est pas solidement fondée, il faut prolonger la période de planification et effectuer une analyse plus objective permettant de déterminer la nature réelle des obstacles d'importance, ou bien les

raisons ou les causes des déficiences, et de juger du degré relatif de leur impact sur le projet. L'analyse du champ de forces, ainsi que le classement par ordre d'importance des obstacles permet l'incorporation dans le plan de stratégies nécessaires pour circonvenir ou même éliminer ces obstacles.

Il est inutile de dissimuler, d'ignorer ou de sous-estimer les obstacles ou les problèmes, bien que cela se pratique souvent dans le but de rendre un projet attrayant et compétitif. Une telle approche risque d'entraîner l'échec des projets au stade de l'exécution, même s'ils ont été approuvés et autorisés dans les règles. Il peut en résulter des dépassements coûteux ou l'incapacité de rembourser les prêts à partir des recettes du projet. L'échec de l'exécution due à des plans défectueux ou trop optimistes ne fait que renforcer les cycles d'échecs et de sujétion que les projets de développement sont conçus pour surmonter.

- L'analyse de l'historique du projet

Elle constitue une partie importante de l'analyse du problème.

Comment a été conçue l'idée de projet ? Quelle est son origine ? Quelles études, quels facteurs connexes, ont conduit à l'identification du projet ? Quand l'idée a-t-elle été lancée ? De qui a-t-elle reçu le soutien ? Qu'a-t-on déjà accompli ?

Tous ces facteurs peuvent fortement influencer la conception et l'exécution du projet. L'équipe de projet doit comprendre pleinement l'historique du projet jusqu'au moment présent et l'influence de cet historique sur la conception ou l'exécution. Bien que la date effectivement inscrite au plan ne permette de donner qu'un sommaire de l'historique du projet, les planificateurs ont besoin de connaître en détail les

événements conduisant à l'identification du projet et à sa formulation, ainsi que les individus concernés et leurs intérêts*.

b) Produits

Un certain nombre de produits distincts, sous forme de documents de planification, sont engendrés à la suite des analyses décrites. Ces documents comprennent, entre autres :

- o l'énoncé du problème ;
- o une vue d'ensemble de la zone de projet ;
- o la prévision des impacts du problème ;
- o l'historique de l'idée de projet.

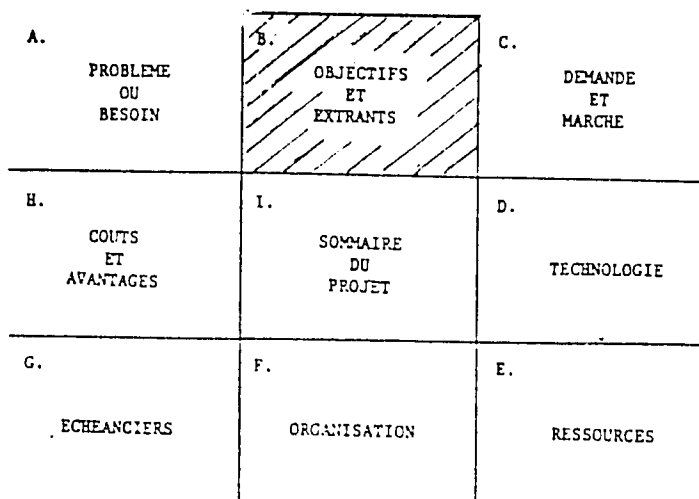
Outre les produits terminaux, plusieurs jeux de documents de soutien sont créés, couvrant : l'analyse des obstacles, l'historique détaillé du projet, l'analyse de l'impact du problème, le diagramme du problème, les études de programmes de politiques, ainsi qu'une documentation complète sur la zone et sur le cadre du projet.

5. Modules correspondants

- | | |
|-----------|--|
| Module 1 | - Détermination des objectifs du projet |
| Module 14 | - Analyse de la demande |
| Module 15 | - Etude du marché - Stratégie de commercialisation |
| Module 16 | - Analyse de la zone de projet |
| Module 29 | - La sélection de projets |

* Module 26 - Analyse sociale du projet

B. DETERMINATION DES OBJECTIFS ET DES EXTRANTS

1. Raison d'être

Il s'agit d'énoncer de façon précise les objectifs du projet, qui constituent une description définie des changements à accomplir par le projet pour résoudre le(s) problème(s) identifié(s) dans l'énoncé du problème.

Les projets de développement sont conçus pour résoudre certains problèmes par l'accomplissement d'objectifs déterminés, dans le cadre de contraintes prescrites de temps et de ressources. En établissant, dès le début, un énoncé clair et concis des objectifs, il est possible de maintenir le projet dans la bonne direction tout au long de sa planification et de son exécution.

2. Interdépendance

L'énoncé des objectifs constitue la fondation des étapes suivantes (Analyse de la demande et Sélection des technologies), basées sur la définition des extrants spécifiques qui doivent être réalisés et commercialisés. Les objectifs définissent souvent les limites de la conception du projet en ce qui concerne structure, utilisation des ressources, coûts et avantages. Les directives, expresses ou implicites, contenues dans l'énoncé des objectifs, deviennent des facteurs critiques dans l'examen des options à toutes les étapes de la planification.

3. Elaboration des objectifs et détermination des extrants

L'énoncé précis des objectifs est essentiel au plan du projet, car il donne une première esquisse du projet : les objectifs déterminent le but du projet ainsi que les extrants spécifiques et intermédiaires requis pour atteindre ce but. Ils constituent les lignes directrices pour d'autres aspects de l'élaboration du projet depuis la demande et la technologie jusqu'à l'organisation et aux coûts.

a) Hiérarchie

Tout projet comporte une hiérarchie d'objectifs*. Les objectifs doivent être organisés de façon logique suivant cette hiérarchie, depuis les objectifs du niveau inférieur, qui représentent les extrants du projet, en passant par les objectifs intermédiaires, qui définissent les buts d'ensemble du projet, jusqu'à l'objectif le plus élevé, qui définit l'impact final des activités du projet. Certains sont des objectifs généraux tandis que d'autres sont spécifiques. Les objectifs généraux, aux niveaux supérieurs, représentent les fins, et les objectifs spécifiques, qui les supportent aux niveaux inférieurs, sont les moyens permettant de les accomplir.

L'exemple suivant illustre les relations intervenant dans une hiérarchie d'objectifs : un projet de conservation des sols est proposé pour une zone de partage des eaux. L'un de ses objectifs est :

le contrôle de l'érosion des sols dans la zone de partage des eaux

Il y a plusieurs moyens d'atteindre cette fin, parmi lesquels :

- la reforestation de la zone de partage des eaux ;
- la construction de terrasses en gradins pour la culture des pentes ;
- l'adoption de mesures de conservation des sols moins sévères ;
- l'abandon de la zone à la végétation naturelle.

* Module 1 - Détermination des objectifs

Chacun de ces moyens représente un objectif du niveau inférieur (moyen) permettant d'atteindre l'objectif de niveau supérieur (fin), qui est de contrôler l'érosion des sols dans la zone de partage des eaux. Il est possible de combiner plusieurs de ces moyens pour atteindre l'objectif supérieur. Au-delà encore, peuvent également exister d'autres objectifs de niveau plus élevé, par exemple :

- o l'accroissement de la production agricole dans la zone ;
- o l'accroissement du taux d'utilisation des terres.

Au-delà encore, peuvent exister d'autres objectifs de niveau supérieur, par exemple :

- o l'amélioration du niveau de vie des exploitants agricoles dans la zone de partage des eaux par l'accroissement du revenu.

Cet exemple (Illustration 1), présente une hiérarchie d'objectifs qui se suivent logiquement.

Lorsqu'on remonte d'un objectif à l'autre, en partant du niveau inférieur (moyens), on pose la question "POURQUOI" afin de définir l'objectif du niveau supérieur (fin).

Objectif au niveau inférieur (moyen) :

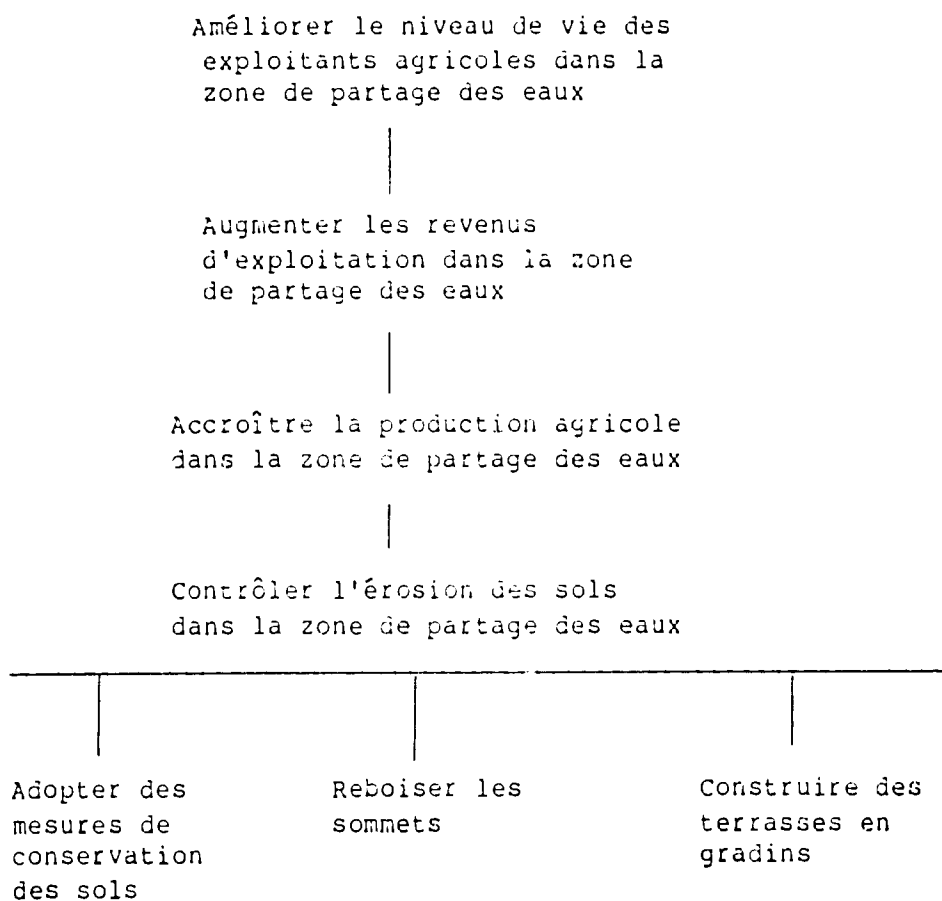
Adoption de mesures de conservation des sols

On passe logiquement au niveau supérieur en utilisant la question "POURQUOI ?"

- | | |
|-----------|--|
| Pourquoi? | Pour contrôler l'érosion des sols |
| Pourquoi? | Pour accroître la production agricole dans la zone |
| Pourquoi? | Pour augmenter les revenus des exploitants agricoles |

ILLUSTRATION 1

EXEMPLE DE HIERARCHIE D'OBJECTIFS



En partant des objectifs du niveau supérieur (fins), il est possible de déterminer les objectifs des niveaux inférieurs (moyens) en posant la question "COMMENT".

Objectif au niveau supérieur (fin) :

Amélioration du niveau de vie des exploitants agricoles

On passe logiquement au niveau inférieur en utilisant la question "COMMENT ?"

- | | |
|-----------|--|
| Comment ? | Par l'augmentation des revenus d'exploitation |
| Comment ? | Par l'accroissement de la production agricole |
| Comment ? | Par le contrôle de l'érosion des sols et l'augmentation du taux d'utilisation des terres |
| Comment ? | Par la construction de terrasses en gradins |

Il est donc possible, à partir d'un objectif quelconque, d'établir une hiérarchie des objectifs fins-moyens en posant les deux questions "Comment" et "Pourquoi".

La hiérarchie des objectifs représente la fondation logique du projet. Elle met en lumière les relations entre les divers objectifs et permet d'éviter les confusions.

Pour résumer, une hiérarchie d'objectifs représente une chaîne fins-moyens dont l'efficacité dépend de son chaînon le plus faible. Par exemple, l'absence de structures de commercialisation appropriées peut mener à l'échec un projet d'expansion de la production laitière, malgré l'accroissement élevé de cette production.

Les objectifs du niveau inférieur doivent permettre d'accomplir les objectifs du niveau supérieur. On passe d'un objectif à l'autre au moyen des questions "pourquoi" et "comment". La réponse au

"comment" est l'objectif du niveau immédiatement inférieur, la réponse au "pourquoi" est l'objectif immédiatement supérieur.

b) Procédure

En établissant les objectifs, il faut pouvoir répondre à certaines questions élémentaires sur les besoins identifiés, par exemple :

- o les besoins de qui ?
- o quel est le groupe-cible ?
- o Sur quelle base ce groupe doit-il se définir (âge, classe économique, situation géographique, types de comportement, etc.) ?

D'autres questions-clés dirigent l'analyse vers les "systèmes" au sein desquels vivent les groupes-cibles.

L'établissement des objectifs du projet est un processus qui engage l'équipe de planification et les administrateurs ainsi que les apports des bénéficiaires éventuels ou des autres groupes qui ont des intérêts dans le projet. L'approbation des objectifs par les responsables des politiques est nécessaire pour obtenir dès le début de la planification du projet une déclaration d'intention tout à fait explicite.

Lorsque le but d'ensemble du projet a été clairement énoncé et accepté, il faut préparer un énoncé correspondant des extraits nécessaires pour accomplir ce but (ou ces buts)*. Les extraits du projet peuvent être soit terminaux, soit intermédiaires. On devra essayer de quantifier tous les extraits, afin de pouvoir mesurer, contrôler et évaluer l'avancement du projet et son impact. Les objectifs constituent la fondation, non seulement de la planification et de l'évaluation du projet, mais encore du contrôle de son exécution.

* Module 2 - La méthode du cadre logique

65

c) Vérification

Une fois les objectifs établis, il faut les vérifier et les préciser tout au long du processus de planification. Ils deviennent "la toile de fond" de la plupart des décisions concernant le projet, (évaluation des coûts, conception du projet, emplacement du projet), qui, à leur tour, sont modifiées si, plus tard au cours de la planification, les objectifs se prouvent impraticables : trop ambitieux ou pas assez ; peu complets ou pas assez détaillés.

Un problème présenté par les objectifs est qu'ils sont souvent très généraux afin de pourvoir le projet d'une base de soutien suffisamment large, et peuvent se trouver mutuellement en conflit. Divers groupes soutiennent les projets pour des raisons très diverses et l'accomplissement d'un objectif particulier peut avoir des impacts de portée plus étendue que prévu lors de l'énoncé initial des objectifs. Par exemple, l'amélioration des logements publics dans une certaine zone peut surcharger le système de transports. Ou bien, élever le niveau de vie risque d'accroître la pression sur les devises.

L'établissement des objectifs est un processus complexe pour les raisons suivantes :

- les objectifs d'un même projet diffèrent avec les groupes ou organismes qui le soutiennent ;
- une seule entité désire généralement atteindre au moyen du projet plus d'un seul objectif ;
- la priorité des objectifs varie suivant leur dimension (en fonction du temps, des ressources, des finances, du niveau de production, etc.) ;
- les objectifs peuvent se trouver mutuellement en conflit ;
- les objectifs sont liés les uns aux autres d'une façon complexe, qui n'apparaît clairement qu'une fois le projet mis en route ;
- la priorité des objectifs change souvent dans le cadre d'un même projet ;

- les différents facteurs qui lient les objectifs aux différents aspects du monde socio-politico-économique sont complexes, instables et changent avec le temps.

Pour vérifier la validité des objectifs, on peut se baser sur les critères suivants :

- o il faut préciser le temps alloué à l'accomplissement des objectifs dans les "termes de référence" ;
- o il faut identifier clairement le problème particulier à résoudre (ou à réduire) et déterminer un indicateur quantifiable qui soit directement ou indirectement mesurable, afin de pouvoir vérifier la praticabilité des objectifs et évaluer la performance du projet ;
- o il faut identifier tous les intrants nécessaires à l'exploitation du projet et les quantifier, car ils font partie de la chaîne fins-moyens qui permet d'accomplir le but d'ensemble du projet ;
- o l'énoncé des objectifs doit être spécifique, pratique, axé sur la performance et fonctionnel.

Il faut revoir les objectifs sur la base de l'information qui supporte l'énoncé des problèmes et à la lumière des sources de politiques. Par exemple, il faut énoncer les objectifs en termes conformes :

- aux buts d'ensemble et politiques établis par les plans sectoriels et nationaux ;
- aux politiques générales des dirigeants nationaux ;
- aux objectifs particuliers de la communauté ou d'autres groupes associés au projet ;
- aux objectifs et aux critères émis par les institutions de financement susceptibles de financer le projet.

L'énoncé des objectifs doit établir, entre autres :

- o les groupes démographiques prioritaires ;
- o les groupes géographiques prioritaires ;
- o les problèmes de signification ou de priorité relatives ;
- o les délais dans lesquels les buts d'ensemble doivent être atteints.

Il existe souvent des directives générales à suivre pour l'autorisation, le financement et l'exécution des projets. Ces directives varient selon les changements de priorités du gouvernement, des institutions de financement, des institutions de soutien contributrices, etc. Les planificateurs doivent reconnaître l'importance du cadre dans lequel ces directives sont établies et diffusées. Il faut énoncer les objectifs de façon qu'ils reflètent les politiques et les priorités de l'environnement ayant autorité sur le projet.

4 Techniques et produits

a) Techniques

Certains des instruments et des techniques applicables à la détermination des objectifs sont décrits en détail dans les modules suivants :

Module 1 : Arbre des objectifs
 Indicateurs des objectifs
 Analyses des fins et moyens

Module 2 : Cadre logique

D'autres processus généraux sont également applicables : le "brainstorming" et l'Analyse des champs de forces, par exemple.

b) Documents

L'énoncé des objectifs du projet doit s'appuyer sur un certain nombre de documents de planification, par exemple :

- les directives tirées des politiques pertinentes du gouvernement ;
- les données nécessaires sur la sévérité du problème et les résultats désirés ;
- les données provenant de projets et expériences similaires, ou les leçons tirées de plans de projets particuliers ;
- les directives issues "d'individus-clés" (directorat politique, représentants de la communauté, bénéficiaires, etc.), qui ont des attentes définies en ce qui concerne le projet ;
- les spécifications des extrants d'exploitation ou de production, selon les cas.

c) Produits

Le produit final de cette étape est un énoncé précis des objectifs du projet, organisés en une hiérarchie qui compte au minimum trois niveaux :

- o Les buts d'ensemble du projet
- o Les objectifs directs ou immédiats du projet
- o Les extrants du projet.

Pour chacun de ces niveaux on doit fournir des indicateurs d'accomplissement qualitatifs et de quantitatifs, usuellement appelés "cibles" ; ils indiquent la dimension du changement désiré : niveaux de production ou degré de réduction des problèmes, par exemple.

5. Modules correspondants

- Module 1 - Détermination des objectifs du projet
- Module 2 - La méthode du cadre Logique
- Module 16 - Analyse de la zone de projet
- Module 29 - La sélection des projets
- Module 30 - Brainstorming

C. ANALYSE DE LA DEMANDE ET DU MARCHÉ

A. PROBLEME OU BESOIN	B. OBJECTIFS ET EXTRANTS	C. DEMANDE ET MARCHÉ
H. COUTS ET AVANTAGES	I. SOMMAIRE DU PROJET	D. TECHNOLOGIE
G. ECHANCIERS	F. ORGANISATION	E. RESSOURCES

1. Raison d'être

Il s'agit de :

- spécifier le niveau de biens ou prestations existants ;
- déterminer le niveau de production des extrants à fournir par le projet ;
- définir une stratégie assurant que les extrants atteignent effectivement la population-cible, afin d'achever l'impact désiré.

L'analyse de la demande est tout d'abord une étude détaillée du besoin pour l'extrant du projet. Elle détermine les spécifications de l'extrant et vérifie que ce dernier est conforme à la "demande effective" des populations-cibles.

L'analyse du marché complète l'analyse de la demande ; elle indique comment l'extrant va atteindre les consommateurs ou les bénéficiaires et définit les responsables des divers stades ou des diverses activités permettant d'acheminer cet extrant vers les bénéficiaires.

2. Interdépendance

Cette analyse est basée sur l'énoncé des objectifs ; elle sert à préciser ces derniers, et, en particulier, la définition et la quantité des extrants du projet.

D'autre part, elle affecte les objectifs et les extrants du projet : l'étude du besoin pour l'extrant peut entraîner des modifications des descriptions et des spécifications initiales des extrants. Lorsque l'analyse de la demande est terminée, on a une définition de la nature exacte et de la quantité des extrants pour lesquels l'existence d'un besoin effectif a été établie.

L'étude du besoin pour les extrants établit la fondation des étapes suivantes. Elle devient la base des décisions à prendre en vue de la sélection de la technologie (dimensions, situation et procédés) qui est, en partie, déterminée par la spécification de l'extrant et des niveaux de production des biens ou prestations. Elle permet de déterminer le niveau technique, la portée, la dimension, et l'emplacement des installations ou la disposition des bâtiments. Bien que le choix de la technologie à utiliser soit décidé avant que l'analyse de la demande ne soit complétée, cette dernière est un facteur déterminant de l'applicabilité de la technologie choisie.

L'analyse du marché affecte la structure du projet ; elle détermine la mesure dans laquelle l'organisation du projet doit assurer que les bénéficiaires reçoivent le produit, directement ou par liaison avec des organismes intermédiaires.

C'est aussi un facteur déterminant dans l'estimation des coûts et avantages du projet qu'il faut définir, identifier et mesurer avec une certaine précision aux stades avancés de l'étude de projet.

3. Rapport d'analyse de la demande et du marché

L'analyse de la demande est un élément important de l'examen du projet, tout particulièrement au niveau de l'étude de faisabilité. Elle permet de préciser les énoncés initiaux du problème et la hiérarchie des objectifs en déterminant les conditions dans lesquelles les extrants seront utilisés ou consommés et en quantifiant ces conditions.

L'analyse de la demande s'applique non seulement aux projets qui produisent pour le "marché commercial", mais à toute "les unités ou infrastructures productrices". Les extrants de certains projets sont vendus sur le marché commercial : produits artisanaux, vêtements, produits agricoles, etc. D'autres extrants peuvent être consommés ou absorbés sous forme d'emploi : la formation d'ingénieurs, de plombiers, d'aides infirmières (ou

infirmiers), de planificateurs de projet, etc. Les extrants d'autres projets prennent la forme de prestations de service dont la plupart n'exigent pas un paiement direct : routes, hôpitaux, plans de distribution des eaux, etc. D'autres types de projets peuvent avoir pour extrant une réforme ou un changement de structure : amélioration de l'efficacité des systèmes de livraison ou des systèmes administratifs.

L'analyse de la demande étudie l'existence d'un marché pour les extrants du projet. Le terme de "marché" est utilisé ici dans son sens le plus large qui couvre à la fois la demande et l'offre pour les extrants du projet. Le marché couvre également les extrants tels que biens et prestations normalement considérés comme "libres" dans le sens que le consommateur n'a pas à payer directement pour leur utilisation. C'est le cas, par exemple, des écoles et des routes. La plupart des biens et prestations produits par les projets publics ne se vendent pas sur le marché ou aux prix courants du marché.

Il faut axer l'analyse de la demande sur la demande effective et non sur une conception abstraite ou générale de la demande ou du besoin pour les extrants du projet. Il faut donc déterminer la demande effective pour les extrants du projet. La demande effective signifie, non seulement, que quelqu'un désire le produit, mais encore, que quelqu'un est prêt à en payer le prix et qu'il en a la possibilité. Tout extrant doit coûter à quelqu'un, même si les individus qui en bénéficient directement ou qui les utilisent n'ont pas à les payer par un échange direct d'argent. Les coûts des hôpitaux, des écoles ou des réseaux routiers sont généralement couverts par le budget national. De nombreux projets publics sont subventionnés, dans l'intérêt de la société et celui de l'économie nationale. Il doit y avoir pour ce type d'extrants une demande aussi certaine que la demande pour des extrants vendus commercialement. Dans ce cas, la détermination de la demande effective exige une étude séparée des consommateurs, de leur volonté et de leur capacité à payer ces extrants.

Pour certains extrants, le besoin et le nombre potentiel des consommateurs peut, de loin, dépasser la capacité de paiement du gouvernement, du secteur privé ou des responsables du financement du projet. Dans ce cas, la demande effective se base, non pas sur le besoin, les pressions sociales ou les demandes pour un projet, mais sur la capacité de soutenir le projet au moyen de fonds provenant de ceux qui le "paient".

Le but du projet étant de fournir des biens ou des prestations spécifiques à une certaine collectivité ou à un certain nombre d'individus, il faut évaluer le volume d'extrants requis. L'analyse couvre l'ensemble de la demande et du marché pour cet extrant, ainsi que le marché ouvert au projet et à ses concurrents.

L'évaluation de l'ensemble du marché est basée sur trois facteurs principaux :

- o la dimension actuelle du marché, qui peut se mesurer en évaluant la consommation totale par les utilisateurs et la production totale par les fournisseurs ;
- o le taux apparent de croissance du marché en fonction de la demande et de l'offre ;
- o les facteurs critiques qui influencent la croissance du marché ou de la demande pour l'extrant, ou facteurs déterminants de la demande.

Pour un certain nombre de raisons, la dimension actuelle du marché ne reflète pas toujours la demande effective pour biens et prestations. C'est pourquoi les planificateurs doivent connaître les probabilités de croissance du marché ainsi que les facteurs déterminant la demande. Dans le cas de la demande finale au niveau de la consommation, les facteurs déterminants les plus forts sont la population, le revenu par tête, les possibilités de substitution, les goûts et les préférences, et les prix (ainsi que la répercussion des subventions).

D'autre part, la demande au niveau de la production est généralement dérivée de la demande au niveau de la consommation, naturelle ou engendrée. Elle est déterminée par les possibilités d'investissement et par le climat économique. D'autres producteurs ne peuvent utiliser les biens et prestations produits par le projet que dans la mesure où ces derniers servent de ressources intermédiaires à leur production finale. Ceci n'est pas aussi facile à déterminer que la demande finale ou la demande du consommateur.

Lors de l'évaluation de la demande, il faut en préciser la nature et à quel niveau on peut la déterminer. La production du projet peut s'ajouter au volume de production courant ou peut tenter de remplacer tout ou partie des biens et prestations couramment produits. Il faut se rappeler qu'on peut déterminer le volume de la demande uniquement pour des prix ou pour des valeurs particulières. La notion de "valeur" est une supposition élémentaire dans l'analyse de la demande.

La partie de l'ensemble du marché que peut couvrir le projet dépend pour une part de la structure du marché, des coûts de production et de distribution encourus par le projet, de la nature du soutien apporté au projet par son environnement et des politiques de commercialisation prédominantes. Ainsi, il faut

connaître, non seulement l'ensemble du marché et les facteurs déterminants de sa croissance, mais aussi la mesure dans laquelle les extrants du projet s'intègrent à l'ensemble de la situation offre et demande.

Trop souvent l'analyse de la demande se concentre sur la détermination du niveau ou du volume de la demande. Un aspect de cette analyse fréquemment négligé est la Stratégie de commercialisation*, qui couvre les moyens d'acheminer les extrants du point de production au point de consommation, ou bien, dans le cas d'extrants stationnaires (routes, prestations tels que restaurants ou écoles), la façon dont les consommateurs sont réunis au point d'utilisation. Cet aspect est couvert par le Rapport d'analyse du marché.

Une étude de l'ensemble du marché est essentielle à la réussite du projet. Elle permet de comprendre les divers processus qui conduisent de la production à la consommation. Ces processus comportent diverses fonctions dont le rôle est essentiel à l'exploitation efficace de la demande effective. Si une demande effective est identifiée, mais n'est pas exploitée, le projet est voué à l'échec. Trop souvent, l'étude détaillée des processus, des fonctions et des rôles de la commercialisation est incomplète ou repoussée jusqu'à l'exécution, ce qui entraîne l'échec du projet ou la médiocrité de son exécution.

4. Techniques et produits

a) Données requises

Selon le stade de développement du pays, les données nécessaires comprennent :

- l'usage et les spécifications des biens et prestations à fournir ;
- les prix et les coûts ;
- les préférences du consommateur ou de l'utilisateur ;
- les séries statistiques sur la demande passée et présente ;
- les séries statistiques sur les facteurs déterminants ;

* Module 15 - Etude du marché - Stratégie de commercialisation

- les sources d'approvisionnement ;
- les mécanismes de distribution ;
- les biens ou prestations concurrents ;
- les politiques ou règlements économiques pertinents.

Ces données, jointes aux considérations sur les tendances et les facteurs déterminants, permettent la compréhension de la situation courante de la demande, nécessaire aux projets basés sur la demande.

Les extrants proposés seront produits à un certain point dans l'avenir. Une estimation du projet (coûts, production, bénéfices) peut être dérivée de façon statistique de projections passées et présentes. Il faut pouvoir établir une comparaison entre la contribution apportée par le projet avec la fourniture des biens et prestations proposés et une situation dans laquelle cette contribution est absente.

b) Documents d'appui

L'analyse doit s'appuyer sur un certain nombre de documents de planification, parmi lesquels :

- o les séries statistiques sur l'ensemble du marché ;
- o les séries statistiques sur les facteurs déterminants ;
- o une analyse internationale comparative (le cas échéant) ;
- o une analyse des courants de commercialisation ;
- o une analyse des mécanismes de distribution ;
- o une analyse des biens, prestations et entreprises concurrents ;
- o les politiques et réglementations économiques pertinentes.

c) Techniques

Les techniques applicables à l'analyse de la demande et du marché sont les suivantes :

- o la prévision et analyse des tendances
- o la prévision de la moyenne des changements
- o l'analyse des régressions
- o l'analyse des coefficients d'élasticité et facteurs déterminants
- o l'analyse offre-demande

La procédure normale inclut la prévision, qui se fait :

- par simple extrapolation des tendances sur analyse des documents d'archives,
- par comparaisons basées sur des situations de marché similaires (sur le plan international ou national).

La prévision peut encore être basée sur :

- o les régressions permettant de définir les relations entre les facteurs déterminants,
- o l'élasticité de l'offre et de la demande,
- o les courbes offre-demande, etc.

L'application de ces techniques nécessite un bon jugement et une saine interprétation permettant d'assurer que les suppositions concernant les prévisions et les relations entre facteurs déterminants soient valables et qu'elles reflètent les changements anticipés de l'économie et de la structure nationales qui risquent d'affecter le projet.

d) Produits

Les résultats de l'analyse de la demande servent à étudier l'aspect "offre" et, éventuellement, les contraintes liées à la technologie et aux ressources qui affectent le projet. L'étude de faisabilité présente souvent des analyses sommaires de la demande sous forme d'analyse de la meilleure estimation, ou d'analyse du pire cas. Ces analyses reflètent une gamme de demandes basées sur l'analyse de sensibilité de valeurs choisies pour des facteurs déterminants-clés ou des paramètres-clés qui affectent la demande et l'offre des extrants.

Plusieurs produits résultent de cette étape :

- les spécifications des extrants ;
- la projection de l'ensemble de la demande et des tendances ;
- l'établissement des prix et des coûts, ainsi que les autres suppositions relatives à la projection de la demande ;
- la projection de la demande pour le projet ;
- les stratégies de commercialisation pour les extrants du projet ;
- la détermination des responsabilités en matière de commercialisation.

5. Modules correspondants

- Module 13 - Technologie de projet
- Module 14 - Analyse de la demande
- Module 15 - Etude du marché - Stratégie de commercialisation
- Module 16 - Analyse de la zone de projet
- Module 17 - Analyse des coûts et avantages
- Module 26 - Analyse sociale
- Module 39 - Préparation des étude de pré-faisabilité et de faisabilité

D. SELECTION DE LA TECHNOLOGIE DE PROJET

A. PROBLEME OU BESOIN	B. OBJECTIFS ET EXTRANTS	C. DEMANDE ET MARCHÉ
H. COUTS ET AVANTAGES	I. SOMMAIRE DU PROJET	D. TECHNOLOGIE
G. ÉCHEANCIERS	F. ORGANISATION	E. RESSOURCES

1. Raison d'être

Il s'agit de déterminer la meilleure technologie à utiliser pour l'exécution du projet. Pour cela, il faut examiner différentes approches technologiques à la réalisation des extrants et évaluer les différents aspects des options possibles (dimension, implantation, processus, etc.) avant de sélectionner et de mettre au point la technologie la plus appropriée au projet considéré.

2. Interdépendance

La technologie du projet est déterminée, principalement, par l'énoncé des objectifs et par l'énoncé de la demande ; ces derniers sont à l'origine de directives définies relatives aux contraintes régissant les spécifications des biens ou prestations, ainsi que les niveaux et conditions de la production.

De son côté, le choix de la technologie peut entraîner des modifications ou des révisions de l'un ou l'autre de ces énoncés.

Lorsqu'une technologie a été choisie et que tous les aspects de la conception du projet ont été déterminés, on peut planifier les aspects du projet dont le choix de la technologie est la fondation la plus importante : estimation des coûts, établissement de l'échéancier, détermination des besoins en ressources et organisation du projet.

Il doit y avoir corrélation entre la technologie et les autres aspects du projet. L'analyse et le choix de la technologie ne peuvent se limiter à des considérations purement techniques. Les conclusions atteintes lors de la planification des autres aspects du projet (échéancier, disponibilité des ressources, contraintes en matière de coûts, organisation, etc.) peuvent rendre nécessaire de modifier la technologie du projet.

3. Sélection d'une technologie et énoncé

La technologie est l'organisation et l'application des connaissances scientifiques pour l'accomplissement de buts pratiques*. L'énoncé de la technologie indique à la fois si un projet est réalisable et comment il peut être réalisé. La technologie d'un projet représente la combinaison des ressources requises -intrants- (matières premières et intermédiaires, ressources humaines et financières), au moyen de processus particuliers de production ou de prestations, pour obtenir les extrants recherchés. Que les extrants soient des biens ou des prestations, et qu'ils soient commercialisables ou non, la technologie est un aspect essentiel du projet.

Le choix de la technologie se base sur la formulation d'un document incluant les spécifications sur les niveaux de production à atteindre, les processus à utiliser, les exigences de la production, les caractéristiques techniques et les capacités de soutien nécessaires à l'application de la technologie choisie (type d'organisation, compétences techniques et de management).

Pour choisir la technologie appropriée au projet, il faut considérer :

- les diverses options permettant d'exécuter le projet ;
- les caractéristiques de chacune du point de vue de l'ingénierie et de la technique ;
- les exigences correspondantes en ressources matérielles et humaines ;
- les plans ou les exigences en matière d'installation, d'exploitation et de maintenance ;
- les critères affectant la sélection de la technologie.

* Module 13 - La technologie du projet

L'énoncé de la technologie du projet couvre :

- o les extrants et leurs spécifications ;
- o les processus de production ;
- o les caractéristiques des moyens de production ;
- o les besoins en ressources du projet ;
- o l'implantation du projet ;
- o la taille du projet ;
- o la chronologie de l'élaboration du projet.

Bases de sélection

La plupart des décisions liées à la technologie nécessitent recherches et évaluations préliminaires couvrant les divers aspects du projet (sites de construction, matières premières, procédés, extrants, etc). La sélection de la technologie repose sur une documentation qui sera intégrée au plan de projet et touche, en particulier :

a) Les processus de production :

On peut représenter divers processus de production susceptibles d'être adoptés par des diagrammes indiquant le chemin suivi par les matières premières et intermédiaires pour devenir les extrants du projet : passage des mangues au jus de fruit en boîte ; transformation d'adultes analphabètes en adultes alphabétisés.

b) Les installations et équipement

Il s'agit de choisir, entre diverses possibilités, les types d'installations et d'équipement nécessaires. Cette décision signifie souvent un compromis entre le coût et la qualité des machines ou des installations, basé sur l'ensemble des ressources accessibles au projet. Il faut examiner l'équipement en tenant compte à la fois des exigences de l'exécution (équipement de construction pour la mise en place du projet) et celles de l'exploitation.

c) L'agencement du site :

Qu'il s'agisse d'une usine, d'une école, d'une clinique ou de toute autre installation, il faut en assurer l'utilisation maximale et en prévoir l'expansion éventuelle. L'efficacité de l'exploitation dépend notablement de l'agencement de l'usine, qui doit permettre une économie de mouvements, de temps, de matériaux, et faciliter les processus de production.

d) L'installation d'infrastructures supplémentaires :

Il s'agit des infrastructures fournissant les services nécessaires à la production et à l'usage du personnel : l'adduction d'eau potable, l'enlèvement des eaux usées, l'énergie, les conduites de fuel, les logements, les bureaux, etc. Le choix de ces infrastructures découle des exigences techniques du projet mais dépend en même temps des conditions locales et du jugement du directeur de projet. Ce choix vient souvent en complément de celui de la technologie de base, car ces infrastructures peuvent être essentielles à la réussite de l'exploitation.

e) L'efficacité de l'installation :

On considère le résultat des processus de production en termes de coûts d'exploitation et de coûts des intrants par rapport à la capacité de production. Il faut prendre en compte, outre les facteurs purement techniques, le volume d'intrants requis selon les processus employés, la qualité des matières premières disponibles, l'expérience tirée d'installations similaires, l'organisation générale administrative et technique du projet, ainsi que la qualité du personnel disponible pour appliquer la technologie.

f) La flexibilité de la capacité de production :

Le besoin d'une certaine flexibilité dans la capacité de production peut constituer un facteur important. A certains points, la nature de la demande, la limitation des matières premières, des changements dans la situation financière, etc. peuvent rendre nécessaires des variations de la production. La flexibilité de la capacité de production facilite la croissance et l'adaptabilité de l'exploitation avec un minimum de difficultés et de dépenses.

g) Les échéanciers de travail

Il s'agit de l'agencement des activités nécessaires à la mise en place de la technologie et à sa mise en exploitation. Ces échéanciers doivent être synchronisés avec les autres aspects du projet : acquisition des matériels, création d'une demande de la part de la clientèle, formation du personnel, etc.

Choix d'options

Le choix d'options en matière de technologie présente certaines difficultés :

a) Les diverses options en matière de technologie diffèrent par plusieurs de leurs aspects. Il appartient au planificateur d'étudier tous ces aspects et de les combiner de la meilleure façon pour accomplir les objectifs du projet dans le cadre des contraintes prescrites de durée, de coûts et de ressources. Il faut donc prendre en considération :

- o les processus de production ;
- o la dimension du projet ;
- o l'implantation du projet ;
- o les intrants (approvisionnements, qualité, accessibilité) ;
- o les spécifications et le volume de l'extrait ;
- o la chronologie et l'échelonnement de la production ;
- o l'échelle et le volume de production ;
- o les combinaisons investissement/ressources humaines au niveau de la technologie ;
- o la combinaison des compétences et des technologies locales et externes.

b) Pour que le choix d'options soit valide, en ce qui concerne la technologie, il faut faire des suppositions sur les changements prenant place au même moment dans l'environnement du projet, entre autres :

- réformes dans les administrations et les réglementations existantes ;

83

- amélioration ou expansion de l'exploitation, de l'efficacité et de la coordination des installations existantes ;
- justification de certains intrants, des approvisionnements ou d'autres types de soutien du projet ;
- modifications aux plans de structures administratives ou productrices connexes ;
- investissements parallèles pour fournir le soutien nécessaire.
- caractéristiques des moyens de production ;
- exigences au cours des phases d'exécution.

c) En outre, la technologie appelle la considération des exigences en matière de travaux d'infrastructure ou de génie civil, de bâtiments, de réseau de transport, de systèmes d'emmagasiner, d'alimentation en eau, d'écoulement des eaux, de fourniture d'énergie, et autres structures particulières. Toutes les décisions sur la technologie doivent intégrer une vaste gamme de données sur les nombreux facteurs qui affectent l'option préférée, parmi lesquels :

- o les ressources humaines
- o les matières premières spéciales
- o l'énergie électrique
- o le combustible
- o l'eau
- o les politiques de décentralisation
- o les possibilités de logement
- o les compétences minimales et maximales
- o etc.

Une technologie de projet viable résulte de l'analyse approfondie des aspects technologiques dans le cadre de la zone de projet et de son environnement socio-économique au sens le plus large.

Avant de choisir une technologie particulière, il faut posséder les données permettant d'en évaluer les coûts et avantages, l'intérêt, et de comprendre l'impact qu'on peut actuellement en attendre. Alors que bien des projets recherchent dans les processus technologiques un moyen d'apporter des changements spectaculaires dans les comportements sociaux, il faut bien se convaincre qu'il s'agit en fait de coordonner aux besoins réels et reconnus des bénéficiaires le choix de technologies appropriées.

Applicabilité

Le concept des niveaux de technologie dans le contexte du développement est très discuté ; technologie à grande ou à petite échelle, technologie à fort coefficient de main-d'oeuvre ou d'investissement, etc. Le problème pour les planificateurs est d'éviter les choix basés sur les préjugés et de trouver la technologie applicable aux conditions et aux objectifs du projet. Il s'agit de s'assurer que la technologie choisie convient au milieu social, économique, culturel, physique, et au contexte de développement dans lequel elle doit être appliquée.

Par exemple, l'un des facteurs de l'applicabilité d'une technologie est sa capacité à permettre une production compétitive avec celle d'autres options. Il est inutile d'insister sur le choix de technologies à fort coefficient de main-d'oeuvre qui s'excluent du marché parce que leur production n'est pas compétitive, qu'elles exigent d'importantes subventions ou que, (d'après les critères économiques), elles sont économiquement improductives. Ceci est particulièrement évident lorsque les conditions économiques donnent la priorité aux projets qui développent l'indépendance et l'autonomie ; il en est de même pour les projets situés dans les marchés compétitifs ou internationaux.

L'applicabilité d'une technologie se mesure par rapport aux capacités des individus et des institutions aussi bien que par rapport aux exigences techniques et aux intrants. Il faut considérer les niveaux relatifs de développement de l'environnement aussi bien que l'estimation de prix applicables pour les intrants de production. Dans ce sens, l'applicabilité de la technologie est toute relative - relative aux processus, aux exigences et aux circonstances existant dans l'immédiat. L'applicabilité d'ensemble d'une technologie n'est pas mesurable en soi ; elle se mesure par rapport aux divers aspects du projet et on la juge sur les bases suivantes :

- applicabilité aux buts d'ensemble du projet et aux politiques et buts d'ensemble du développement au niveau national ;
- applicabilité des extrants (biens ou prestations) ;
- applicabilité à l'utilisation économique d'un ensemble de ressources disponibles et accessibles ;
- consistance avec l'environnement (institutions et culture) ;
- applicabilité aux changements souhaités et que doit apporter le projet.

Les liaisons technologiques

Dans le choix de la technologie aussi bien que dans sa conception, il est important de considérer ce que l'on peut appeler "les liaisons technologiques". Il existe entre le projet et son milieu un mouvement d'échanges technologiques : il reçoit du matériel et des fournitures (liaisons d'entrée) et il fournit des extrants qui doivent être utilisés (liaisons de sortie).

Dans une sucrerie, par exemple, les liaisons technologiques d'entrée comprennent le transport vers l'usine aussi bien que les unités de culture de la canne. Les liaisons de sortie sont représentées par les raffineries, les ateliers de bagasse, etc.

Il faut considérer avec attention les liaisons technologiques du projet qui représentent souvent la base permettant d'établir solidement la technologie choisie.

Bases de décision

Les décisions en matière de technologie varient selon les projets et couvrent, entre autres, les aspects suivants des diverses options :

a) La qualité

La nature des biens et prestations capables de répondre aux besoins déterminés varie en fonction de leur qualité. On peut construire des routes de qualités diverses pour une capacité minimale ou maximale, mais on laisse aux techniciens une certaine

marge pour décider de la qualité et de la capacité appropriées. On peut réaliser des programmes d'enseignement permettant d'atteindre soit un niveau minimum acceptable, soit un niveau d'excellence.

b) L'étendue et l'échelonnement

Les processus de production peuvent s'étendre et les bases de ressources s'accroître avec le temps ; les capacités idéales peuvent se développer dès les premières années ou bien n'être réalisées que plus tard par expansion.

c) Dimension, implantation et capacité

Lorsqu'il existe une dispersion géographique des besoins ou des approvisionnements, il faut établir un compromis entre l'implantation des approvisionnements et le marché.

d) Nature du produit et coût relatif du transport

En général, il vaut mieux réduire au minimum les frais de transport des intrants (qui sont généralement plus lourds et plus susceptibles d'être endommagés que ceux des extrants.

e) L'économie d'échelle

Cet aspect tend à encourager les installations de grande taille, bien que des frais de distribution élevés risquent de contrebalancer les gains.

f) Autres facteurs de décision

D'autres facteurs de décision en matière de technologie touchent : les installations existantes, les caractéristiques structurelles, les exigences de maintenance, les marges de flexibilité, les caractéristiques des matières premières en relation avec la main-d'oeuvre, le mode d'exploitation, etc.

La possibilité de transférer d'un projet à l'autre les expériences en matière de technologie est limitée et il est généralement nécessaire d'effectuer une étude des technologies aux stades avancés de la planification.

4. Produits et techniquesa) Produits

Les produits associés à cette composante sont les suivants (bien entendu, ils varient selon les types de projet) :

- o une vue d'ensemble de la technologie ;
- o un énoncé des exigences matérielles et des exigences en matière d'infrastructure ;
- o la spécification des outputs ;
- o une analyse de l'implantation ;
- o un plan d'agencement du site et des installations ;
- o un énoncé des besoins en équipement et en fournitures ;
- o un énoncé des besoins en ressources matérielles ;
- o une description du processus de production ;
- o un énoncé des besoins en matière d'organisation et de management ;

Cette étape comporte également l'examen et la description de tous changements supplémentaires ou de toutes structures de soutien nécessaires à l'installation et à l'exploitation de la technologie (liaisons routières, capacités administratives, réglementations, etc.).

b) Techniques

La technologie du projet engage la participation d'experts techniques et les techniques associées à la technologie sont généralement celles des experts représentés --architectes, directeurs de travaux de construction, experts en formation, en hygiène, experts agricoles, etc.

5. Modules correspondants

- Module 1 - Détermination des objectifs
- Module 2 - La méthode du cadre logique
- Module 5 - Structure du projet
- Module 11 - Plan de répartition et d'allocation
budgétaire des ressources
- Module 13 - La technologie du projet
- Module 14 - Analyse de la demande
- Module 15 - Etude du marché - Stratégie de
commercialisation
- Module 16 - Analyse de la zone de projet
- Module 17 - Analyse des coûts et avantages
- Module 31 - Système pour la planification de la
proposition et de la sélection de
projets

E. DETERMINATION DES RESSOURCES

A. PROBLEME OU BESOIN	B. OBJECTIFS ET EXTRANTS	C. DEMANDE ET MARCHE
H. COUTS ET AVANTAGES	I. SOMMAIRE DU PROJET	D. TECHNOLOGIE
G. ECHEANCIERS	F. ORGANISATION	E. RESSOURCES

1. Raison d'être

Il s'agit de déterminer toutes les ressources humaines et matérielles nécessaires à la conduite du projet et de les mettre à sa disposition. Les matières premières nécessaires à l'exécution et à l'exploitation du projet (ainsi que le terrain et l'alimentation en eau) demandent une attention particulière. Il faut également préciser les domaines d'expertise technique et professionnelle, car certaines pénuries dans le cadre du développement peuvent nécessiter l'acquisition d'assistance technique pour l'exécution du projet.

2. Interdépendance

Cette étape découle directement des études pour la sélection d'une technologie : les besoins en ressources sont liés au choix de la technologie qu'il faut souvent modifier, si les ressources ne sont pas disponibles.

Après avoir déterminé les besoins en ressources humaines et matérielles, on détermine leurs sources. Cette détermination devient la fondation de la structure du projet. Les coûts et les échéanciers sont naturellement basés sur la disponibilité des ressources nécessaires au projet et dépendent de leurs sources.

3. Détermination des ressources

Il faut déterminer les ressources nécessaires et leur accessibilité, et, tout particulièrement, celles dont l'offre risque d'être limitée. Les besoins à évaluer par les planificateurs couvrent principalement :

- o les ressources humaines ;
- o les matières premières ;
- o les fournitures et les matières intermédiaires ;
- o l'équipement et les installations.

a) Les ressources humaines

Les ressources humaines sont à étudier de près au cours des stades de planification. Toutes les classes d'aptitudes nécessaires au projet doivent être déterminées, depuis celles du personnel de service et de la main-d'oeuvre jusqu'aux classes professionnelles et techniques les plus élevées.

On doit examiner ces ressources en fonction des capacités et des rendements. La capacité représente la présence de compétences professionnelles ou techniques. Le rendement représente le volume de travail qui peut être accompli. Cette distinction est nécessaire parce qu'il arrive souvent qu'on rencontre des individus possédant les connaissances, les compétences ou l'expérience nécessaires, mais ils sont déjà surchargés de travail. Dans ce cas, il y a capacité et non rendement.

Bien souvent, la réussite d'un projet résulte directement du recrutement des ressources humaines appropriées pour répondre à ses besoins en personnel. On doit porter une attention particulière aux compétences qui peuvent être difficiles à trouver. On peut avoir à incorporer dans le plan du projet une composant formation, afin de prévoir le temps nécessaire à la préparation des individus pour l'exécution du projet ou pour son exploitation. Si on repère des lacunes, on peut souvent trouver des sources nationales et internationales d'assistance technique.

Aux derniers stades de la planification, il faut s'assurer que le personnel spécifié pour le projet n'existe pas seulement sur le papier, mais qu'il est effectivement disponible. Bien souvent, on spécifie des individus qui ne sont pas en mesure de travailler pour le projet à cause d'autres appointements professionnels ou de restrictions personnelles.

b) Les matières premières

La situation de l'offre en matières premières est un point critique pour la détermination de la capacité de production des projets qui fournissent des biens ou des prestations ; elle est donc étroitement liée à la dimension du projet et au choix de la technologie. Dans certains cas, l'identification des matières premières inutilisées ou sous-employées peut avoir servi de base à l'idée initiale du projet : terres incultes, fruits qui se gâtent sur l'arbre, etc.

La situation de l'offre en matières premières peut constituer pour le projet une possibilité, ou bien une contrainte majeure qui établissent les limites des niveaux de productivité. Il faut étudier les matières premières en fonction des facteurs suivants : quantité, disponibilité, accessibilité et qualité. Les normes de qualité sont des facteurs très importants qui permettent de répondre aux spécifications des extrants, de la technologie et des processus de production.

c) Les fournitures, les matières intermédiaires, et les produits de base

La disponibilité de ces ressources essentielles influence fortement la capacité du projet : il faut étudier les besoins en eau, en électricité et en services connexes, qui peuvent représenter de sérieuses contraintes pour la réussite de nombreux projets. Les produits de base et ressources intermédiaires (combustibles, produits en papier, pièces en plastique, etc.) peuvent également représenter des contraintes poussant à réduire la production du projet au-dessous de sa capacité maximale pour lui permettre de répondre à la demande pour ses extrants.

d) Équipement et installations

Les besoins en équipement et installations peuvent constituer une contrainte significative pour la réalisation du projet. Les activités de construction, par exemple, peuvent faire appel à des équipements qui ne sont pas entièrement sous le contrôle du projet, mais doivent être partagés avec le reste de l'organisme de parrainage, où ils sont en constante demande, ce qui limite leur utilisation par le projet. Il faut identifier tout équipement essentiel à la production pour permettre d'en engager l'acquisition et d'en assurer la compatibilité avec les plans du site et des bâtiments, avant d'entreprendre les autres activités de soutien du projet, telles que construction ou conception de bâtiments et autres installations destinés à loger l'équipement.

Procédure

Au stade du Profil de projet, l'estimation des ressources peut être relativement simple : il suffit de déterminer les classes de ressources requises (et leurs spécifications) ; cette base permet une première appréciation des besoins du projet.

Aux stades les plus avancés de la planification, l'estimation devient plus détaillée et plus complète et peut même dépasser les limites immédiates ou évidentes du projet pour couvrir les capacités de soutien des organismes situés dans son environnement.

Aux derniers stades, afin de spécifier plus avant les types et quantités de ressources nécessaires, on doit faire des enquêtes approfondies sur les ressources actuellement disponibles dans toutes les catégories en se basant sur des données valides : qualité, emplacements et autres contraintes concernant l'utilisation de ces ressources. Une fois établie la liste des types de ressources appropriées dans chaque catégorie, il faut identifier niveau, qualité et quantité dans lesquels chacune de ces ressources sont nécessaires au projet.

La liste des ressources permet d'identifier toutes celles dont la disponibilité est limitée. Elle permet à l'équipe de prévoir si les besoins peuvent être satisfaits pour la durée du projet. Outre celles déjà identifiées, des ressources de complément ou de rechange peuvent être proposées pour imprévus et l'effet de cette substitution sur la réalisation du projet peut être calculé dans l'examen des options possibles.

Les études et les estimations de ressources doivent se concentrer sur les besoins de l'exécution du projet autant que sur ceux de son exploitation. Bien souvent, on néglige les besoins de l'exploitation pour ceux de l'exécution, au détriment de l'impact d'ensemble du projet. Le passage du projet au stade de l'exploitation nécessite souvent une augmentation du budget résultant de besoins supplémentaires en personnel, en fournitures et en matériels. Il faut identifier ces besoins supplémentaires, dès les premiers stades de la planification.

L'estimation des ressources nécessaires au projet inclut l'identification des zones dans lesquelles leur utilisation pour le projet peut affecter les activités de soutien dans le cadre des organismes concernés. L'emploi dans le projet de certaines ressources, comme le personnel, peut nuire à l'accomplissement des tâches d'autres programmes ou d'autres activités essentielles à l'impact d'ensemble du projet. Par exemple, le service de comptabilité est incapable de fonctionner à plein dans ses activités routinières, parce que du personnel-clé est appointé au travail du projet. Le projet et les programmes courants risquent d'en souffrir également. Ceci est valable qu'il s'agisse des ressources administratives, des ressources en équipement, des ressources de formation, en maintenance et autres ressources fournies au projet au détriment de l'accomplissement d'activités ou de fonctions routinières. Il faut étudier les ressources dans les contextes suivants : les organismes fournissant les structures d'organisation et d'exploitation du projet, les institutions qui fournissent au projet les ressources et prestations et les institutions qui lui fournissent aide financière ou financement, les mécanismes administratifs nécessaires à l'exécution du projet et à la prolongation de son impact, et, finalement, l'emploi d'assistance technique étrangère dans les projets.

4. Produits et techniques

Les produits de cette étape sont les suivants :

- liste de tous les besoins en ressources matérielles avec indication de quantité, de qualité et d'accessibilité ;
- liste de tous les besoins en ressources humaines avec indication de qualifications ;

- liste des zones susceptibles de présenter des pénuries de ressources matérielles ou humaines ;
- stratégies pour surmonter les obstacles à l'exécution du projet imputables aux ressources.
- Projection de l'effet de l'utilisation des ressources pour le projet sur l'accomplissement des activités de routine.

Pour compiler cette documentation, il faut posséder une connaissance technique des ressources et disposer d'informations concernant les essais de qualité effectués sur les ressources matérielles peuvent être nécessaires. En outre, il faut être informé des pratiques et procédures en matière de personnel appliquées dans le cadre du projet, afin d'établir les termes de référence, les directives pour l'assistance technique et tous autres documents nécessaires à l'acquisition et à l'appointement du personnel.

5. Modules correspondants

- Module 11 - Plan de répartition et d'allocation budgétaire des ressources
- Module 13 - La technologie du projet
- Module 17 - Analyse des coûts et avantages
- Module 39 - Préparation des études de pré-faisabilité et de faisabilité

F. ORGANISATION DU PROJET

A. PROBLEME OU BESOIN	B. OBJECTIFS ET EXTRANTS	C. DEMANDE ET MARCHE
H. COUTS ET AVANTAGES	I. SOMMAIRE DU PROJET	D. TECHNOLOGIE
G. ECHANCIERS	F. ORGANISATION	E. RESSOURCES

1. Raison d'être

Il s'agit d'établir les structures d'organisation nécessaires à la mise en oeuvre du projet : de mobiliser toutes les ressources matérielles et humaines, d'établir les processus d'exécution et de production, et de livrer les biens et prestations de façon satisfaisante. Les structures définissent les autorités, les responsabilités et les relations inter-départements et inter-organismes qui caractérisent les projets. Il faut rassembler en une unité intégrée, au moyen des mécanismes de coordination appropriés, et pour toute la durée du projet, des ressources dispersées à travers les organismes intéressés.

2. Interdépendance

Bien que l'organisation du projet soit esquissée dès la conception de l'idée de projet, les structures qu'il faut établir dépendent du choix de la technologie. Les sources d'acquisition des ressources, ainsi que l'ensemble des activités déterminent l'envergure et la structure de l'organisation du projet. A mesure que se développe cette organisation, on peut commencer à préciser les coûts à prévoir pour l'établissement du projet.

3. Plan d'organisation du projet

Types de structures

Mis à part ses mérites techniques et économiques, la réussite d'un projet dépend largement de l'organisation des individus responsables de son exécution et de son exploitation. Sans une organisation efficace, le projet risque de se terminer en échec.

La forme de structure* applicable à un projet dépend de la nature de ce dernier, du but de ses activités, des caractéristiques et exigences des organismes de parrainage et de la nature des responsabilités à assumer.

Un projet peut faire partie des structures existantes d'un organisme et être exécuté parallèlement aux responsabilités de routine du personnel qui lui est appointé (Structure fonctionnelle).

Un projet peut aussi être structuré sous forme d'un organisme séparé, responsable de tous les aspects de sa propre organisation et de son propre management (Structure autonome).

Entre ces deux extrêmes, s'étend toute une gamme de structures (comportant directeur à temps partiel, à plein temps, effectif à temps partiel, équipe de projet complète fonctionnant dans le cadre de l'institution de parrainage), qu'on appelle "structures matricielles".

Le choix de la structure est affecté par les caractéristiques du projet : urgence, dimension, but, complexité, durée, risques encourus, etc. La structure du projet dépend également des points forts de l'organisme (ou des organismes) de parrainage et des formes de coopération nécessaires à la mise en oeuvre du projet.

Quelle que soit la forme de structure adoptée, il faut faire la distinction entre l'organisation du projet et celle de l'organisme-parent qui est responsable du projet**.

* Module 5 -- Structure du projet

** Section I - Chap. II

Examen des organigrammes

Lors de la planification de l'organisation du projet, il faut tout d'abord examiner les structures de l'organisme-parent ainsi que celles de tous les organismes qui contribuent au projet, y compris les sections intéressées des institutions de financement. Les organigrammes existants doivent être revus et adaptés pour y incorporer le projet. A ces organigrammes s'ajoute la description des fonctions de toutes les unités liées au projet. La description des fonctions définit l'autorité, les responsabilités et les caractéristiques des unités concernées. Ces caractéristiques comprennent, par exemple, le niveau de décentralisation ou d'intégration (degré d'autorité accordé aux échelons inférieurs ou aux unités périphériques ; généralisation ou spécialisation dans les unités d'exploitation). Il est bon d'identifier, si possible, tout aspect non-officiel des structures qui risque d'affecter l'exécution du projet : l'influence du personnel-clé, par exemple.

Examen des procédures administratives

L'examen des procédures administratives routinières des unités concernées constitue une part importante de la planification préalable du projet, surtout lorsque le projet approche le stade de l'autorisation et que les plans d'exécution sont à l'étude. Il faut étudier les procédures administratives à suivre pour :

- la soumission de propositions pour approbation de la planification ;
- l'établissement des budgets (préparation, soumission, revue, ajustements, approbation et allocations ;
- la mise en place du personnel (établissement des postes, recrutement, sélection et affectation du personnel ;
- l'administration des programmes de formation pour le personnel affecté au projet ;
- l'administration des divers aspects de la construction des installations (conception, sélection des sites, adjudication, supervision, etc.) ;

- l'administration des processus liés au système de commercialisation (réquisitions, magasinage, comptabilité des stocks, distribution) ;
- la préparation des rapport requis ;
- la demande d'assistance technique étrangère et son administration.

L'étude doit comporter l'estimation du temps requis par les principales procédures administratives, qu'il faudra prendre en compte lorsqu'on établira les échéanciers (étape suivante).

La documentation sur ces procédures peut déjà exister dans les manuels et circulaires officiels ; il faut la recueillir et l'introduire dans la documentation de projet pour référence rapide.

Examen des processus de prise de décision

Les projets sont temporaires. Ils sont souvent entourés d'un ensemble unique d'organismes coopérants. Il faut donc examiner les processus de prise de décision dans les divers organismes, puis élaborer un système de prise de décision incorporant tous les processus applicables. Il faut savoir comment les décisions sont prises en ce qui concerne :

- les questions techniques,
- le financement et les dépenses,
- les questions concernant le management de l'exécution du projet,
- la modification du projet,
- l'équipement du projet en personnel,
- la performance du personnel et sa supervision,
- l'évaluation.

Pour chacun des types de décision définis, sont identifiés les niveaux responsables de l'organisme, ainsi que le poste du décideur. Cette information est résumée sous forme d'un rapport accompagné de trois suppléments :

- o une liste des événements de décision,
- o des diagrammes indiquant pour chaque type de décision où, quand et par qui elle est prise,
- o l'indication des nouvelles structures requises pour faciliter la coordination de la planification et de la prise de décision.

Effectif du projet

Il faut présenter des recommandations pour constituer l'effectif du projet. Cet effectif comprend le personnel-clé de management, le personnel technique et administratif et autre personnel de soutien. Les mesures appropriées pour la formation sont également déterminées, selon les besoins du projet. La structure du projet peut changer au cours de son exécution et après son passage à l'état de programme ou d'opération de routine. Ces changements doivent se refléter dans les plans d'organisation établis, dans les organigrammes et dans les descriptions sommaires de postes (y compris les postes pour lesquels il faut faire appel à une assistance technique nationale ou étrangère).

Expérience des unités de l'organisme-parent

Il faut examiner l'expérience en matière d'exécution d'autres projets des unités concernées de l'organisme-parent, afin d'identifier leurs points forts et leurs points faibles dans ce domaine. Il faut obtenir des informations sur la structure des équipes de projet, le contrôle des projets, les types de problèmes rencontrés et la façon dont ils ont été résolus. Ces informations constituent un guide pour le choix du type de structure permettant d'assurer la réussite de l'exécution du projet.

Elaboration des documents d'organisation

Cette étude se termine par l'élaboration de documents de planification : organigrammes appropriés, brèves descriptions de fonctions pour les unités concernées de l'organisme-parent, grilles de responsabilités et notes sur les relations "non officielles" et sur la capacité et la disposition de chacune des unités concernées à adapter ses structures et ses fonctions aux exigences du projet.

L'environnement

Les planificateurs doivent comprendre l'environnement institutionnel du projet, qui est très complexe, et ses liens avec le projet.

Il comprend les fournisseurs, les agents régulateurs, les bénéficiaires, les intérêts politiques, les concurrents, les donateurs, les institutions contributrices, etc. On définit quatre types principaux de liens avec l'environnement institutionnel :

- Les liens fonctionnels touchant la fourniture des intrants et la réception des extrants, permettant ainsi au projet de fonctionner efficacement ;
- Les liens d'habilitation qui fournissent le soutien nécessaire au projet en matière d'autorité et de régulation ;
- Les liens normatifs qui existent avec les groupes ou les organismes possédant des "normes" ou des objectifs similaires, connexes, ou directement opposés et peuvent ainsi avoir une influence sur la performance du projet.
- Les liens diffus qui ont une influence, mais moins directe et moins organisée que celle des précédents, par exemple les liens avec les médias, les groupes bénévoles (parents, jeunes, etc.).

Les planificateurs doivent identifier les liens directs ; aux stades avancés de la planification, ils doivent s'efforcer d'assurer que ces liens soutiennent effectivement le projet, par participation ou par inclusion, permettant aux principaux groupes liés au projet d'exercer l'influence appropriée sur la réalisation de ce dernier et, en particulier, sur sa structure.

Les politiques

Il faut également étudier, dans chacun des organismes contributeurs, les politiques qui risquent d'avoir une influence sur le projet :

- plans de développement national ou sectoriel ;
- fonctions et responsabilités constitutionnelles ;
- description des fonctions ministérielles et de leurs relations entre elles ;
- accords, programmes et objectifs internationaux.

Il faut établir une liste des politiques qui affectent le projet. Cette liste peut devenir un instrument essentiel pour la justification du projet, en particulier si les politiques conduisent au soutien des idées de projet. En outre, il est bon d'étudier tous les programmes connexes pour voir si le projet peut contribuer à ces programmes ou coopérer avec eux pour leur avantage commun. Cette étude permet d'assurer une étroite coordination entre le projet et son environnement au sens le plus large.

4. Produits et techniques

Les produits de cette étape sont les suivants ;

- recommandations pour le type de structure appropriée à l'exécution du projet ;
- recommandations pour le type de structure appropriée à l'exploitation du projet ;

- recommandations pour l'implantation du projet par rapport à l'organisme-parent ;
- descriptions de la structure du projet ;
- description des organismes-clés situés dans l'environnement du projet ;
- description des processus de prise de décision liés au projet ;
- sommaire des politiques, programmes et réglementations importants qui risquent d'affecter le projet.

5. Modules correspondants

- Module 5 - Structure du projet
- Module 6 - Grille des responsabilités
- Module 13 - La technologie du projet
- Module 14 - Analyse de la demande
- Module 15 - Etude du marché - Stratégie de commercialisation
- Module 16 - Analyse de la zone de projet

G. ETABLISSEMENT DES ECHEANCIERS

A. PROBLEME OU BESOIN	B. OBJECTIFS ET EXTRANTS	C. DEMANDE ET MARCHE
B. COUTS ET AVANTAGES	I. SCHMAIRE DU PROJET	D. TECHNOLOGIE
G. ECHEANCIERS	F. ORGANISATION	E. RESSOURCES

1. Raison d'être

Il s'agit d'agencer toutes les activités du projet, au cours de la phase d'exécution, en fonction du temps et de leurs relations logiques. L'échéancier échelonne les activités et les relie pour répondre aux besoins de priorité et de suivi ; il permet d'en contrôler et d'en coordonner la performance ainsi que celle des divers éléments et composantes du projet.

2. Interdépendance

Les échéanciers reposent sur la détermination de la technologie, sur celle des ressources et sur la définition de la structure du projet.

Sur cette base, on peut identifier toutes les activités du projet et les échelonner, en fonction des ressources disponibles, pour mener à bien le projet. L'échéancier indique en outre l'échelonnement des coûts et avantages tout au long du projet et engendre les informations qui en permettent l'analyse.

3. Elaboration de l'échéancier

Un projet est un processus unique qui ne se répète pas. Il est fait d'une série d'activités destinées à accomplir une série d'objectifs particuliers dans le cadre de contraintes déterminées

de temps et de ressources. L'échéancier permet de définir et de coordonner les activités nécessaires à l'achèvement des objectifs du projet en tenant compte de ces contraintes.

On identifie les activités, on définit leur durée, et on les coordonne sous forme d'échéancier. L'échéancier spécifie la durée des activités-clés du projet (et les délais fixés pour leur achèvement), à mesure que le plan est mis au point, et pour toute la durée du projet. Il définit les temps de l'ensemble du projet ainsi que les points auxquels des compromis entre temps, ressources ou performance permettent à la direction du projet de respecter les délais prescrits.

Avant d'établir l'échéancier du projet, on prépare un schéma de répartition du travail* donnant le détail des activités du projet. Au début de la planification, il suffit d'identifier les éléments principaux du projet ; aux stades avancés de la planification, le schéma doit être aussi détaillé que possible pour accroître l'exactitude et la précision des plans.

La préparation de l'échéancier de projet pour une planification praticable exige un effort de logique. L'échéancier doit représenter la séquence logique du travail nécessaire à l'accomplissement des activités, en tenant compte des priorités, des durées et des marges indiquant les temps libres, ainsi que de l'accessibilité des ressources. Une erreur souvent commise dans la planification est de représenter graphiquement la séquence du travail, sans tenir compte dans les plans des ressources effectivement disponibles. Souvent, un projet prend plus de temps que prévu par les plans parce que les planificateurs se sont appuyés sur la supposition que les ressources (en particulier, les ressources humaines) seront disponibles pour accomplir le travail comme prévu à l'origine. Ce dépassement peut entraîner une plus grande limitation des ressources et créer ainsi de sérieux problèmes d'exécution.

4. Techniques et produits

a) Techniques

On peut utiliser différentes techniques pour représenter les échéanciers sous forme de diagrammes. Ces différentes techniques sont présentées en détail par les modules 7 et 9**.

* Module 3 - Répartition du travail

** Module 7 - Echéancier - Graphique de Gantt
Module 9 - Echéancier - Analyse de réseau

Au stade du Profil de projet, un échancier simple sous forme de graphique de Gantt suffit.

Aux stades avancés, il est recommandé de préparer tout d'abord un diagramme des précédents (ou réseau), qui servira de base au graphique de Gantt.

L'interdépendance des activités peut être représentée sur les graphiques de Gantt, mais pas aussi clairement que sur les réseaux.

L'avantage des graphiques de Gantt est qu'ils sont plus faciles à lire, tout en étant aussi flexibles que les réseaux.

Le diagramme des précédents représente les relations entre les activités du projet, en fonction des priorités logiques du travail. Aux stades avancés de la planification, les événements-bornes (points majeurs d'accomplissement des activités ou de décisions-clés) sont également identifiés. Dans la plupart des cas, les réseaux sont transformés en graphiques de Gantt en vue de l'exécution et de la supervision du projet.

b) Produits

Les produits de cette composante sont les suivants :

- o le schéma de répartition du travail ;
- o les diagrammes des précédents ;
- o l'échancier global du projet.

5. Modules correspondants

Module 3 -	Schéma de répartition du travail
Module 4 -	Description d'activité
Module 7 -	Echancier - Graphique de Gantt
Module 8 -	Emploi des échanciers pour le contrôle des projets
Module 9 -	Echancier - Analyse de réseau
Module 10 -	Système des bornes
Module 11 -	Plan de répartition et d'allocation budgétaire des ressources
Module 17 -	Analyse des coûts et avantages

H. ANALYSE DES COUTS ET AVANTAGES

A. PROBLEME OU BESOIN	B. OBJECTIFS ET EXTRAITS	C. DEMANDE ET MARCHÉ
H. COUTS ET AVANTAGES	I. SOMMAIRE DU PROJET	D. TECHNOLOGIE
G. ECHANCIERS	F. ORGANISATION	E. RESSOURCES

1. Raison d'être

Les coûts et avantages sont un indicateur important du mérite du projet.

Il s'agit de déterminer et d'échelonner tous les coûts encourus et avantages retirés pendant la durée du projet, en vue :

- o d'analyser le mérite financier et économique du projet ;
- o d'estimer les besoins d'investissements et les dépenses renouvelables liés à la planification financière au niveau du gouvernement et à celui de l'organisme-parent.

2. Interdépendance

Les coûts et avantages se basent sur les données engendrées par toutes les étapes de planification précédentes :

Les données nécessaires à l'analyse financière proviennent tout d'abord de l'analyse de la demande (revenus directs) et de l'analyse de la technologie (coûts d'investissement et d'exploitation). A ces données s'ajoutent les besoins en ressources et l'organisation du projet qui indiquent les sources

des capitaux d'investissement et de financement complémentaires ainsi que celles des ressources matérielles et humaines. Enfin, l'échéancier indique l'échelonnement des coûts et des avantages tout au long du projet.

3. Analyse des coûts et avantages

Les coûts comprennent toutes les dépenses pour biens et prestations nécessaires à toutes les phases du projet -- qu'il s'agisse de l'investissement pour l'exécution ou pour l'exploitation. L'estimation des coûts se fait de plus en plus serrée à mesure que le projet passe d'un stade de planification à l'autre. Le Profil de projet contient une approximation générale du volume d'ensemble des dépenses et des revenus à prévoir ; l'étude de faisabilité fournit des estimations beaucoup plus précises.

Classification des coûts

Les coûts peuvent se classer de différentes manières. L'approche traditionnelle est de les classer en deux groupes : les coûts d'investissement et les coûts renouvelables.

Les coûts d'investissements sont encourus principalement lors de la phase d'exécution : ce sont les investissements qui engendrent les avantages anticipés du projet. Ils représentent toutes les dépenses pour la préparation et l'installation, avant l'exploitation, des ressources matérielles nécessaires au projet, également appelées "investissements fixes" (coûts des terrains, des bâtiments, de l'équipement, des machines, les frais de construction et d'installation, etc.).

Les coûts renouvelables sont liés aux opérations d'exploitation du projet. Ils représentent les dépenses nécessaires à l'exploitation et à la maintenance du projet. Ils sont calculés sur une base annuelle et couvrent les salaires et les gages, le coût des intrants essentiels à l'établissement du niveau de production, les frais généraux tels que frais de maintenance, d'administration, etc.

Procédure

Au début de la planification, les quantités et coûts estimatifs peuvent être groupés en larges catégories de dépenses et sont généralement basés sur

les données fournies par les archives comptables, qui permettent de donner un ordre de grandeur aux coûts du projet. Plus tard, la planification doit être plus rigoureuse et refléter uniquement les variations de coût prévisibles au cours de la période d'exécution.

Le profil de projet* comporte trois éléments financiers principaux : les coûts d'investissement, les coûts d'exploitation (coûts renouvelables), et les revenus. La combinaison de ces éléments constitue le cash flow** du projet.

Le cash flow représente les besoins et les reliquats financiers annuels pendant toute la durée du projet. Une situation du cash flow accompagne le profil de projet. Bien que le cash flow puisse prendre des formes diverses, il comprend deux rubriques principales : les dépenses, qui sont considérées comme des coûts, et les recettes, qui sont considérées comme des revenus. Il faut établir des situations annuelles du cash flow pour déterminer le volume des déficits prévus au cours des phases d'investissement et de l'élaboration du projet, car il faut pouvoir disposer de financement à court, moyen et long terme. Les cash flows indiquent également les surplus ou les déficits susceptibles d'intervenir au cours du projet pour permettre d'arranger les remboursements nécessaires**. Les besoins d'investissement sont résumés, comme dans le Profil de projet, par un sommaire des investissements qui indique les sources de financement possibles ou choisies**.

Outre sa représentation de la situation financière du projet, le cash flow est utilisé pour calculer les divers indicateurs de mérite financier et économique. Sauf quand des formes plus avancées d'analyse sont nécessaires pour prouver les avantages économiques aussi bien que financiers du projet, le cash flow permet de justifier le projet sur la base de l'ensemble des avantages et de leur échelonnement. Il donne une indication de l'efficacité des projets, même lorsqu'il n'est pas prévu de reliquat financier. Cette indication est essentielle, car, dans la plupart des pays en voie de développement, les capitaux, et tout particulièrement les devises, constituent la ressource de base la plus rare.

* Module 18 - Analyse de l'idée de projet :
le Profil de projet

** Module 20 - Analyse du cash flow

Des cash flows sont établis aussi bien pour les projets "non-commerciaux" que pour les projets "commerciaux" afin d'identifier les besoins de financement et de permettre la recherche de sources de financement. En outre, aux stades avancés de la planification, il faut indiquer les coûts et avantages indirects pour permettre un examen plus approfondi de la valeur d'ensemble du projet pour la société et pour l'économie nationale.

Le capital d'investissement est limité. Il faut donc faire appel à des fonds d'investissement étrangers. On divise alors l'estimation des coûts d'investissement et des coûts renouvelables selon les besoins en monnaie locale et en devises afin de faciliter la recherche d'arrangements financiers.

Contenu des documents d'analyse

Les états financiers du projet, situation du cash flow et sommaire des investissements en particulier, présentent une image claire des besoins de financement du projet. Les phases d'investissement et d'exécution intéressent de prime abord les décideurs et les institutions de financement. Aux derniers stades de la planification, il faut présenter en détail, ou sur la base de suppositions bien définies, non seulement la portée du financement, mais aussi les termes de référence appliqués et les méthodes de remboursement.

Le rapport d'analyse financière doit indiquer les sources intérieures et extérieures de financement, ainsi que les problèmes de politiques et de procédures qui peuvent se présenter, en particulier, ceux qui concernent toutes relations entre l'échéancier des recettes, les remboursements en fonds étrangers et nationaux et l'échelonnement des coûts et avantages du projet.

Proposition de financement

Le financement est un lien essentiel entre l'idée et l'action. Il faut souvent obtenir des fonds pour les études de pré-investissement, comme pour l'exécution du projet. Le problème du financement n'est pas seulement de répondre aux besoins d'investissement d'ensemble du projet, mais aussi ce qui est également important - d'assurer la

disponibilité des fonds au fur et à mesure des besoins, afin d'éviter les délais coûteux.

Le Profil de projet indique, par une série d'approximations, le volume et l'échelonnement des besoins d'investissement pour la durée du projet. S'il faut obtenir des fonds pour planification ultérieure, on doit l'indiquer avec une certaine précision et proposer des sources possibles pour ce financement.

Pour les stades avancés de planification, la proposition de financement doit identifier les sources de financement et indiquer des montants et des échéanciers relativement précis.

Sources de financement

Les sources de financement peuvent se classer d'une façon générale en sources internes et en sources externes (par rapport à l'institution ou au ministère chargés de l'exploitation). Elles peuvent également se diviser en sources étrangères et nationales, ou bien en sources publiques ou privées. Si un projet peut être financé principalement à partir de sources internes à l'institution, il n'est pas essentiel de suivre les mêmes stades de planification que ceux requis pour les projets qui demandent un budget d'investissement spécial ou qui s'intègrent dans les budgets d'investissement nationaux.

Les sources de financement qui suivent peuvent être indiquées d'une façon générale dans le profil de projet ; elles doivent être présentées avec plus de détail aux stades avancés de la planification :

- Sources internes à l'institution :
 - o revenus de l'institution ;
 - o réserves pour amortissement ;

- Sources externes à l'institution :
 - o contributions en capital (actions) ;
 - o contributions locales (nationales et étrangères) :

- obligations privées
- rentes sur l'Etat
- emprunts auprès d'institutions d'investissements et de financement
- emprunts auprès des programmes d'assistance de gouvernements étrangers
- Autres arrangements financiers particuliers :
 - o recettes générales de l'Etat
 - o fonds spéciaux
 - o subventions - dons

Les propositions présentées pour faire appel à chacune des sources de financement indiquées doivent contenir des justifications précises. Si nécessaire, les termes et conditions de crédit proposés doivent être stipulés.

4. Techniques et Produits

a) Techniques

Les techniques associées à l'analyse des coûts et avantages comprennent la comptabilité, l'établissement des prix et l'analyse du cash flow.

Il est recommandé aux planificateurs de connaître également les divers instruments de l'analyse financière et économique : actualisation, analyse coût-avantage, valeur actuelle nette, taux de rentabilité interne, etc. Cependant, ils doivent éviter d'essayer de rendre le projet plus attrayant qu'il ne l'est effectivement par la manipulation des facteurs-clés qui affectent les mesures financières utilisées comme indicateurs du mérite du projet.

b) Produits

Les documents de planification suivants résultent de cette étape (leur degré d'exactitude varie selon le stade de planification atteint) :

- états des coûts d'investissements (en devises et en monnaie locale) ;
- états des coûts d'exploitation (en devises et en monnaie locale) ;
- états des avantages anticipés ;
- situation du cash flow ;
- sommaire des investissements ;
- états des besoins de financement ;
- liste des sources possibles de financement ;
- énoncé des réglementations ou exigences liées aux sources de financement et à l'utilisation des fonds.

5. Modules correspondants

- Module 20 - Analyse du cash flow
- Module 21 - L'actualisation
- Module 22 - Analyse de la valeur actuelle nette
- Module 23 - Analyse coût-avantage
- Module 24 - Analyse du ratio bénéfice/coût
- Module 25 - Taux de rentabilité interne

I. LE SOMMAIRE DU PROJET

A. PROBLEME OU BESOIN	B. OBJECTIFS ET EXTRANTS	C. DEMANDE ET MARCHÉ
H. COUTS ET AVANTAGES	I. SOMMAIRE DU PROJET	D. TECHNOLOGIE
G. RISQUES	F. ORGANISATION	E. RESSOURCES

1. Raison d'être

Le sommaire de projet a pour but de présenter de façon concise tous les aspects essentiels du projet. Il offre au lecteur une image précise du projet, couvrant les traits saillants de chacun de ces aspects sans tenter de donner les détails qui figurent au document principal. Cette vue générale permet au lecteur de savoir ce qui est proposé et de déterminer les points à approfondir au cours de l'examen du projet.

Le sommaire du projet est souvent extrait du Document de projet pour distribution générale. Il peut, par exemple, être distribué aux institutions d'exécution et de financement considérées pour apporter leur soutien au projet.

2. Interdépendance

Le sommaire de projet repose sur l'élaboration de toutes les autres études figurant au schéma de planification. Il met en lumière les informations pertinentes qui en proviennent et présente une vue générale permettant de porter un jugement d'ensemble sur la proposition de projet.

3. Elaboration du sommaire de projet

Le sommaire de projet constitue une partie importante de la documentation de projet -- toutefois, il repose entièrement sur l'ensemble des autres aspects du projet et ne peut être rédigé qu'après la mise en forme et la coordination de ces derniers, afin que la mise au point de l'idée de projet soit complète.

Constituant une introduction au projet, il doit être concis et facile à comprendre. Il décrit le projet dans son essence ; il en met en lumière les traits originaux ou innovateurs, ainsi que les grandes lignes. Il définit brièvement les objectifs, l'emplacement, la dimension des composantes du projet, les coûts, l'échelonnement des activités, le mode d'exécution, le type de production et les résultats anticipés.

Parce qu'il est lu le premier, le sommaire de projet ne doit pas être trop technique ; il ne doit être ni trop détaillé, ni trop peu ; il doit être assez complet pour encourager le lecteur à étudier en profondeur les divers aspects du projet.

4. Techniques et produits

a) Techniques

Le Cadre logique* constitue un excellent instrument pour résumer la description du projet ; on peut l'inclure dans le sommaire de projet.

La fonction essentielle du cadre logique est de

- définir les intrants, les extrants, les objectifs et le but d'ensemble du projet en termes mesurables ou vérifiables et de façon objective ;
- d'établir les liens de cause à effet entre extrants, objectifs et buts d'ensemble ;
- d'établir les indicateurs permettant par la suite de mesurer ou de vérifier la réalisation des extrants, des objectifs et des buts d'ensemble définis.

* Module 2 - La méthode du cadre logique

115

Le cadre logique présente la conception élémentaire du projet par la définition claire d'une hiérarchie logique des objectifs : partant des intrants, on arrive aux extrants, dont le résultat est d'accomplir l'objectif du projet, qui, à son tour contribue aux buts d'ensemble sectoriels, ou les influence. Présenté avec le sommaire de projet, le cadre logique fournit les grandes lignes du projet de développement et en définit la progression logique :

- si des intrants suffisants sont fournis, les extrants anticipés seront réalisés ;
- si ces extrants sont réalisés, l'objectif sera atteint ;
- si l'objectif est atteint, le degré de changement prévu pour réaliser le but d'ensemble est accompli.

Le Cadre logique conduit également à l'évaluation du projet : évaluation des intrants, des extrants, puis de l'impact du projet en termes de l'objectif et des buts d'ensemble. Pour permettre d'établir le cadre logique, les divers aspects du projet doivent être définis avec une précision suffisante pour permettre la création d'indicateurs mesurables et vérifiables à tous les niveaux, des intrants aux buts d'ensemble du projet. Ces indicateurs constituent la fondation de l'évaluation du projet.

b) Produits

Le sommaire comporte :

- un bref énoncé des caractéristiques du projet (physiques, économiques et institutionnelles) indiquant l'importance de la zone de projet par rapport aux intérêts sectoriels ou nationaux ;
- une description concise de la nature du projet, de ses objectifs principaux dans le cadre de la période fixée et de sa portée ;

- une revue de la disponibilité des données (matérielles, techniques, économiques, et en matière d'institutions) liées au projet et à la zone du projet ;
- une description générale des travaux et activités proposés avec identification de toutes contraintes affectant l'achèvement du projet, ainsi que des mesures à prendre pour leur réduction ;
- un bref aperçu des perspectives du marché et de la demande pour l'extrant du projet, avec commentaires appropriés sur les stratégies de commercialisation proposées ;
- une description des besoins en matière d'organisation et de management pour la mise en oeuvre du projet ;
- une estimation provisoire des coûts prévus et des besoins en devises, ainsi que des revenus et recettes à attendre du projet ;
- une description des relations du projet avec les autres programmes ou projets dans le(s) secteur(s) considéré(s) ;
- une liste de toutes les recommandations pour action future concernant l'élaboration du projet ;
- la justification du projet.

5. Modules correspondants

- | | |
|-----------|--|
| Module 1 | - Détermination des objectifs |
| Module 2 | - La méthode du cadre logique |
| Module 18 | - Analyse de l'idée de projet: le profil de projet |

V. SOMMAIRE

La planification systématique du projet a pour résultat un plan dans lequel toutes les facettes du projet sont élaborées et analysées afin de faciliter la réussite de l'exécution. L'ensemble des données utilisées doit être organisé en une série de documents soigneusement établis permettant :

- de mettre entièrement au point toute idée de projet ;
- de comparer entre elles les diverses options de projet pour choisir la meilleure en fonction des circonstances.

Les contraintes imposées par la limitation des ressources matérielles et humaines rend impossible de réaliser toutes les idées de projet, si valides soient-elles. Les documents de projet servent de fondation à la décision pour la sélection du projet et son exécution. Le schéma de planification fournit la base qui permet de présenter un ensemble complet de données pertinentes. Le volume et le détail de ces données dépendent du stade de planification atteint par le projet. Cependant, tous les aspects couverts par les étapes du schéma de planification se retrouvent dans tous les documents, qu'il s'agisse du Profil de projet ou des Etudes de faisabilité.

La planification à partir d'une idée de projet se développe selon la séquence logique de ces étapes : l'identification du problème conduit à l'énoncé des objectifs ; la hiérarchie des objectifs a pour résultat les extrants spécifiques pour lesquels demande et marché doivent être déterminés ; la demande pour les extrants détermine le niveau général de production des biens ou prestations qui constitue un facteur déterminant majeur pour le choix de la technologie du projet ; lorsque la technologie est choisie, on peut déterminer les besoins du projet en ressources matérielles et humaines ; une fois les ressources identifiées, on peut définir la structure du projet par identification des sources de toutes les ressources. Toutes les activités du projet étant connues, on peut alors établir l'échéancier du projet. Finalement, une fois complétés l'échéancier et les calendrier d'activités, on peut évaluer les coûts et avantages du projet au cours du temps.

Le sommaire du projet présente au lecteur du plan une vue générale du projet proposé, en soulignant les points saillants de tous ses aspects.

En établissant tout document de planification, il faut examiner tous ces aspects du projet. Selon le degré de détail prévu, différents instruments et différentes techniques sont applicables. Au début, la planification repose principalement sur l'énoncé de suppositions. Une planification plus avancée exige des études détaillées pour déterminer la validité des principes et des suppositions avancés. L'illustration 2, en fin de section, présente un sommaire des techniques et instruments associés à chacune des étapes du schéma de planification, ainsi que certains des documents de planification produits par chacune d'elles.

Les étapes du cycle de planification se suivent de façon logique ainsi que les documents produits par chacune d'elles. Cependant, étant donné l'interdépendance des aspects du projet, toute planification comporte un certain degré de réitération. Au cours des dernières étapes, des décisions peuvent intervenir qui exigent une modification dans la conception des produits des étapes précédentes : ainsi, la découverte d'une pénurie de certaines ressources (E) peut conduire à une nouvelle étude de la technologie appropriée (D) ou même, à un remaniement de l'énoncé des objectifs du projet (B), etc.

Le schéma de planification présenté dans ce manuel est simplifié pour en faciliter la compréhension ; il s'agit uniquement d'un exemple. Dans la réalité interviennent un jeu extrêmement complexe de relations entre les divers aspects du projet. Il appartient au planificateur de comprendre ces relations, surtout lorsque leur complexité s'accroît aux derniers stades de la planification.

L'examen des aspects du projet figurant au schéma de planification sert de base aux documents de projet. Le planificateur peut utiliser cette base, élaborée, à l'origine, à partir du profil de projet, à tous les stades de la planification. Cette base peut également s'adapter à la gamme étendue de documents de planification spécialement élaborés par les diverses institutions internationales et commerciales liées au projet. Cette approche, complète et coordonnée, à l'élaboration des documents du projet permet une mise au point solide du projet, l'attraction de fonds pour son financement, et facilite la réussite de son exécution.

ILLUSTRATION 2 - LE SCHEMA DE PLANIFICATION : ETAPES, PRODUITS, DOCUMENTS D'APPUI ET TECHNIQUES

ETAPES	PRODUITS	DOCUMENTS D'APPUI	TECHNIQUES
A. ENONCE DU PROBLEME OU DU BESOIN	Enoncé du problème Vue d'ensemble de la zone de projet Historique de l'idée de projet	Enquêtes sur le problème ou le besoin Prévision des impacts du problème Revue des politiques et programmes Enquêtes sur la zone de projet	Analyse du problème ou besoin Analyse du champ de forces Analyse des impacts du problème Prévision des tendances Brainstorming Graphiques et diagrammes Analyse sociale
B. DETERMINATION DES OBJECTIFS ET DES EXTRANTS	Enoncé des objectifs Détermination des extrants Indicateurs d'accomplissement	Liste des objectifs Hiérarchie des objectifs Esquisse du cadre logique Revue des programmes et politiques	Analyse des fins et moyens Arbre des objectifs Analyse du champ de forces Méthode du cadre logique Brainstorming
C. ANALYSE DE LA DEMANDE ET DU MARCHÉ	Spécifications des extrants Projection de l'ensemble de la demande Projection de la demande pour l'extrait Stratégies de commercialisation	Séries statistiques sur le marché Statistiques sur les facteurs déterminants de la demande Analyse des mécanismes de distribution Schéma des courants de commercialisation Revue des politiques, réglementations et normes	Prévision des tendances Analyse de régression Analyse des coefficients d'élasticité Analyse offre/demande Analyse de la distribution Analyse des courants de commercialisation
D. SELECTION DE LA TECHNOLOGIE	Options technologiques Sélection de la technologie Définition de l'implantation Besoins en ressources matérielles Spécifications des extrants Plans d'agencement (site et installations) Besoins en équipement et fournitures Besoins en matière d'organisation et de management Détermination de l'impact sur l'environnement	Analyse des options technologiques Justification de la sélection Avantages et inconvénients de l'option choisie Liaisons technologiques Exigences de la production Spécifications et sources de l'équipement	Critères d'analyse technologique Expertises technologiques Analyses techniques Analyse de l'organisation et du management Analyse des liaisons technologiques Analyse écologique

E. DETERMINATION DES RESSOURCES	Quantités et spécifications des matières premières Spécifications des fournitures Besoins en personnel/qualifications Aires de pénurie Sources des équipements et fournitures	Réglementations et directives sur les acquisitions (équipement et fournitures) Termes de référence Enquêtes sur les ressources humaines et matérielles	Revue des compétences Descriptions de postes Procédures d'acquisition Procédures d'adjudication
F. ORGANISATION DU PROJET	Implantation du projet (par rapport à l'organisme-parent) Organigramme du projet Degré de soutien apporté par institutions de parrainage Grilles des responsabilités	Sommaires des politiques, des règlements et procédures administratifs Systèmes de prise de décision Organigramme de l'organisme-parent	Analyse de structures Elaboration des procédures et directives administratives Grilles des responsabilités Organigrammes
G. ETABLISSEMENT DES ECHEANCIERS	Liste des activités Echéancier global	Diagrammes des précédents Schémas de répartition du travail Plans d'allocation des ressources humaines et matérielles	Schéma de répartition du travail Méthode des précédents Graphiques de Gantt Plans d'allocation des ressources
H. ANALYSE DES COÛTS ET AVANTAGES	Cash flow du projet Echéancier d'investissement Sources de financement	Estimation des coûts d'investissement Estimation des coûts renouvelables et d'exploitation Estimation des revenus Revue des institutions de financement et de leurs politiques Procédures de déboursement et de remboursement	Analyse du cash flow Analyse financière Actualisation Appréciation financière Analyse économique Procédures financières
I. SOMMAIRE DU PROJET	Description sommaire du projet Cadre logique définitif	Liste des suppositions critiques Indication des aires à étudier plus avant	Méthode du cadre logique



United States
Department of
Agriculture

Office of
International
Cooperation and
Development

Washington, D.C.
20250

Development Program Management Center



126

LA PLANIFICATION ET LE MANAGEMENT DE PROJET

TOME II

PREFACE

La Planification et le Management de Projet comprend deux manuels (Tome I, Tome II) et 34 modules. C'est une traduction dont la qualité est due au travail soigneux et consciencieux de Madame Suzanne Brunstein, traductrice consultante, qui entreprit cette tâche avec la collaboration de Madame Pierrette Countryman, Centre de Management des Programmes de Développement (DPMC), Agence pour la Coopération et le Développement International, Bureau d'Assistance Technique, Département de l'Agriculture, U.S.A.. Le texte a été révisé, les tableaux et graphiques ont été vérifiés pour assurer leur suite logique avec le texte.

Le Projet Sectoriel de l'Elevage au Mali et le Projet Régional de Gestion Financière au Sahel ont procuré le financement à part égale pour cette traduction.

Quelques modules ont été utilisés au cours de séminaires sur le management à Bamako, Mali. Le personnel du Projet Sectoriel ayant pris connaissance de leur utilité a suggéré la traduction afin de remédier à la pénurie de documents de formation au management dans les pays francophones.

Ce matériel a été développé à l'origine par une équipe de projet à la Jamaïque: Projet de Planification Nationale. La série comprenait alors 4 manuels et 40 modules. Les 4 manuels ont été intégrés dans la version française en deux tomes pour des raisons pratiques et certains modules particuliers à la Jamaïque et au projet jamaïcain n'ont pas été traduits. Les modifications apportées au texte ont été faites afin de présenter le management de façon générique.

Les éléments de formation inclus dans cette série, ont leur source dans les publications suivantes:

Les Nations Unies, The Initiation and Implementation of Industrial Projects in Developing Countries, A Systematic Approach, U.N., New York, 1975

J. Bainbridge and S. Sapirie, Health Project Management, A Manual of Procedures For Formulating and Implementing Health Projects, WHO, Geneva, 1977

Peter Delp, et. al., Systems Tools for Project Planning, PASITAM, Indiana University, Boomington, Indiana, 1977

Pour obtenir la version française s'adresser à:

The Development Program Management Center - OICD/TAD
McGregor Building - 225
U.S. Department of Agriculture
Washington D.C., 20250

Pour la version anglaise:

Project Analysis & Monitoring Co. (PAMCO) Ltd.
Conference Center Building - 4th Floor
Corner Duke and Port Royal Streets
Kingston, Jamaica
West Indies

Ce manuel se propose d'aider à la formulation, à l'élaboration et à l'exécution des projets de développement.

Les deux sections ci-incluses s'adressent spécifiquement aux directeurs de projet et couvrent la planification et le management de l'exécution des projets.

Les deux manuels sont accompagnés de 34 modules qui décrivent des approches pratiques, des instruments et des techniques se rapportant à la planification, l'exécution et le management des projets. Leurs numéros ne sont pas consécutifs, ceux qui manquent ayant été développés à l'intention spéciale de certaines organisations jamaïcaines.

Quelle que soit l'audience particulière touchée par les diverses sections, les manuels s'adressent également à tous les individus qui contribuent aux projets, depuis les cadres administratifs supérieurs jusqu'au personnel techniques et aux membres de l'équipe de projet qui ne peuvent que bénéficier de l'application des méthodes et instruments de management présentés.

TABLE DES MATIERES

	Page
SECTION I - INTRODUCTION	
I. LE PROJET ET LE CYCLE DE PROJET	1.1
II. CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT DE PROJET	1.7
SECTION II - LA PLANIFICATION DE PROJETS	
I. INTRODUCTION	2.1
II. LE SYSTEME DE PLANIFICATION DES PROJETS	2.3
1. Raison d'être	2.3
2. Les bases du système de planification	2.3
3. Articulation du système de planification ..	2.4
4. Décisions prises dans le cadre du système .	2.7
5. Les types d'études de planification	2.9
6. Durée de la planification	2.14
7. Coût de la planification	2.15
III. LA PLANIFICATION DU PROJET	2.17
1. Le but de la planification	2.17
2. Responsabilité de la planification	2.18
3. Les divers types de projets	2.20
4. Information nécessaire à la planification .	2.23
5. Exemple de sélection d'une option	2.23
6. Le schéma de planification	2.26
IV. LE SCHEMA DE PLANIFICATION	2.29
A. Enoncé du problème ou du besoin	2.29
B. Détermination des objectifs et des extrants	2.36
C. Analyse de la demande et du marché	2.47
D. Sélection de la technologie	2.55
E. Détermination des ressources	2.66
F. Organisation du projet	2.72
G. Etablissement des échéanciers	2.80
H. Analyse des coûts et avantages	2.83
I. Sommaire du projet	2.90
V. SOMMAIRE	2.94

SECTION III - LA PLANIFICATION DE L'EXECUTION		
I.	INTRODUCTION	3.1
II.	BASES D'INFORMATION NECESSAIRES AU MANAGEMENT	3.4
	1. Types d'informations nécessaires	3.4
	2. Le système d'information pour le management	3.7
	3. Les deux types de contrôle de projet	3.11
III.	LA METHODE DES ETAPES SYSTEMATIQUES	3.13
IV.	ETAPE UN : DEMARRAGE DU PROJET	3.18
V.	ETAPE DEUX : DEFINITION DU TRAVAIL	3.31
VI.	ETAPE TROIS : ORGANISATION DU PROJET	3.45
VII.	ETAPE QUATRE : MOBILISATION DES RESSOURCES	3.65
VIII.	ETAPE CINQ : ETABLISSEMENT DU SYSTEME D'INFORMATION ET DE CONTROLE	3.75
IX.	LE CLASSEMENT DE L'INFORMATION	3.92
X.	EMPLOI DU MODELE DES ETAPES SYSTEMATIQUES	3.94
XI.	SOMMAIRE	3.95

SECTION IV - LE MANAGEMENT DE PROJETS

I.	INTRODUCTION AU MANAGEMENT DE PROJETS	4.1
	1. Revue du système d'information et de contrôle	4.1
	2. Les bases du management du projet	4.6
	3. Responsabilité du directeur de projet	4.7
	4. Le contrôle du projet	4.10
	5. Les aires de conflits	4.11

	Page
II. LE MANAGEMENT DU PROJET	4.16
A. Motivation et communication	4.18
B. L'exécution du travail	4.28
C. Le contrôle de l'exécution	4.34
D. La clôture du projet	4.48
III. LA PRISE DE DECISION DANS LE CADRE DE L'EXECUTION DU PROJET	4.52
Responsabilités du directeur de projet	4.53
Rapports	4.53
Les aires de décision	4.56
Prévisions et analyse des tendances	4.71
Réunions	4.76
IV. LES STYLES DE MANAGEMENT	4.80
V. SOMMAIRE	4.88

SECTION III - LA PLANIFICATION DE L'EXECUTION

I. INTRODUCTION

Cette Section du manuel se propose d'aider les directeurs de projets à accroître les chances de réussite de ces projets, dans le cadre des contraintes (temps, coûts et ressources) prescrites par les plans de projet.

Tout projet nécessite des fonds, demande du temps et requiert un effort humain organisé ; tout projet utilise des installations, des fournitures et des équipements. La tâche du directeur est d'utiliser avec le maximum d'efficacité les fonds, le temps et les ressources dont il dispose : cette tâche exige une planification méthodique de l'exécution des projets.

Cette section présente une approche en étapes systématiques dont chacune comporte des instruments et des techniques de management applicables à tous projets réels.

1. Généralités

Les politiques sont l'énoncé officiel des buts à poursuivre pour le compte d'un organisme ou d'une société afin d'opérer les changements désirés ou d'atteindre un état de choses proposé.

La planification tente de guider et de contrôler le cours futur des événements au moyen d'activités prescrites pour opérer les changements désirés.

L'exécution représente l'effort effectivement engagé pour mettre en oeuvre les politiques et les plans au moyen d'actions et de mesures concrètes.

La phase d'exécution d'un projet débute par un effort de planification : la "planification de l'exécution". Cet effort fait suite à la planification avant investissement, à l'évaluation et à l'autorisation. On suppose qu'au moment de l'autorisation, le projet a achevé un degré suffisant d'évolution ; ce degré d'évolution, bien entendu, peut varier d'un projet à l'autre, selon le niveau des études et des évaluations précédant l'approbation. Avant de sélectionner un projet pour exécution, il faut pouvoir reposer sa décision sur une base d'information adéquate précisant jusqu'à quel point il est défini et donnant la preuve de son autorisation par les autorités compétentes. Au moment d'aborder la phase d'exécution, tous les documents accumulés précédemment forment la base de la planification de l'exécution du projet.

Chaque projet de développement présente des caractéristiques particulières : sa nature unique, les contraintes (ressources et délais) auxquelles il est soumis, les incertitudes qui l'entourent, son besoin de coordination, etc.. Une planification rigoureuse de l'exécution du projet permet de réduire la confusion, les retards, les conflits, les expectatives irréalisables et l'inefficacité.

2. Etudes de faisabilité et plans d'exécution

Bien des problèmes d'exécution des projets de développement ne proviennent ni des politiques, ni de la nature des changements à introduire, mais bien d'une planification inadéquate. Des plans basés sur une information inexacte et des suppositions irréalisables entraînent maintes difficultés d'exécution ; des plans mal formulés entravent l'exécution. Même s'il y a eu planification intensive avant-autorisation, il faut consacrer un effort particulier à "la planification de l'exécution" : mettre à jour les données du projet, remplir les lacunes de documentation, incorporer dans les plans les changements autorisés et pallier toute déficience des études avant-autorisation.

Il arrive souvent qu'on utilise des études de faisabilité comme plans d'exécution. Ceci n'est pas de bonne pratique pour les raisons suivantes :

- a) Les études de faisabilité ne sont pas conçues pour servir de plans d'action, mais pour examiner les mérites techniques du projet*.
- b) Bien souvent, les individus appelés à faire ces études n'ont aucune connaissance pratique des procédés d'exécution ou du domaine concerné.
- c) Bien que ces études comportent des échéanciers et des budgets, ceux-ci sont souvent basés sur des suppositions générales qui doivent être ré-examinées et les détails doivent en être mis à jour lorsque le projet est finalement approuvé et financé.

* Module 39 - Préparation des Etudes de pré-faisabilité et de faisabilité

3.3

De plus, le fait que les études de faisabilité sont utilisées pour juger les options de projet altère la nature des données et leur présentation. Ces études peuvent camoufler des difficultés (qui, plus tard, confronteront le directeur du projet) dans un désir d'augmenter les chances d'acceptation du projet. En outre, pendant le temps qui s'écoule entre les études initiales, la collecte des données et l'approbation, peuvent se produire des changements notables dans les priorités, les coûts, le personnel, les ressources, les échéanciers, la technologie et l'utilité du projet.

La planification de l'exécution constitue une étape critique de l'engagement des ressources que ni les études de faisabilité, ni les documents préliminaires de projet ne suffisent à justifier.

3. Importance de la planification de l'exécution

La planification de l'exécution établit à la fois les bases d'une exécution efficace et les systèmes de contrôle adéquats. Cela signifie installer les structures nécessaires pour mener à bien les activités de management et les activités techniques qui permettent d'accomplir le travail du projet.

La planification de l'exécution aide l'équipe chargée de l'exécution à acquérir une connaissance approfondie du projet, de sa nature et de ses buts, qui lui permet d'en contrôler tous les détails ; en effet, dans la plupart des cas, les membres de l'équipe n'ont jamais participé aux premières étapes de la planification d'ensemble du projet.

La planification de l'exécution établit les procédures de base qui permettent au directeur de projet d'éviter ou de surmonter les difficultés de management et d'organisation qu'il risque indubitablement de rencontrer. Les plans d'exécution prévoient la coordination de toutes les composantes du projet, y compris celles qui ne se trouvent pas directement placées sous l'autorité et le contrôle du directeur. Ces plans introduisent discipline et contrôle dans des relations qui tendent à être ambiguës, peu naturelles et génératrices de conflits. Ces plans facilitent les activités du projet et permettent une meilleure performance d'ensemble.

II. BASE D'INFORMATION NECESSAIRE AU MANAGEMENT

Un management efficace s'édifie sur un jugement sain et des décisions saines. Des décisions saines nécessitent une base d'information valide. C'est la planification pour l'exécution qui assure l'établissement :

- de solides bases d'information sur lesquelles fonder le management du projet ;
- d'un système d'information permettant de faciliter le management et la prise de décision.

1. Types d'information nécessaires au management du projet

Plusieurs types d'information sont nécessaires à l'établissement de fondations solides pour le projet. La création de systèmes fournissant un courant suffisant d'information facilite le travail d'exécution.

Les différents types d'information nécessaires au management couvrent les divers aspects du projet :

- (a) buts d'ensemble
- (b) plans de travail et d'action
- (c) structure
- (d) financement
- (e) répartition des ressources et leur allocation budgétaire,
- (f) établissement de contrats, autorisations de travail et contrôle des ressources
- (g) produits
- (h) contrôle du projet
- (i) environnement du projet

(a) Information relative aux buts d'ensemble

Les objectifs intermédiaires et terminaux du projet doivent être clairement énoncés et spécifiquement définis pour permettre :

3.5

- de savoir ce qu'un projet doit accomplir ;
- de vérifier si cela a été accompli.

(b) Information relative aux plans d'action et de travail

Les objectifs d'un projet et ses produits sont réalisés par l'accomplissement de certaines tâches et activités qui représentent la répartition du travail du projet. Un échéancier global doit indiquer le détail de ces activités ainsi que leurs relations entre elles et les repères principaux du déroulement du projet.

(c) Information relative à la structure

Une représentation systématique de la façon dont tous les organismes et unités intéressés sont liés aux divers éléments du travail du projet en facilite la coordination. Ce type d'information permet à chacun des membres de l'équipe et à chacun des contributeurs de comprendre l'ensemble du projet ainsi que sa propre responsabilité par rapport à celle des autres individus engagés dans le projet. Dans une structure matricielle*, en particulier, il est important de définir avec précision les responsabilités, l'autorité et les relations au sein de l'organisme pour permettre une exécution efficace du projet.

(d) Information relative au financement

Il faut développer un plan financier pour identifier et coordonner les diverses sources de financement et pour déterminer l'utilisation de chaque catégorie budgétaire, ainsi que les modes de paiement prévus. Il faut normaliser et utiliser de façon consistante les documents nécessaires à l'obtention des dégagements de fonds et au contrôle des mouvements et dépenses de ces fonds.

* Module 5 - Structure du projet

12/1

(e) Information relative à la répartition des ressources et à leur allocation budgétaire

Il faut établir des plans pour représenter l'apport et les mouvements de toutes les ressources nécessaires au projet : équipement, personnel et matériaux. Ces plans permettent d'assurer au projet la disponibilité et l'accessibilité des ressources selon les besoins*.

(f) Information relative à l'établissement de contrats, aux autorisations de travail et au contrôle des ressources

Les commandes de travaux et les contrats sont des formules normalisées qui autorisent les dépenses de ressources financières, humaines et matérielles requises pour accomplir des tâches déterminées. Ces documents permettent d'établir la différence entre les responsables de ces dépenses et ceux qui ont le pouvoir de les autoriser.

(g) Information relative aux produits

Il faut clairement définir chacun des produits que doit fournir le projet au moyen de spécifications permettant de mesurer la performance du projet pour chacun de ces produits.

(h) Information relative au contrôle du projet

Ce type d'information a pour but l'apport systématique et normalisé de données pertinentes, acheminées régulièrement et périodiquement vers tous les responsables, pour leur permettre de comparer la performance du projet aux plans établis. L'utilisation appropriée de cette information permet d'éviter la confusion entre les zones d'autorité tout en offrant une base pour la prise de décisions effectives**.

* Module 11 - Plan de répartition et d'allocation budgétaire des ressources

** Module 41 - Système de contrôle pour le management de projets

(i) Information relative à l'environnement du projet

Cette catégorie couvre toute information externe au projet et qui influe sur sa performance. C'est la moins facile à définir et à normaliser.

Le projet évolue dans des milieux institutionnels et géophysiques. La compréhension de ces milieux est d'une importance vitale pour la planification et pour la performance du projet.

Le milieu institutionnel comprend les institutions liées au projet : les autres ministères, les marchés, les fournisseurs, etc.

Le milieu géophysique, (les sols, les eaux et les conditions atmosphériques) affecte les projets et en est affecté. Par exemple, l'utilisation par un projet de grandes quantités d'eau de puits affecte les niveaux de salination des nappes aquifères ; à leur tour, les eaux salinisées risquent d'affecter l'équipement du projet ou ses produits.

Une fois réunis tous les types d'information, l'information sur l'environnement peut être placée en perspective pour évaluer l'influence de ce dernier sur le projet et ses conséquences - et vice versa.

2. Le système d'information pour le management

Toute information pertinente doit être produite et intégrée au cours de la planification de l'exécution. L'information engendrée et compilée au départ sert à acquérir et à maintenir le contrôle du projet pendant toute sa durée. Seul, un système d'information strictement tenu à jour tout au long du projet peut être utile au management.

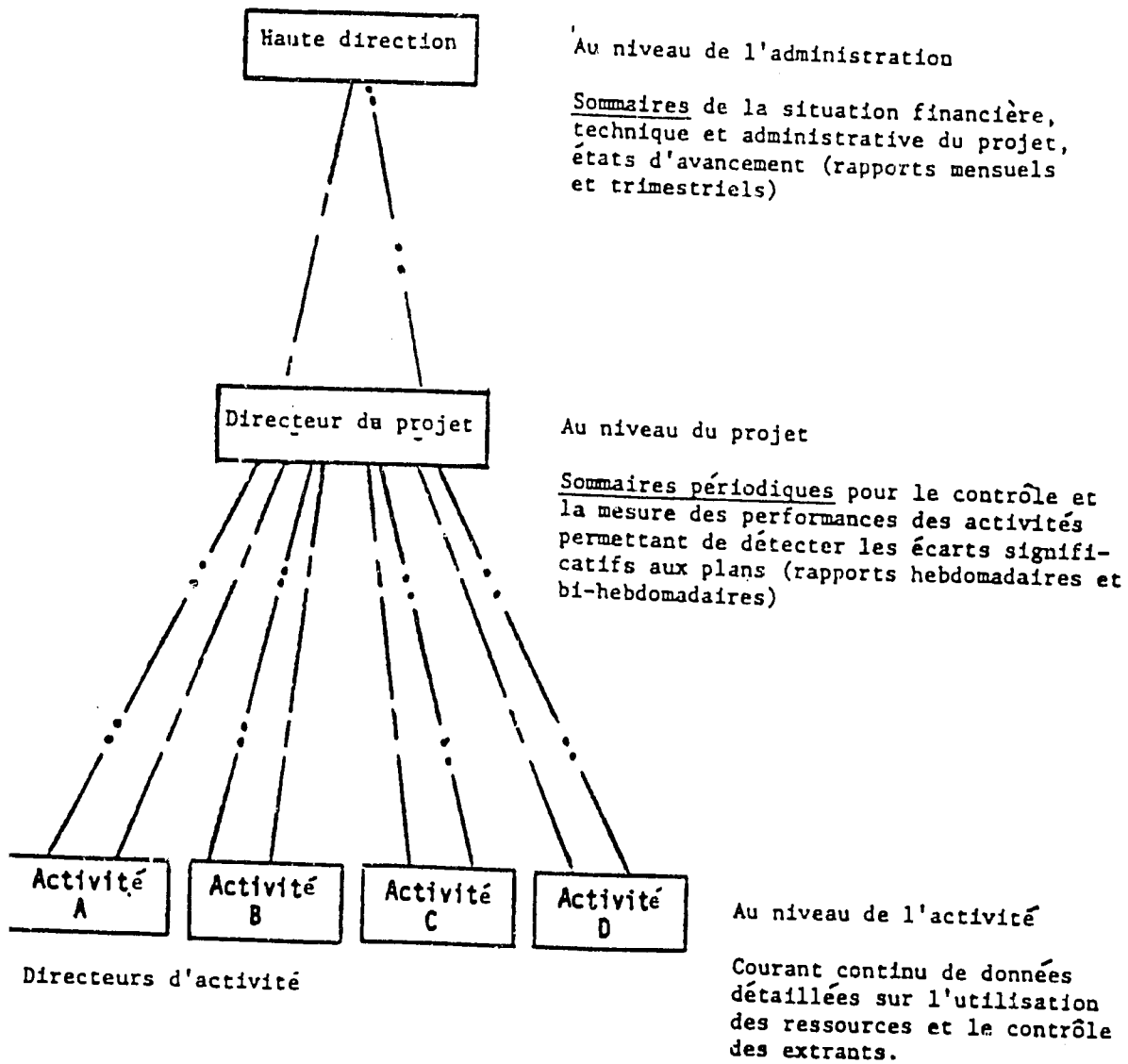
Les besoins d'information aux différents niveaux de management ne sont pas les mêmes. Ces besoins sont liés aux fonctions et le système d'information pour le management doit pouvoir fournir les informations nécessaires à l'exercice de ces fonctions.

Le management d'un projet comprend trois niveaux : le

ILLUSTRATION 1

SYSTEME D'INFORMATION DU PROJET

Types d'information



- . . - Information financière
- - - Information technique et administrative

3.9

niveau des activités, le niveau du projet (dans son ensemble) et le niveau de l'administration. Au niveau des activités, les directeurs d'activités exercent le contrôle pour assurer la réalisation des produits conformément aux spécifications. Au niveau du projet, le directeur est responsable de veiller à ce que le projet ne s'éloigne pas excessivement de l'ensemble de ses objectifs. Le niveau de l'administration est responsable des politiques et des stratégies.

Pour analyser les écarts apparus dans les performances suivies et contrôlées aux trois niveaux, on a besoin d'une information adéquate. On a donc besoin d'un système cohérent pour engendrer l'information, la collecter, l'analyser et la communiquer d'un niveau à l'autre, facilitant ainsi la prise de décisions. Le courant d'information s'écoule d'un niveau à l'autre, dans les deux sens, soit de bas en haut (par ex. sommaire de performance, du directeur d'activité au directeur de projet), soit de haut en bas (décisions et mesures correctives communiquées par le directeur de projet aux directeurs d'activités). Le système d'information doit permettre une communication effective entre niveaux dans toute la structure du projet.

Une brève description des fonctions de management à chacun des trois niveaux (Ill. 1) permet de différencier les informations nécessaires à chaque niveau :

Niveau de l'administration

Le management consiste à élaborer les politiques et les stratégies qui couvrent l'établissement d'objectifs et la détermination du volume de ressources à allouer. Les besoins d'information sont périodiques (rapports mensuels et trimestriels) et consistent en sommaires de l'avancement financier et matériel du projet.

Niveau du directeur de projet

Le management couvre l'allocation des ressources, leur contrôle et celui des mesures de performance. Les besoins d'information sont périodiques (par ex. par quinzaine) et consistent en sommaires des données provenant du niveau des activités.

Niveau des activités

Le management requiert un apport constant d'information pour permettre le contrôle direct des ressources utilisées dans chaque activité. Cette information permet la comparaison avec les plans, les contrats et les procédures établis ; des états sommaires de performance sont adressés au niveau du directeur du projet où ils sont analysés pour en tirer l'information à transmettre aux niveaux de l'administration.

A chacun des trois niveaux, le système d'information est conçu pour fournir des données-clés, déterminées à l'avance - pour contrôle et analyse de la marche du projet - qui permettent de présenter un sommaire de la performance du projet dans le détail requis.

A chacun des trois niveaux, les majeures fonctions à assumer pour le contrôle du projet sont les suivantes :

- a) l'établissement de normes de performance ;
- b) la collecte et l'analyse des données d'exploitation ;
- c) la détection des écarts aux normes ;
- d) l'établissement d'une base pour déterminer la signification et les conséquences des écarts ;
- e) l'établissement d'une base pour juger les effets d'une action corrective.

Le système d'information a pour but de souligner les zones où des problèmes risquent d'affecter la performance d'ensemble. Ce système facilite le contrôle du projet grâce à la collecte et à l'analyse des données existantes et à leur comparaison avec les indicateurs de performance établis pour les activités majeures.

Cette section du manuel traite essentiellement de l'information nécessaire au contrôle du projet au niveau du directeur.

3. Les deux types de contrôle de projet

Le directeur de projet peut utiliser le système d'information pour exercer deux types de contrôle : le contrôle positif ou bien le contrôle par exception.

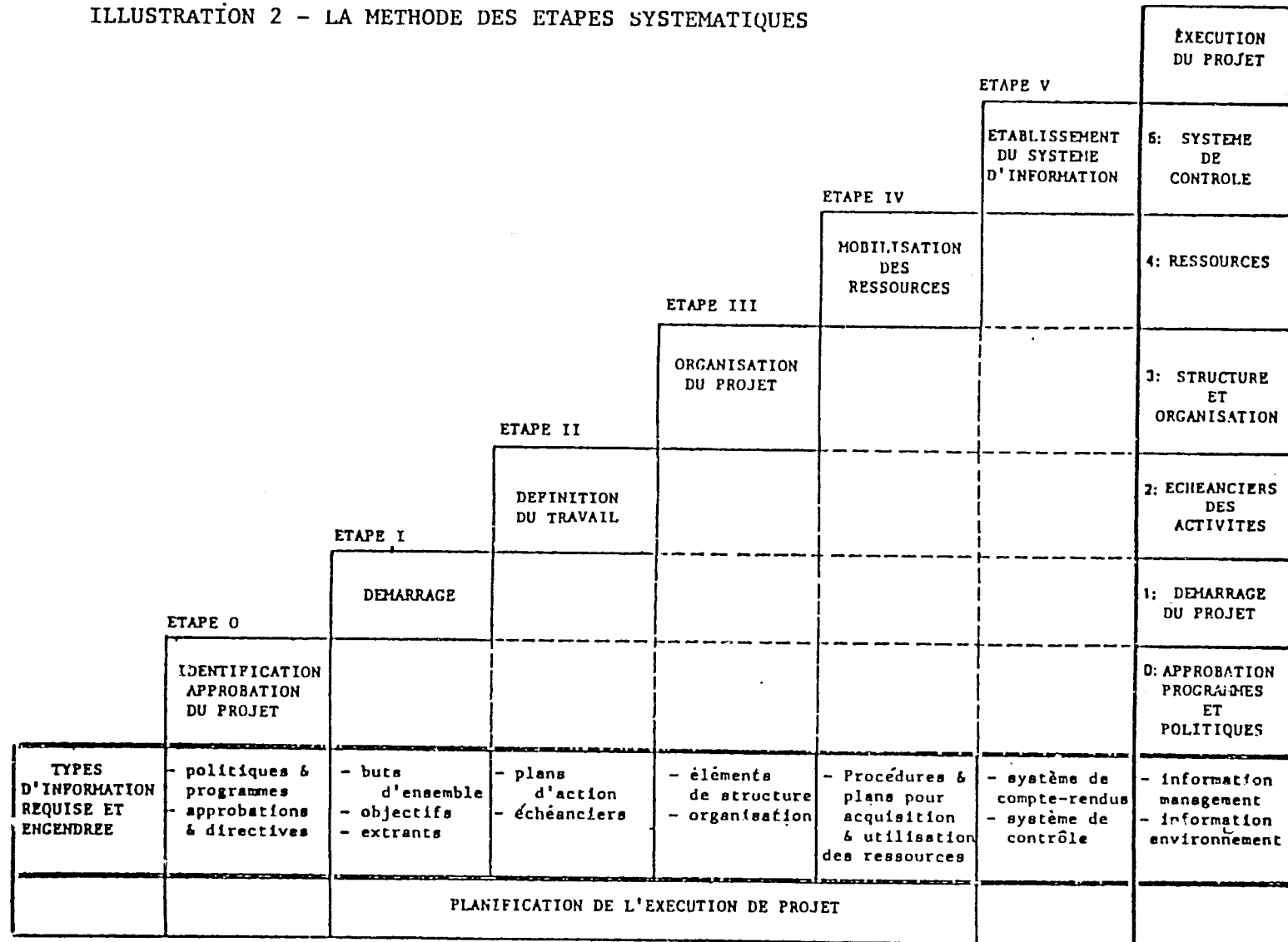
Le contrôle positif exige un engagement total du directeur dans les activités journalières. Cette approche exige de lui un effort continu, une observation constante des activités et une constante interaction avec le personnel. Elle exige également de lui la connaissance des opérations techniques du projet (ou bien qu'il s'assiste d'une personne possédant cette connaissance). Cette approche entraîne souvent la confusion entre le rôle de directeur et celui de technicien ou d'expert. Cependant, certains types de projets en bénéficient, (entre autres, les entreprises présentant des risques particuliers ou celles qui utilisent une technologie particulièrement unique et nouvelle.)

Le contrôle par exception est plus communément appliqué. Cette approche nécessite un système structuré d'information. La supervision continue de tous les détails des opérations techniques et des opérations de management n'est pas nécessaire, une vérification périodique suffit.

Des normes techniques et des normes de performance étant établies, le directeur ne se trouve engagé que lorsque la performance s'écarte des normes - dans un sens ou dans l'autre. Si nécessaire, il entreprend une enquête et prend les mesures correctrices appropriées.

Le système d'information présenté ici est applicable aux deux approches, mais il s'applique plus particulièrement au "contrôle par exception".

ILLUSTRATION 2 - LA METHODE DES ETAPES SYSTEMATIQUES



141

III. LA METHODE DES ETAPES SYSTEMATIQUES

1. Présentation de la méthode

La planification de l'exécution représente l'établissement des structures de management et des structures techniques nécessaires à l'exécution du projet proprement dite. Cet effort demande l'établissement de bases et de systèmes d'information pour la gestion du projet. Des "blocs" d'information, bien préparés et bien articulés permettent aux administrateurs et directeurs de bien mener leurs projets.

La méthode des étapes systématiques offre une approche méthodique à l'utilisation des blocs d'information pour la planification de l'exécution. Elle établit la fondation d'un management efficace qui permet aux directeurs d'éviter bien des problèmes et des délais lorsque commence l'exécution effective du projet.

L'exemple présenté ici est un modèle en cinq étapes, (Ill. 2) :

- (1) Démarrage du projet
- (2) Détermination du travail
- (3) Organisation du projet
- (4) Mobilisation des ressources
- (5) Etablissement d'un système d'information et de contrôle

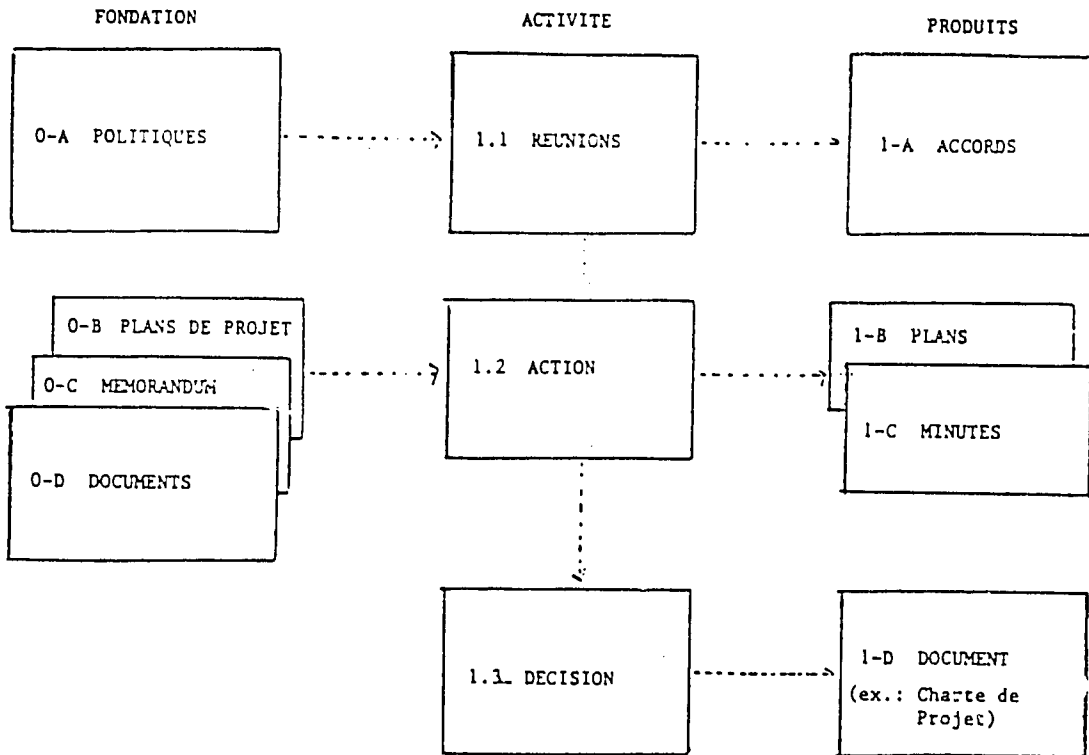
Chaque étape produit ses propres blocs d'information, indiqués à la base du diagramme. Les cinq étapes constituent une suite d'activités planifiées qui s'érigent les unes sur les autres pour former la fondation de l'exécution du projet proprement dite.

La planification de l'exécution est menée selon une logique rigoureuse. Les étapes suivent un ordre systématique, maintenu tout au long du processus. Chacune des étapes comporte des subdivisions qui définissent les activités et les décisions nécessaires pour la compléter. Ces dernières ne peuvent être exécutées sans l'apport de certaines informations de base. Ces

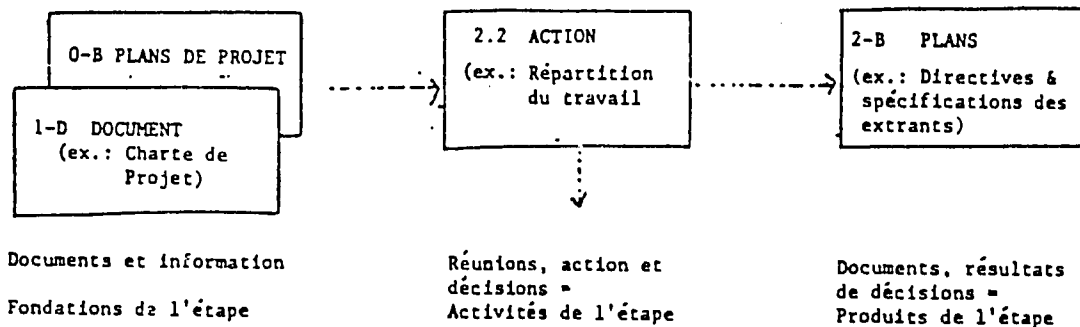
ILLUSTRATION 3

EDIFICATION DES FONDATIONS DU PROJET

PREMIERE ETAPE DE PLANIFICATION



ETAPE DE PLANIFICATION SUIVANTE

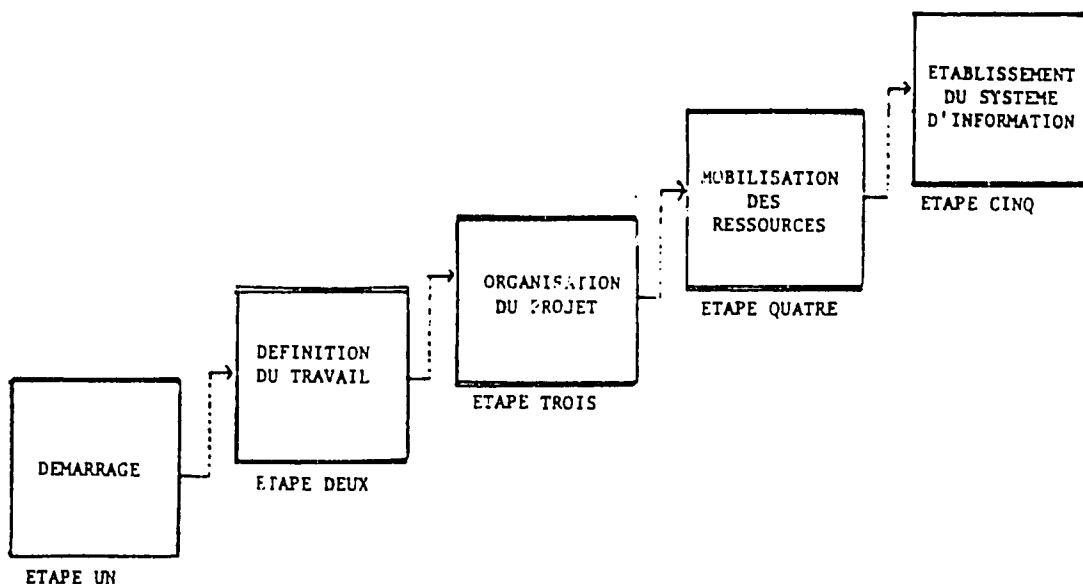


informations constituent les "blocs de fondation" nécessaires à cette étape. Chaque étape comporte également des "produits" distincts : les documents qui résultent des activités et des décisions correspondant à cette étape. Les produits d'une étape deviennent systématiquement les blocs de fondation des étapes qui suivent. (Ill. 3)

Dans l'Etape UN, par exemple, les documents de base (0-A, 0-B, 0-C et 0-D) sont nécessaires pour mener à bien les activités 1.1, 1.2, 1.3, etc., qui résulteront en produits : les documents 1-A, 1-B, 1-C, etc.

Les produits de l'Etape UN deviendront à leur tour les blocs de fondation de l'Etape DEUX et des suivantes : la Charte de Projet (1-F), produit de l'Etape UN, devient un bloc de fondation sur lequel se basent des activités telles que la Définition des Produits du projet (2.1, Etape DEUX), l'obtention de Garanties de personnel (3.2, Etape TROIS), ou bien à l'Acquisition des Fonds de Projet (4.1, Etape QUATRE)

Les étapes de planification se suivent logiquement et sont solidaires les unes des autres. Les Etapes DEUX à CINQ peuvent commencer dès que l'Etape UN est terminée ; cependant, même si plusieurs étapes peuvent commencer en même temps (par exemple, DEUX et TROIS), elles doivent être complétées strictement dans l'ordre ; aucune des étapes ne peut être complétée avant que les précédentes ne le soient, chacune étant édiflée sur les produits de ces dernières :



Séquence des étapes de planification

Il est important de comprendre l'ordre des étapes et leurs relations entre elles. Quel que soit l'ordre suivi, il faut souligner qu'aucune de ces étapes ne doit être négligée ou omise, sinon la fondation de l'exécution est incomplète et inadéquate, ce qui rend incertaine la réussite du projet.

La méthode des étapes est stricte mais elle n'est pas rigide ; c'est un modèle qui aide à comprendre les besoins du management. Bien entendu, il faut effectuer des adaptations pratiques et imaginatives aux situations rencontrées dans les projets. Le modèle, une fois compris, doit être adapté à la réalité. Il faut se rappeler également que la planification est une activité qui se renouvelle périodiquement tout au long du projet. A mesure que ce dernier progresse, il faut revoir et réaménager les étapes de planification et leurs produits.

2. La documentation - base de la planification de l'exécution

Les "Produits" et "Blocs d'information" constituent la documentation détaillée requise pour la planification de l'exécution du projet. Il est donc important de conserver ces documents dans des dossiers classés de façon systématique, chacun d'eux constituant un outil essentiel à la direction du projet*.

La documentation n'a pas besoin d'être volumineuse et compliquée. Elle doit être complète**. Son volume dépend de la nature du projet et des besoins de son management. Quelle que soit l'information nécessaire, la direction doit assurer que l'expérience des autres projets soit prise en considération. Chaque projet est totalement unique en son genre et présente des aspects qui lui sont particuliers ; cependant, il comporte certaines activités standard pour lesquelles l'information nécessaire peut être tirée de formules établies : acquisitions, dégagements de fonds, contrats. Pour d'autres activités, il faut créer une documentation unique, à la mesure des besoins particuliers du projet : Accords d'Emploi des Ressources Humaines, Charte de Projet, par exemple. Quelle que soit la nature de la documentation, il est important de créer dès le début un système de classement et de le tenir à jour en y plaçant régulièrement tous les documents relatifs au projet.

* Module 38 - Le classement de l'information

** Module 36 - Documentation pour planification et exécution

3.17

La documentation est surtout importante du fait que les projets constituent des entités légales. Dès la signature des accords de prêt, il existe une base contractuelle légale sur laquelle doit fonctionner le management du projet :

La durée légale d'un projet est généralement fixée par autorisation et par la signature de tous accords de prêt ou de subvention qui lui sont associés ; les accords de prêt sont des documents contractuels ; ils contiennent des termes de référence officiels en ce qui concerne les ressources, les produits et les conditions du projet - par exemple, des Conditions précédentes au déboursement des fonds peuvent s'ajouter aux termes d'un accord de prêt. Tous les accords légaux constituent une base pour les opérations du projet et lient le management à un réseau complexe d'engagements officiels qu'il lui faudra remplir.

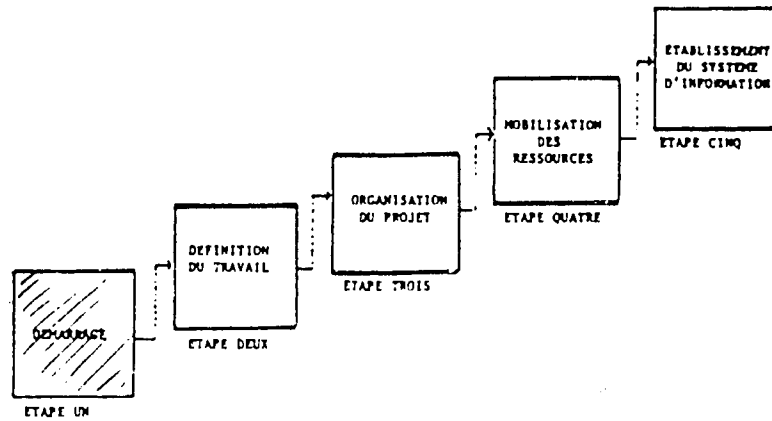
Le système de classement permet de conserver, pour consultation en cas de besoin, les documents où sont consignés ces accords.

Du point de vue du management, la documentation est une force. C'est une protection contre les accusations injustifiées. C'est un levier qui permet d'obtenir la coopération nécessaire pour se conformer au plan, même lorsque l'organe de management ne possède que peu d'autorité.

De plus, la documentation constitue une base solide permettant d'alerter la direction aux problèmes de technique ou de management susceptibles de se présenter, et de les traiter, lorsqu'ils se présentent.

Une documentation complète, liée à une planification systématique, facilite le traitement des problèmes d'exploitation : elle permet à la direction de détecter les écarts aux plans et aux accords, d'interpréter leurs conséquences sur les délais, les ressources et les activités du projet et d'établir les priorités. La documentation produite par une planification de l'exécution extensive, logique et rigoureuse augmente les chances d'atteindre les buts et les objectifs des projets de développement.

IV. ETAPE UN : LE DEMARRAGE DU PROJET

1. But et importance

Le démarrage du projet représente les efforts accomplis pour obtenir l'approbation de tous les organismes et départements intéressés en ce qui concerne :

- a) la nature et les buts du projet,
- b) les stratégies,
- c) les ressources prévues, telles que personnel et finances.

Il faut désigner le directeur du projet et un "noyau" de responsables des activités de planification de l'exécution. Il faut également clarifier tous les accords contractuels et toutes les activités d'avant-projet requises à la suite des négociations de prêt : conduite d'enquêtes préliminaires ou bien accomplissement de conditions précédentes (appointment d'une équipe d'exécution, acquisition d'un site, établissement d'une compagnie, etc.)

Le démarrage du projet, première étape de la planification de l'exécution, est souvent confondue avec le démarrage de l'exécution proprement dite. Une fois l'exécution du projet approuvée, une pression est souvent exercée pour que soient engagés immédiatement les activités d'exécution (la construction ou la rénovation de bâtiments, par exemple). Le directeur de projet doit se garder de céder à ces pressions avant d'avoir pu mettre en place la fondation nécessaire.

Tout projet de développement doit s'attendre à une certaine résistance, car c'est un instrument de changement qui va altérer les systèmes existants d'autorité, de productivité et d'influence. Tout changement proposé se trouve en conflit avec certains intérêts. Cette situation affecte l'exécution du projet. S'il y a résistance, il faut instituer une forme de planification participative, ou bien instaurer des programmes éducatifs pour ouvrir la voie au projet. Le projet doit être modelé de façon à pouvoir survivre au sein de son environnement immédiat. L'étude des forces institutionnelles - celles qui sont favorables au projet, aussi bien que celles qui lui résistent - et l'établissement de stratégies pour aborder ce champ de forces constituent un aspect important de l'Etape UN.

Les groupes qui soutiennent le projet au nom d'intérêts particuliers peuvent représenter, pour l'aboutissement du projet, un danger aussi bien qu'un atout. Chacun de ces groupes peut chercher à imposer la limitation de ses perceptions ou de ses désirs. Pour cette raison, le Démarrage du Projet doit comprendre une claire définition de l'approche à l'exécution énoncée par la Stratégie de Projet et la Charte de Projet. Certains groupes peuvent chercher à bloquer un projet ou à l'écarter, tandis que d'autres cherchent à l'utiliser à leurs propres fins. L'étude et la compréhension de l'environnement du projet font partie intégrale de la tâche de management.

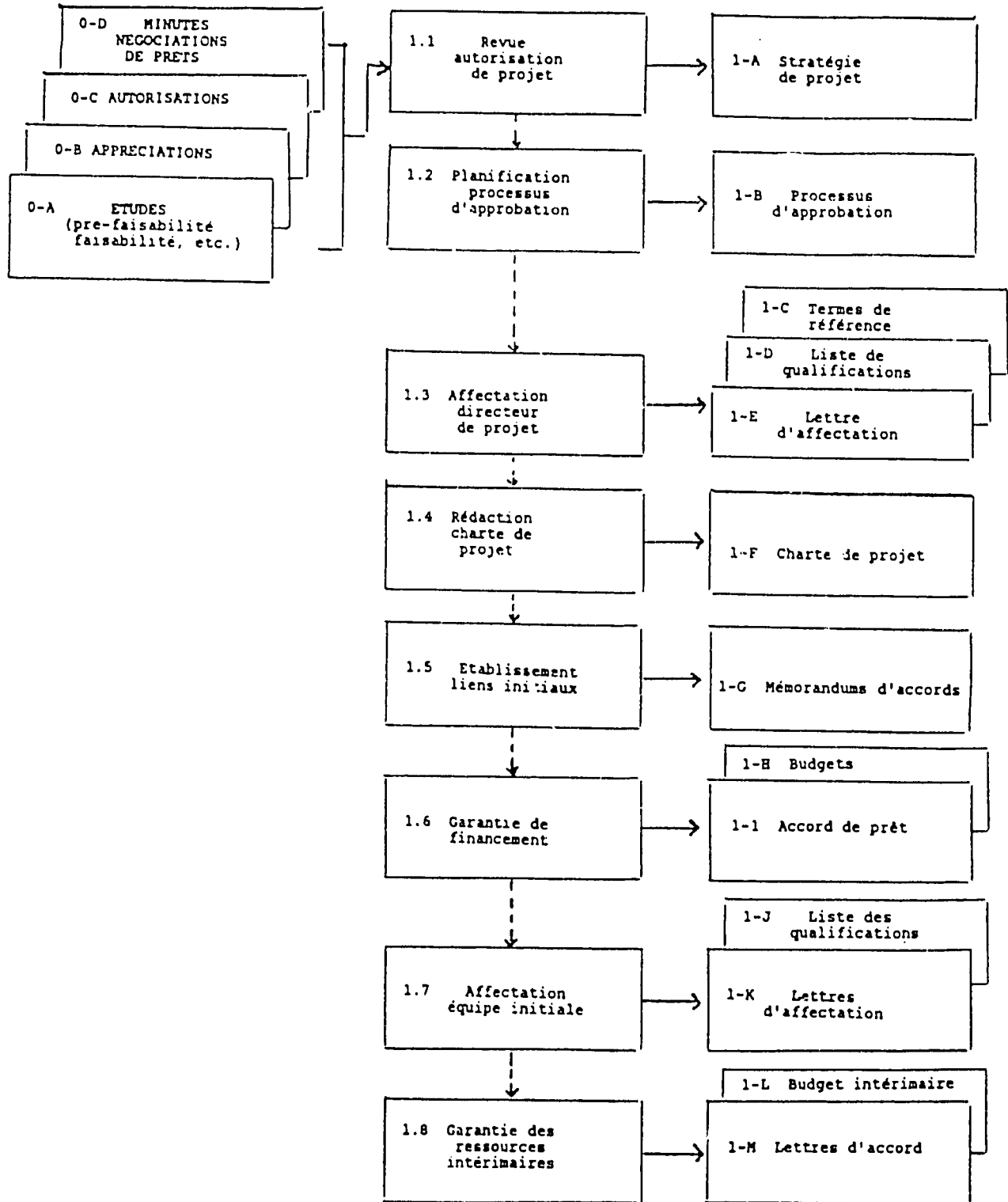
Pour surmonter les doutes, les craintes, et les ambitions de ces divers groupes d'intérêt, on peut avoir à apporter au plan du projet des modifications permettant d'assurer le succès de son exécution. Cependant, le projet ne doit pas être trop vulnérable aux pressions sociales. Le traitement des groupes d'intérêt nécessite une grande expérience des relations humaines.

Idéalement, la mise en route de la première étape est la responsabilité de l'organisme-parent (qui administre le projet), car, généralement, le directeur de projet n'a pas encore été désigné. Un comité de coordination ou un comité de direction représentant l'entité de parrainage (qui fournit les fonds) est responsable de l'administration des activités de la première étape. Un coordinateur de projet peut alors être nommé (sa nomination peut faire partie des stipulations de l'accord de prêt).

Quel que soit le responsable de cette étape, le directeur de projet, une fois nommé, doit passer en revue ce qui a été accompli. Nous ne pouvons trop insister sur ce point. La première tâche du directeur, lorsqu'il assume ses responsabilités, est de s'assurer que toutes les décisions

ILLUSTRATION 4

ETAPE UN : LE DEMARRAGE DU PROJET



et activités faisant partie de l'étape de démarrage sont complétées et que les documents correspondants sont rassemblés. Si certains éléments de l'étape sont négligés, de sérieux problèmes peuvent en résulter (si, par exemple, on n'a pas clairement défini les processus d'approbation du projet indiquant avec précision quels types de décisions sont prises, par qui et à quel niveau).

2. Fondations et produits (Ill. 4)

Les blocs de fondation de la première étape comprennent tous les documents de projet en existence depuis la conception du projet - Profil de projet, négociation de prêt, appréciation, autorisation, études, etc.

Basées sur cette fondation, les activités et les décisions de l'étape de démarrage sont exécutées pour engendrer les produits qui marquent l'achèvement de l'étape. Ces derniers comprennent, entre autres, la Stratégie du Projet, les Processus d'Approbation, les Accords, la Charte de Projet et l'affectation d'un groupe de travail. Ces produits constitueront, à leur tour, la fondation de toutes les étapes suivantes.

3. Activités (Ill. 4)

L'essentiel est de n'omettre aucune des activités de l'étape et de s'assurer que tous les points importants, depuis la Stratégie de Projet, jusqu'au Budget Intérimaire, ont été examinés et développés.

1.1 La revue de l'Autorisation de Projet

Toute la documentation doit être passée en revue au début de l'étape de démarrage. L'historique du projet est importante, car elle soulève des questions qui peuvent en affecter l'exécution. Il faut vérifier que la documentation est complète et présentée sous une forme adéquate*. Ceci s'applique tout particulièrement aux documents liés à l'autorisation du projet :

* Module 31 - Système pour la planification de la proposition et de la sélection de projets

approbation du cabinet, appréciation et approbation ministérielles, accords de prêt, etc. Il faut prendre note de toutes décisions et activités essentielles, mentionnées au cours des processus d'autorisation, qui donnent les lignes directrices pour l'exécution, les étudier immédiatement et agir en conséquence : certaines recommandations peuvent conduire à modifier la portée du projet ; des questions techniques peuvent demander un surcroît d'études ; des points de controverse liés à la structure des organismes peuvent être relevés ; des recommandations pour la solution des problèmes peuvent requérir l'approbation des responsables d'un échelon supérieur**.

Il faut identifier spécifiquement tous accords, directives et lignes directrices pertinents dans les domaines juridique, technique et politique, afin d'assurer la réunion de tous documents de référence et documents légaux nécessaires à l'exécution du projet.

"L'autorisation" comprend :

- (a) l'accord de principe sur le projet et les stratégies proposées ;
- (b) les accords sur les sources de financement et les niveaux approximatifs de financement ;
- (c) l'accord sur l'autorisation ferme de lancer le projet ;
- (d) l'accord sur le recrutement du personnel de projet et son origine ;
- (e) l'accord sur l'administration du projet.

A ce moment, il faut identifier les décideurs et ceux qui vérifient leurs décisions. Selon leur nature et leurs conséquences, les décisions sont prises à des niveaux différents. La responsabilité des décisions doit être déterminée de façon à éviter des conflits ultérieurs. Une révision majeure du projet peut requérir l'attention des niveaux les plus élevés de l'administration et leur approbation, mais des niveaux moins élevés peuvent souvent assumer ces responsabilités.

* Module 36 - Documentation pour planification et exécution

Un produit important de cette activité est la Stratégie de Projet (1-A) qui donne un sommaire des lignes directrices de la planification de l'exécution, (entre autres, les conditions juridiques requises pour la réalisation du projet, les termes et conditions des accords de prêt -conditions précédentes au déboursement-, et les lignes directrices fournies par les conseillers techniques et par le directeur politique). Tous ces points doivent être identifiés assez tôt pour être incorporés aux processus d'exécution et le directeur du projet doit bien s'assurer que tous les besoins et conditions de l'avant-exécution et de l'exécution soient remplis.

1.2 Planification du processus d'approbation

L'administration doit approuver les plans d'exécution. Certains aspects particuliers peuvent nécessiter des révisions et leur approbation (voir activité 1.1). Il est important de définir dès le début du projet les processus à suivre pour l'approbation des plans d'exécution et leur modification éventuelle.

Dans le cadre du processus d'approbation (1-B) sont identifiés de façon définie les responsables de la revue et ceux de l'approbation des divers aspects des plans et processus d'exécution à mesure que ces derniers sont établis. On détermine également les besoins supplémentaires en ce qui concerne la mise au courant des responsables aux divers niveaux, les individus qui en sont chargés et les dates où elle peut avoir lieu.

On peut grouper les niveaux de décision et les besoins d'approbation sous forme d'une grille de responsabilité des décisions qui donne une vue d'ensemble de la structure du projet, de son management et des points de prise de décision à ce stade. Cette grille indique les décisions prises au niveau du directeur de projet, celles qui nécessitent l'approbation d'un comité de direction ou de coordination, et celles qui doivent être soumises aux fonctionnaires du ministère ou même au directeur politique.

C'est dans le cadre du processus d'approbation que sont précisées les responsabilités de toutes les entités intéressées en ce qui concerne la ratification des plans d'exécution du projet.

1.3 Affectation du Directeur de Projet

Il est recommandé de nommer le Directeur de Projet aussitôt que possible. L'expérience prouve que si les responsables de l'exécution ne participent pas à la planification de l'exécution, leur compréhension du projet et leur engagement en sont notablement réduits.

L'affectation du directeur de projet suppose que ses fonctions (Termes de référence) (1-C) et ses qualifications (1-D) ont été définies. Ces fonctions sont décrites dans un bref document (Ill. 5) qui indique :

- (a) les tâches dont il peut être directement responsable ;
- (b) les divers départements, ministères, groupes et comités avec lesquels il devra traiter et ses divers rôles et responsabilités vis-à-vis de chacun d'eux ;
- (c) ses responsabilités administratives : à qui il rendra des comptes et sur quelle base ;
- (d) les personnes avec lesquelles il sera appelé à négocier, à titre de directeur de projet, dans les diverses agences.

Les qualifications requises du directeur de projet sont énumérées à l'illustration 6.

Le directeur de projet est affecté à son poste par une Lettre d'Affectation (1-E). Les administrateurs appropriés organisent une session d'orientation pour le familiariser avec le projet proposé, lui en expliquer la raison d'être, mettre en lumière les révisions recommandées et les directives envisagées et identifier les difficultés anticipées au cours du processus d'exécution.

S'il n'est pas possible, à ce point, de nommer un directeur de projet, un groupe de travail provisoire procède à la planification de l'exécution -- mais les étapes sont à revoir par le directeur dès qu'il est affecté à son poste. C'est pourquoi nommer le directeur de projet aussitôt que possible est tout à l'avantage du projet, de l'organisme-parent et du directeur lui-même.

ILLUSTRATION 5

LES FONCTIONS DU DIRECTEUR DE PROJET - LISTE DE CONTROLE

Fonctions générales

- (1) Planification et contrôle du projet pour assurer que les objectifs sont atteints avec consommation minime de ressources
- (2) Mise en route et coordination des activités du projet
- (3) Identification rapide des problèmes éventuels pour la prise de mesures préventives adéquates
- (4) Supervision des activités du projet et de son avancement

Fonctions spécifiques

- (1) Etablissement de critères, de lignes directrices et de formules pour les plans de projet
- (2) Approbation des échéanciers et budgets détaillés préparés par les directeurs d'activités et les autres membres du personnel
- (3) Proposition de candidats, sélection des directeurs d'activités et autres membres du personnel
- (4) Direction de l'exécution d'activités spécifiées
- (5) Présentation du projet aux chefs de divisions ministérielles, aux groupes professionnels et autres individus importants au projet
- (6) Facilitation de la communication au sein de l'équipe de projet
- (7) Recueil et enregistrement de l'information nécessaire au contrôle l'avancement du projet
- (8) Analyse des causes et effets des écarts au plan
- (9) Adaptation et modification des échéanciers des activités à mesure que se présentent des problèmes
- (10) Communication avec divers départements intéressés en ce qui concerne les changements de programmes, l'attribution des tâches, etc.
- (11) Motivation du personnel en vue d'obtenir une performance efficace

ILLUSTRATION 6

QUALIFICATIONS REQUISES DU DIRECTEUR DE PROJET

- (1) Connaissance des milieux politique et organisationnel dans lesquels évolue le projet
- (2) Connaissance des relations (présentes et possibles) entre les activités du projet, d'une part, et les objectifs du projet, les cibles d'exploitation et l'effort de réduction des problèmes, d'autre part
- (3) Expérience dans la discipline voulue (élaboration de cursus, de procédures d'exploitation, etc.)
- (4) Expérience pratique du management et compétence :
 - dans la planification et l'organisation du travail
 - dans la mise en route des activités
 - dans le maintien des échéanciers
 - dans le maintien de la qualité
 - dans le contrôle des dépenses
- (5) Entretien de bonnes relations avec les divisions ministérielles et institutions appropriées (afin de négocier l'obtention de ressources)
- (6) Aptitude à communiquer de façon effective
- (7) Aptitude à tolérer ambiguïtés et incertitudes
- (8) Faculté d'adaptation aux changements susceptibles de survenir dans l'environnement du projet

1.4 Rédaction de la Charte de Projet

La Charte de Projet (1-F) donne une brève définition des buts, des responsabilités, des niveaux d'autorité et des principaux facteurs portant sur l'exécution du projet. Ce document doit être bref. Trop détaillé, il ressemble trop à un contrat. Trop long, peu de gens prennent le temps de le lire et de le comprendre.

Tous les individus concernés doivent avoir une même compréhension du projet. La Charte permet d'établir un consensus sur les anticipations du projet et constitue une fondation pour l'établissement des responsabilités et des chaînes d'autorité. On peut l'utiliser pour l'orientation du nouveau personnel, celle de candidats éventuels, ainsi que pour la mise au courant des personnes et agences intéressées, à l'extérieur du projet.

La Charte de Projet doit être rédigée avec soin, car elle représente par écrit le consensus des autorités responsables du projet qui participent toutes à sa rédaction. Ce document prouve que le projet a reçu un soutien actif et on peut s'y référer ultérieurement. En effet, au cours de l'exécution du projet, on utilise la Charte pour confirmer des engagements qui, avec le temps, ont pu tomber dans l'oubli ou devenir obscurs.

Il n'existe pas de formule établie pour la Charte de Projet ; il suffit d'y énoncer de façon appropriée ce que le projet doit accomplir, et de définir les degrés d'autorité et de pouvoir conférés pour l'exécution.

1.5 Etablissement des liens initiaux du projet avec son environnement

Peu de projets fonctionnent uniquement dans le cadre des structures d'un seul département, d'une seule unité, ou même d'un seul organisme. Dès le début du projet, il faut déterminer la nature de certains liens ou "interfaces" qui sont à établir. Certains de ces liens peuvent déjà figurer dans le Processus d'Approbation (1-B). Il faut définir tous les liens existant dans l'environnement du projet ; tous les organismes et unités concernés doivent s'engager par écrit. Les autres organismes ou départements établissent des liens avec le projet de différentes façons, allant de la fourniture de ressources jusqu'à l'apport d'un soutien d'ensemble. Les responsabilités correspondantes seront précisées au cours de l'étude des Etapes TROIS et QUATRE.

Les liens du projet peuvent être établis par le moyen de réunions d'orientation, suivies de mémorandum ou de lettres délimitant les zones d'accord (1-G). La Charte de projet est particulièrement utile lors de ces réunions. Peuvent participer aux réunions les groupes ou organismes remplissant les fonctions suivantes :

- (a) sources de financement
- (b) sources de personnel
- (c) sources de services
- (d) sources d'aménagement (installations, équipement, transports)
- (e) entrepreneurs ou administrateurs de contrats
- (f) administrateurs ou évaluateurs du projet
- (g) bénéficiaires du projet.

L'établissement d'accords sur les liens renforce la position du projet. Ces accords assurent que le projet est bien compris de tous, qu'il reçoit bien le soutien proposé, que les aspects techniques en sont revus par les personnes compétentes, et que les obstacles et incertitudes inhérents au soutien sont identifiés aussitôt que possible. L'établissement de liens solides constitue pour le directeur un premier pas vers le management de relations critiques avec ses supérieurs, avec les organismes et unités de soutien, avec les organismes de parrainage, les donateurs, les utilisateurs, avec le personnel de projet et avec les sources de soutien extérieures au projet. Posséder au plus tôt des indications sur le soutien dont va disposer le projet facilite la création d'un environnement favorable à sa réussite.

Les minutes des réunions seront tenues avec soin. Elles couvriront les calendriers de réunion, les accords obtenus et la nature des liens que le projet espère établir avec chacun des groupes représentés.

1.6 Garantie de financement du projet

A ce stade, il faut confirmer le Financement du Projet. Il faut prendre toutes décisions et mesures nécessaires à ce sujet et informer les entités intéressées de toutes actions et conditions requises pour réaliser les accords de financement.

Des accords sont généralement négociés pour un financement provenant de l'étranger (subventions et prêts). Un Accord de Prêt (1-1) est un arrangement contractuel qui définit les termes de référence, les conditions et l'échéancier de versement des prêts. Les conditions précédentes au versement sont établies et, pour que le contrat soit valide, il est essentiel d'adhérer strictement aux procédures. Des documents sommaires soulignant les points importants de ces accords seront utiles au personnel de projet concerné.

Il convient également de passer en revue le financement local qui comprend souvent le financement par l'administration du pays hôte, tiré des budgets de l'organisme-parent. Cette revue permet de vérifier que le financement du projet a été incorporé dans les budgets annuels et dans les estimations budgétaires pour les années appropriées (1-H). Dans le cas de prêts, de capitaux d'investissements et autres types de financement provenant de sources locales, il est bon de vérifier, à ce point, si ces fonds sont fermement engagés pour le projet et si des conditions ont été stipulées pour ces sources de financement.

1.7 Affectation de l'équipe de projet initiale

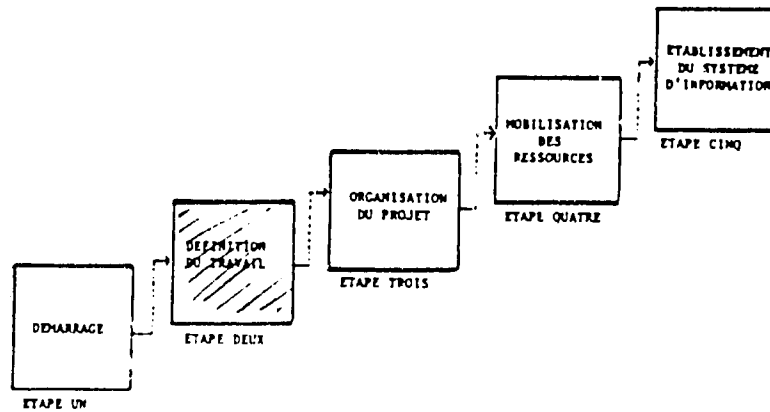
En principe, le directeur doit participer à la sélection et au recrutement du personnel de projet. Il est souvent nécessaire de retarder le recrutement de ce personnel jusqu'à ce que soient complétées les activités de la troisième étape, Organisation du Projet, et que soient définitivement établis les descriptions de postes et les accords d'Emploi des Ressources Humaines. Le recrutement immédiat des membres de l'équipe de projet ou, du moins, leur identification immédiate, est à l'avantage du projet et permet d'éviter des retards ultérieurs. Cette promptitude permet en outre une orientation solide de l'équipe dont les membres acquièrent, dès le début, l'influence nécessaire sur les activités d'exécution dont ils sont chargés.

Si on ne peut recruter une équipe à ce stade, on peut désigner un groupe de travail qui assume les responsabilités liées à la planification de l'exécution. Même si ce groupe n'est qu'intérimaire, ses membres doivent représenter les disciplines nécessaires au projet. Une stratégie fréquente consiste à affecter ces individus à titre provisoire, puis à confirmer leur affectation au projet lorsque les procédures le permettent et lorsque les plans d'exécution sont définitifs. Ce groupe réduit doit posséder les connaissances et l'expertise (ou bien doit y avoir accès) nécessaires à l'établissement de plans d'exécution qui se rapprochent le plus possible de la réalité. Sa tâche essentielle est de compléter la planification de l'exécution, et, en particulier, les activités des Etapes DEUX, TROIS et QUATRE. La sélection des membres de ce groupe est essentielle à la réussite de l'exécution. Des Lettres d'Affectation (1-K) confirment l'appartenance à l'équipe de projet.

1.8 Garantie des ressources intérimaires

Il faut assurer que certaines ressources sont disponibles pour permettre à l'équipe de planification de l'exécution d'accomplir sa tâche. Avant même la mise en route officielle de l'exécution, il faut disposer de fournitures (papier), de personnel de soutien (secrétaires), d'installations (bureaux et de finances (frais de voyage, salaires du personnel et fonds d'achat d'équipement)). Il faut dresser une liste des besoins intermédiaires, identifier les sources dans la mesure du possible et prévoir des arrangements pour l'acquisition de toutes les ressources intérimaires (1-M) nécessaires. Un budget intérimaire (1-L) et des bureaux sont particulièrement importants, car le groupe de travail intérimaire est incapable de fonctionner normalement sans ces ressources.

V. ETAPE DEUX : DEFINITION DU TRAVAIL

1. But et importance

Cette étape a pour but de produire des plans de travail décrivant toutes les activités nécessaires pour mener à bien le projet et un échéancier précisant, dans le détail, quand, où et comment chaque activité doit être exécutée, qui dirige les activités et quelles ressources sont nécessaires. Un Echéancier Global du projet est dressé en même temps que des Plans financiers et des Plans d'utilisation des ressources humaines.

Les suppositions doivent être réexaminées et les données mises à jour ; le travail doit être spécifique au projet et défini de façon plus détaillée. Il faut réviser les échéanciers provisoires définis par les plans précédents, qui représentent seulement les premières approximations d'un échéancier applicable.

La détermination du travail de projet et l'établissement d'un échéancier d'activités comportent les éléments suivants :

- (a) la définition des produits du projet, avec spécifications détaillées ;
- (b) la préparation d'une liste détaillée des activités ;
- (c) la détermination en détail des ressources requises par ces activités ;
- (d) la préparation d'un échéancier global détaillé.

Les activités se déroulent dans une succession logique et dépendent les unes des autres.

La durée de chaque activité, calculée en fonction de la durée totale du projet, est introduite dans l'échéancier.

Enfin, les échéanciers sont ajustés aux contraintes réelles imposées par les ressources (temps et quantités). Trop d'échéanciers combinent les facteurs activités et temps, sans prendre en considération les ressources, ce qui a pour résultat des prévisions trop optimistes sur l'aboutissement du projet.

On doit porter une attention toute particulière à ce que les tâches assignées soient définies clairement, de façon détaillée et complète. Trop de projets sont mis en route sans définition précise du travail et sans échéancier détaillé et le personnel de projet est souvent mis en place sur la simple supposition que chacun est capable de définir sa propre tâche à mesure que le projet avance. C'est là l'origine de bien des problèmes affectant les projets.

Il faut également penser aux imprévus : tâches nouvelles ou nouvelles catégories de dépenses. A mesure qu'approche l'exécution du projet, le directeur est souvent surpris par ce qui semble de nouveaux besoins. En fait, il est possible d'anticiper bon nombre de ces derniers, mais on les omet tout simplement parce qu'on n'apporte pas l'attention voulue à la définition des tâches et à l'établissement d'un échéancier. C'est ainsi qu'on néglige des points qui peuvent être importants. Un échéancier détaillé met en lumière les conséquences des omissions, ce qui permet de réviser les plans à temps pour alerter les responsables si des modifications inattendues sont nécessaires.

Rien ne prouve mieux la compétence (ou l'incompétence) du directeur de projet que sa façon de définir les tâches, de les répartir, de les allouer et d'en superviser la performance. Le directeur doit être capable d'assigner les tâches de façon claire, appropriée, exacte et complète, et de suivre les activités pour en assurer la performance. Ceci est d'autant plus important lorsque des aspects particuliers du projet comportent des contrats. Il arrive souvent que des individus travaillant au niveau des activités et à qui ont été assigné des tâches mal définies savent ce qu'il faudrait faire, mais ne possèdent ni l'autorité, ni la responsabilité leur permettant d'apporter les changements nécessaires à l'accomplissement de ces tâches. Le directeur du projet et l'ensemble de l'équipe doivent veiller de près à l'exactitude et au détail apportés à la Définition des tâches et aux Echéanciers permettant de suivre les tâches.

La planification s'accompagne souvent d'une tendance exagérée à l'optimisme. Un programme d'exécution basé sur l'expérience et sur la compétence doit éviter les échéanciers peu conformes à la réalité et trop chargés. Le problème est d'établir des plans et des échéanciers qui permettent d'accomplir le travail aussi vite que possible, tout en étant applicables afin de ne pas détruire l'enthousiasme, l'esprit de coopération et le sentiment d'accomplissement.

2. Fondations et produits (Ill. 7)

Les "blocs de fondation" pour cette étape comprennent toutes les études d'avant-investissement, les appréciations, les autorisations, les accords de prêts et de financement, la charte de projet, les stratégies de projet, les processus d'approbation de la planification et les accords provisoires de financement. La plupart de ces documents de base sont les produits de l'Etape UN.

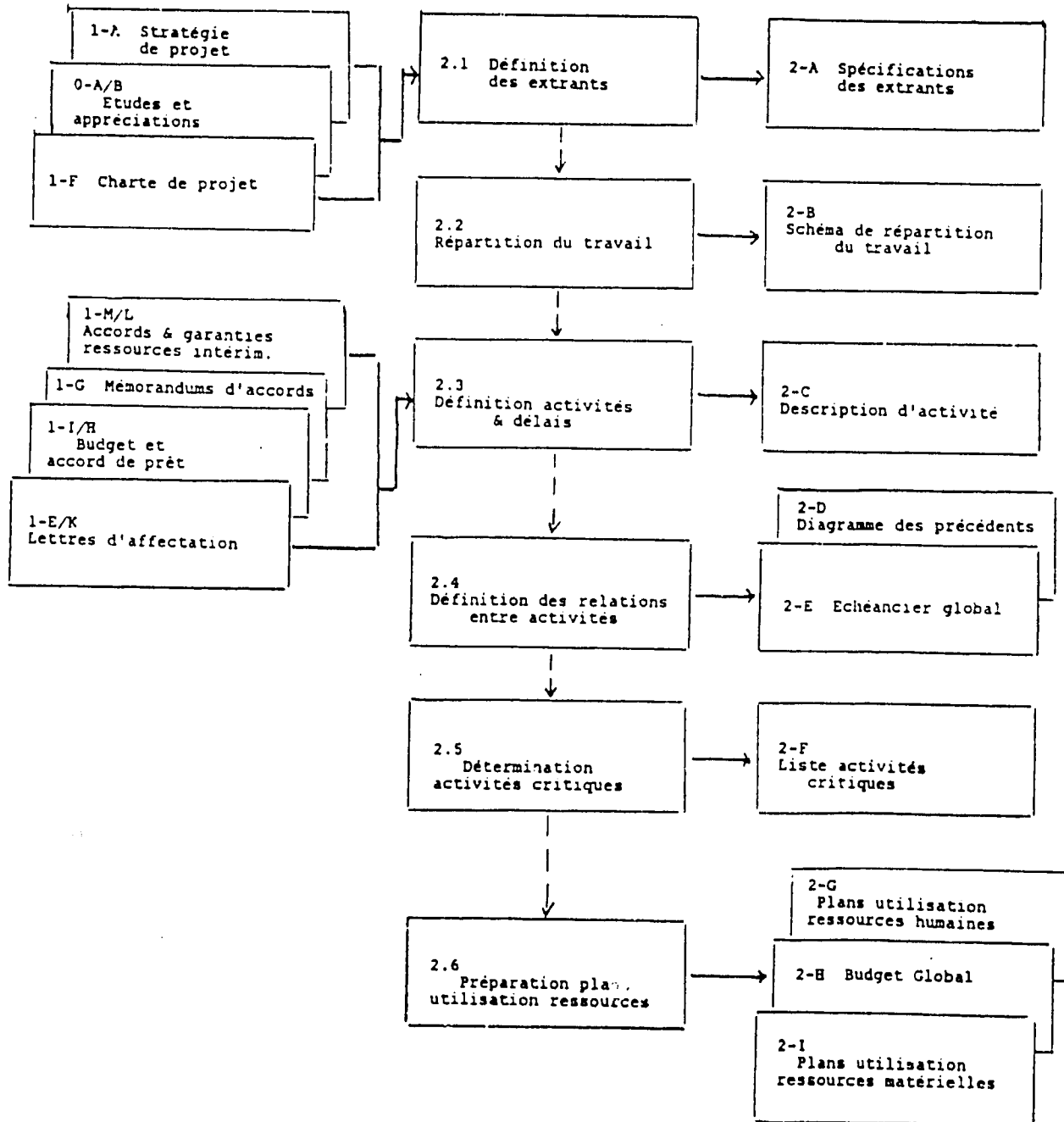
Les produits de l'Etape DEUX comprennent une liste des produits du projet, le Schéma de Répartition du Travail, un Echéancier Global, un dossier de descriptions des activités et des plans provisoires d'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles. Ces documents constituent la fondation des Etapes TROIS, QUATRE et CINQ.

Il faut noter ici encore que, bien que certaines activités des Etapes TROIS, QUATRE et CINQ peuvent commencer en même temps que celles de l'Etape DEUX, ces étapes elles-mêmes ne peuvent être complétées avant que l'Etape DEUX ne soit achevée. Cependant, étant donné l'interdépendance des étapes, il sera constamment nécessaire de mettre à jour les échéanciers et les plans établis au cours de l'Etape DEUX.

Le délai nécessaire à l'accomplissement de cette étape, le degré de détail et de perfection atteint dépendent du personnel disponible, de sa compétence et du temps dont il dispose. Cette étape est très importante et ne doit pas être négligée. Cependant, les plans devant constamment être mis à jour, il suffit, à ce point, d'observer un certain équilibre entre trop et trop peu de détail.

ILLUSTRATION 7

ETAPE DEUX : DEFINITION DU TRAVAIL



3. Activités (Ill. 7)

2.1 Définition des produits du projet (extrants)

La hiérarchie des objectifs a été déterminée dans les plans avant-autorisation, puis précisée par la Charte de Projet. Ces objectifs ne sont pas nécessairement exprimés en termes de produits et de cibles. Cependant, pour accomplir le but du projet, et ses objectifs, on doit réaliser divers produits. Il faut définir ces produits, qui peuvent se diviser en produits terminaux et produits intermédiaires. Dans un projet de formation, par exemple, les matériaux d'instruction constituent un produit intermédiaire qui permet d'obtenir le produit terminal : un certain nombre d'instructeurs pourvus d'une formation qui les rend capables de mener à bien un programme continu de formation.

Il faut également dresser une liste de toutes les spécifications auxquelles doivent répondre les produits du projet (2-A). Cette liste peut comprendre les spécifications suivantes :

1. Spécifications de fonctions, qui décrivent ou définissent les fonctions à remplir au moyen du produit ;
2. Spécifications d'élaboration, qui décrivent les caractéristiques particulières au produit ;
3. Spécifications de performance, qui décrivent les normes de performance à satisfaire par le produit ;
4. Spécifications d'essais, qui déterminent les méthodes d'évaluation de la performance du produit par rapport aux normes à satisfaire.

2.2 Répartition du travail

Pour identifier les tâches nécessaires à la réalisation des divers produits du projet, intermédiaires et terminaux, on établit un Schéma de la Répartition du Travail (2-B)*.

Ce schéma constitue un instrument de management essentiel pour tous les types de projets. La répartition logique du travail est un processus important, qui couvre d'abord l'ensemble du projet, puis se poursuit jusqu'au niveau où des activités particulières sont assignées aux individus qui en seront responsables. (Ill. 8)

Le schéma est important pour le personnel de projet à tous les niveaux. Lorsque le projet est mis à exécution, chacun doit comprendre clairement la répartition du travail et se trouver prêt à l'améliorer, en particulier, dans les sections qui lui sont assignées. Une fois établi, le schéma sert à la planification, à la supervision et au contrôle du projet.

2.3 Définition des Activités, des Ressources, et des Délais

Après les avoir énumérées en détail dans le Schéma Répartition du Travail, il faut préparer pour chacune des activités une "Description d'Activité" (2-C)** suivant un formulaire spécialement créé à cet effet (Ill. 9 et 10).

Cette description définit les tâches qui composent l'activité ; identifie le directeur de l'activité ainsi que les individus appelés à y travailler ; donne une estimation du temps nécessaire pour accomplir ces tâches et une liste des ressources nécessaires, indiquant des sources possibles, etc. Cette description indique également les coûts de personnel, de matériaux, de transport, d'équipement, etc., qui serviront de base au "Cash Flow" du projet.

Pour chaque activité sont également inclus des renseignements complémentaires sur les produits qui lui sont propres et toutes spécifications qui déterminent les exigences à satisfaire pour atteindre ses objectifs. Ces renseignements constituent d'importants repères et indicateurs sur lesquels se base le système d'information de management pour le contrôle du projet, qui fait l'objet de l'Etape CINQ.

* Module 3 - Répartition du travail

** Module 4 - Description d'activité

ILLUSTRATION 8

MODELE DE SCHEMA DE REPARTITION DU TRAVAIL

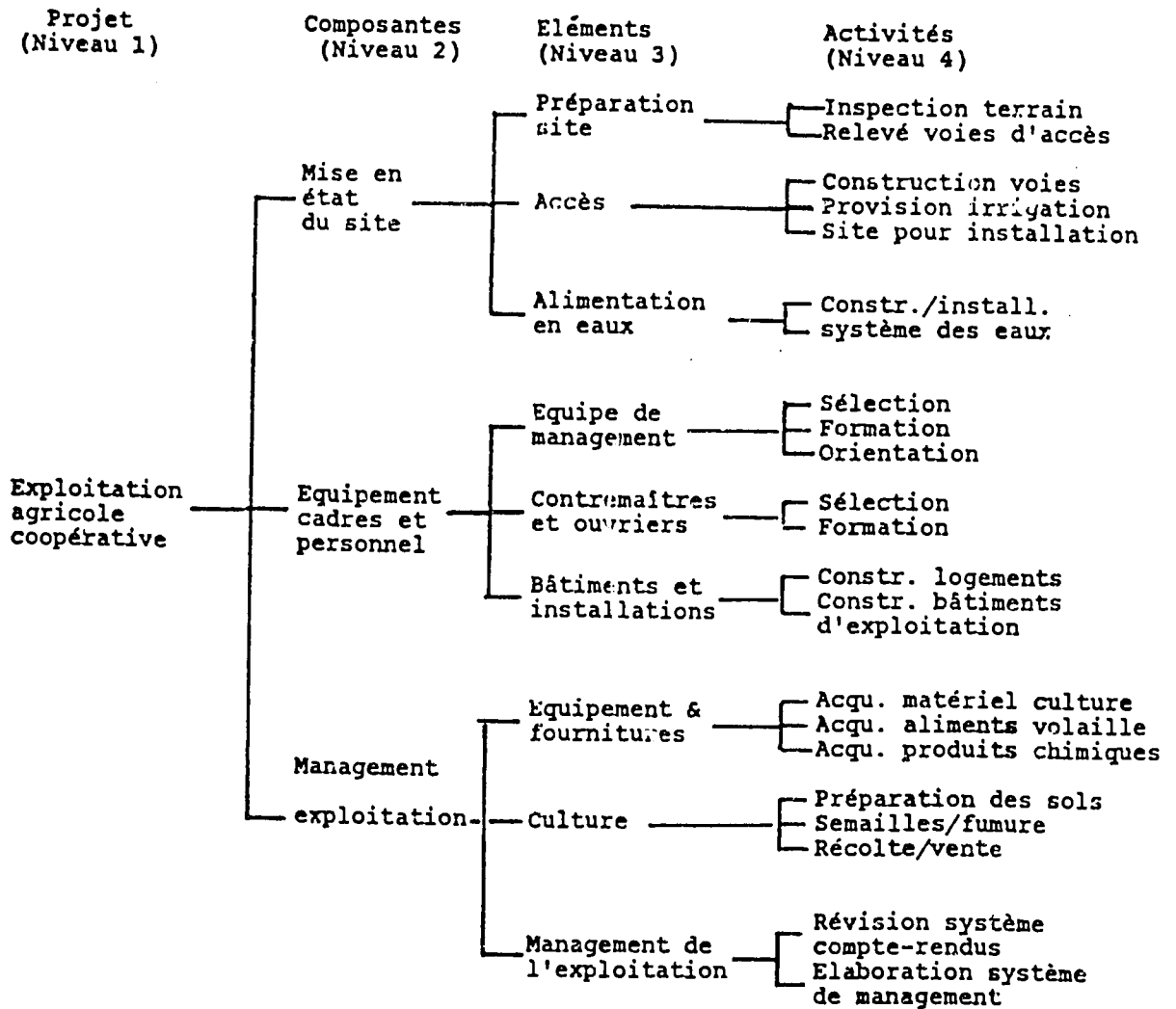


ILLUSTRATION 9

MODELE DE DESCRIPTION D'ACTIVITE
(Exploitation agricole coopérative)

Activité : Préparation du plan de production
Responsable : Directeur d'exploitation
Soutien : Responsables techniques, sur demande auprès
des divisions ingénierie, recherche &
développement
Responsable régional de la vulgarisation

Description du travail :

Préparation d'un plan à l'échelle détaillé de l'aire de production, comprenant champs, limites, voies d'accès, aires de stockage, bâtiments et infrastructure.

Information ou intrants requis :

1. Plan de production de l'exploitation
2. Plan physique de l'exploitation
3. Spécifications de l'infrastructure et de l'équipement

Ressources :

<u>Description</u>	<u>Quantité</u>	<u>Origine</u>
1. Directeur d'exploitation	2 sem.	Dépt Ingénierie
2. Dessinateur	2 sem.	« «
3. Papier	100UM (env.)	« «
4. Déplacements (4 voyages entre ville et exploitation)	100UM (env.)	Sces vulgarisation

Coûts : Total 300UM

Produits :

1. Plan détaillé de l'exploitation, échelle 1/50
2. Liste de l'équipement agricole nécessaire
3. Spécifications infrastructure (voies) et services publics (eau, électricité)

Durée : 2 semaines

Calendrier : Début..... Achèvement.....
Début réel Achèvement réel.....

Notes sur la performance :

Les plans doivent recevoir l'approbation des directeurs local et régional.

Des modèles de plans sont disponibles auprès des services de vulgarisation.

ILLUSTRATION 10

MODELE DE DESCRIPTION D'ACTIVITE
(Exploitation agricole coopérative)

Activité :
construction de 3 km de voie rurale pour relier
l'exploitation à la voie communale existante

Directeur d'activité : Chef de travaux Durée : 4 mois

Date de début prévue : réelle : Date d'achèvement prévue : réelle :

INTRANTS				
DESCRIPTION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	COÛT TOTAL	ORIGINE
Bulldozer	2	20UM/h	2.800UM	Entreprise privée
Niveleuse	1	16 /h	1.280	«
Chronométréur	2	8UM/j/h	1.360	
Rouleau compr.	1	15 /h	1.800	«
Caillasse	4000m ³	5UM/m ³	20.000	Carrière privée
Main-d'oeuvre	200 h/j	7,30/j	1.460	Environs
			38,700UM	
			=====	

PRODUIT : 3 km de voie rurale nivelée, empierrée et compressée

SPECIFICATIONS : largeur de la voie : 4m.
profondeur empierrage : 15cm.

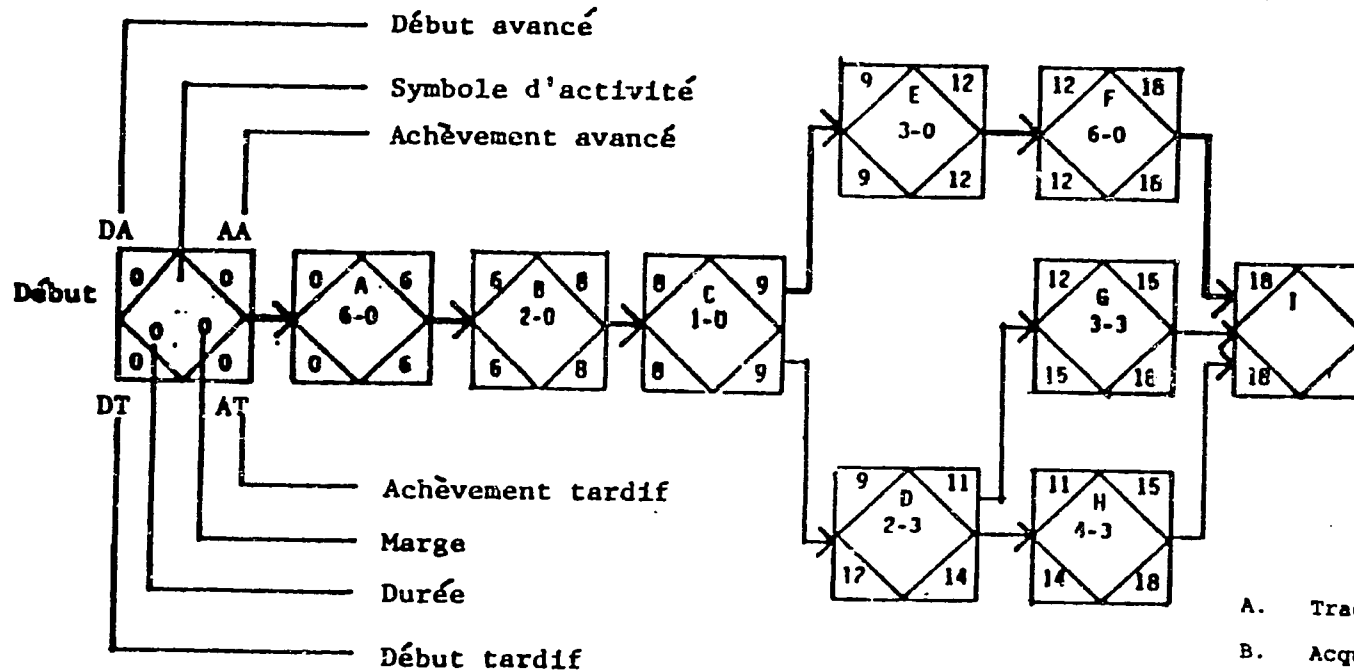
METHODE : 1) excavation sol sur une largeur de 4m.
niveler, empierrer et passer au rouleau compresseur
2) Travaux à mettre en adjudication après approbation du directeur régional

Autorisation :

Directeur de projet Date Chef de travaux Date
Préparé par :

Directeur du Site : Date :

ILLUSTRATION 11 - MODELE DE RESEAU DES ACTIVITES (MDP)



CHEMIN CRITIQUE

Activités	Durée Estimative
A. Tracé des plans	6
B. Acquisition fonds	2
C. Mise au point aspects juridiques	1
D. Acquisition site	2
E. Retenir entrepreneur	3
F. Mise en état du site	5
G. Commande matériaux de construction	3
H. Commande équipement et machinerie	4
I. Début construction	-

2.4 Définition des relations entre activités

A ce point sont établis des Diagrammes des Précédents (2-D) et l'Echéancier Global (2-E), qui définissent les relations logiques entre les activités du projet et intègrent à l'échéancier les éléments "temps et ressources". Pour des projets simples, on peut utiliser directement un Diagramme de Gantt.* Pour des projets complexes, comportant de nombreuses activités, il est recommandé de construire également un réseau MDP, qui représente graphiquement la succession des activités du projet** (Ill. 11).

Pour construire les échéanciers, les planificateurs doivent connaître la nature du travail du projet ; sinon, il leur faut faire appel aux experts appropriés, à qui sont familiers les aspects techniques et les aspects de management des activités considérées.

Pour créer un Echéancier Global, la direction doit appliquer une certaine dose de jugement sur le nombre d'activités à considérer. Un trop grand nombre d'activités risque de surcharger l'échéancier de détails inutiles à ce niveau du management du projet ; d'un autre côté, un trop petit nombre d'activités risque de rendre l'échéancier inutilisable. Il faut décider du nombre d'activités, puis du nombre d'évènements à suivre pour assurer l'exécution effective des plans.

Nous le répétons, il faut utiliser ces instruments, c'est-à-dire, les comparer aux conditions réelles et les réviser constamment tout au long de l'exécution du projet* : il faut réviser l'Echéancier Global*** quand la situation relative aux ressources humaines a été fixée définitivement au cours des Etapes TROIS et QUATRE ; on le révisera ensuite périodiquement, tous les trimestres, par exemple, tout au long du projet.

* Module 7 - Echéancier - Graphique de Gantt

** Module 9 - Echéancier - Analyse de réseau (par la Methode du Diagramme des Précédents)

*** Module 8 - Emploi des échéanciers pour le contrôle des projets

ILLUSTRATION 12

MODELE DE PLAN D'UTILISATION DES RESSOURCES
(Diagramme de Gantt)

	(semaines)							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
Dégagement terrain	////////							
Labour		////////	////////	////////				
Hersage			////////	////////	////////			
Semences et repiquage					////////	////////	////////	
BESOINS EN PERSONNEL								
1 Contremaître (h/j)	2	2	2	2	4	4	4	20h
5 Ouvriers "	4	-	-	-	25	25	25	75h
2 Opérateurs tracteurs	-	4	8	8	8	5	5	38h
COÛTS PERSONNEL								
Contremaître : 20UM/h/j	40	40	40	40	80	80	80	UM 400
Ouvriers : 8UM/h/j	32	-	-	-	200	200	200	632
Opérateurs tracteurs : 12UM/h/j	-	48	96	96	60	60	60	546
TOTAL COÛTS PERSONNEL	72	88	136	136	376	340	340	1488
MATERIELS								
a) herbicides : 2 l, (60UM/l)	120	-	-	-	-	-	-	120
b) engrais : 2½ tonnes (260UM/t)				217	217	217		651
c) fuel		20	40	40	40	20	20	180
AUTRES COÛTS								
Déplacements	50	50	50	50	50	50	50	350
Téléphone (longue distance)	-	-	-	-	-	-	-	
Divers	10	10	10	10	10	10	10	70
TOTAL COÛTS MATERIELS & DIVERS	180	80	100	317	317	317	80	1391
TOTAL COÛTS PERSONNEL & MATERIELS	252	168	236	453	693	657	420	3279

171

2.5 Détermination des activités critiques

Une fois les échéanciers établis, il est possible de dresser une Liste des Activités Critiques (2-F). Les activités critiques sont les activités capables d'affecter les coûts, les échéanciers et la performance du projet. On peut les identifier sur le Diagramme des Précédents. On peut également identifier et signaler à l'attention de la direction les activités coûteuses ou celles dont les conséquences sont importantes pour la performance du projet .

Souligner les activités critiques est essentiel pour éviter à la direction de perdre son temps sur des questions mineures ou de simple routine. Pour permettre à la direction de se concentrer sur les questions les plus importantes, il faut constamment revoir et corriger la Liste des Activités Critiques pendant toute la durée du projet. Ces activités ne cessent de changer au cours du temps. Expérience et discipline facilitent l'identification de celles qui doivent être suivies de près pour éviter les crises.

2.6 Préparation des plans d'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles

Le Schéma de Répartition du Travail, l'Echéancier Global et la Liste des Activités Critiques, offrent des bases concrètes sur lesquelles établir les Plans d'Utilisation des Ressources humaines (2-G), financières (Budget Global, 2-H) et matérielles (2-I). Le budget est basé sur les besoins réels du travail plutôt que sur un décret ou sur les fonds disponibles. Une comparaison des besoins du projet avec les fonds disponibles permet d'identifier les lacunes. Lorsque ces dernières sont importantes, il peut être nécessaire de se procurer des fonds supplémentaires ou de modifier le projet.

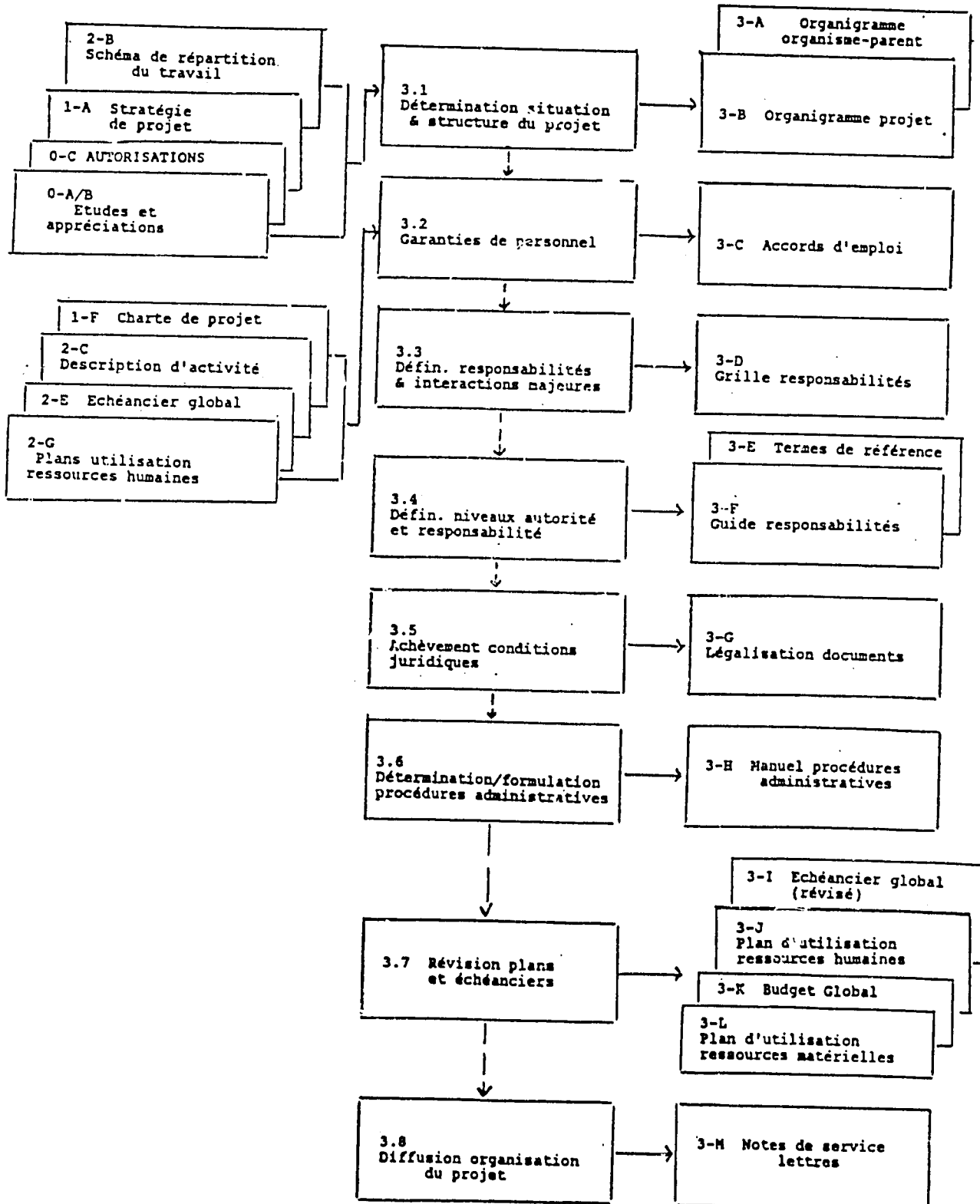
Les Plans d'Utilisation des Ressources sont établis par extension de l'Echéancier Global présenté sous forme d'un diagramme de Gantt. A chaque activité se trouve assignée une durée, puis les ressources requises par les activités sont couplées aux périodes correspondantes* (Ill.12).

Une comparaison des demandes en ressources avec l'Echéancier Global permet de vérifier si les plans sont praticables en fonction de la disponibilité des ressources. A ce point, cependant, l'essentiel à considérer est l'acheminement sur les plans de toutes les ressources nécessaires au cours du temps, pour vérifier si ces plans sont bien réalisables.

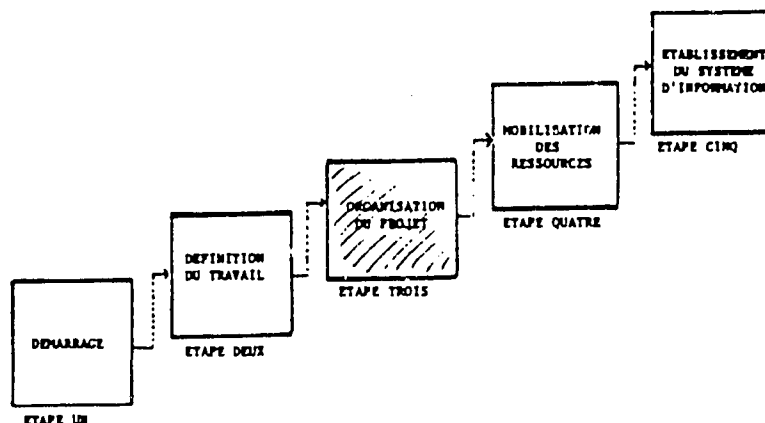
* Module 11 - Plan de répartition et d'allocation budgétaire des ressources

ILLUSTRATION 13

ETAPE TROIS : ORGANISATION DU PROJET



VI. ETAPE TROIS - ORGANISATION DU PROJET

1. But et importance

Quels que soient les mérites techniques et économiques du projet, sa réussite dépend largement de l'efficacité de la structure sur laquelle repose son exécution. Sans une organisation efficace, le projet risque de se terminer en échec.

Bien des difficultés rencontrées au cours de l'exécution résultent d'un manque de compréhension mutuelle de leurs rôles respectifs chez les divers individus qui contribuent au projet. Une autre cause d'échec est la difficulté à communiquer aux divers échelons du personnel la teneur de leurs rôles et responsabilités, même lorsque ceux-ci sont clairement définis. Il y a souvent malentendu entre les divers niveaux du personnel de projet en ce qui concerne ce que l'on attend d'eux. Selon la situation et les individus concernés, il en résulte soit que le personnel fait ce qu'il pense que son supérieur veut qu'il fasse, soit qu'il ne fait rien du tout. En conséquence, la performance du projet n'atteint pas le niveau prévu.

Cette étape a pour but de définir les niveaux d'autorité et de responsabilité ainsi que les interactions prenant place dans le cadre du projet. Chaque projet est un organisme provisoire, unique en son genre, et pour lequel il n'existe pas de précédent bien défini. Généralement, le directeur ne possède pas une autorité effective sur tout le personnel de projet ; il se trouve forcé de dépendre de ressources et d'autorités disséminées dans tous les départements fonctionnels de l'organisme responsable de l'exécution du projet. Pour que fonctionne ce dernier, il faut créer des processus administratifs spécifiques, des voies d'autorité distinctes et des zones de responsabilité bien délimitées.

Un organigramme précis permet d'éviter la confusion, la duplication et le chevauchement des efforts du personnel de projet ou des institutions concernées. L'engagement actif de toutes les unités appropriées dans le processus de définition des niveaux d'autorité et de responsabilité, ainsi que des interactions, permet d'éviter lors de l'exécution du projet de nombreuses difficultés qui sont autant de facteurs de démoralisation et d'animosité parmi le personnel : la méconnaissance de certaines zones de responsabilité ; les conflits relatifs au personnel, aux ressources et aux responsabilités ; le manque de communication et de coordination effective du personnel ; une atmosphère générale de conflit et de rivalité, etc.

2. Fondations et produits (Ill. 13)

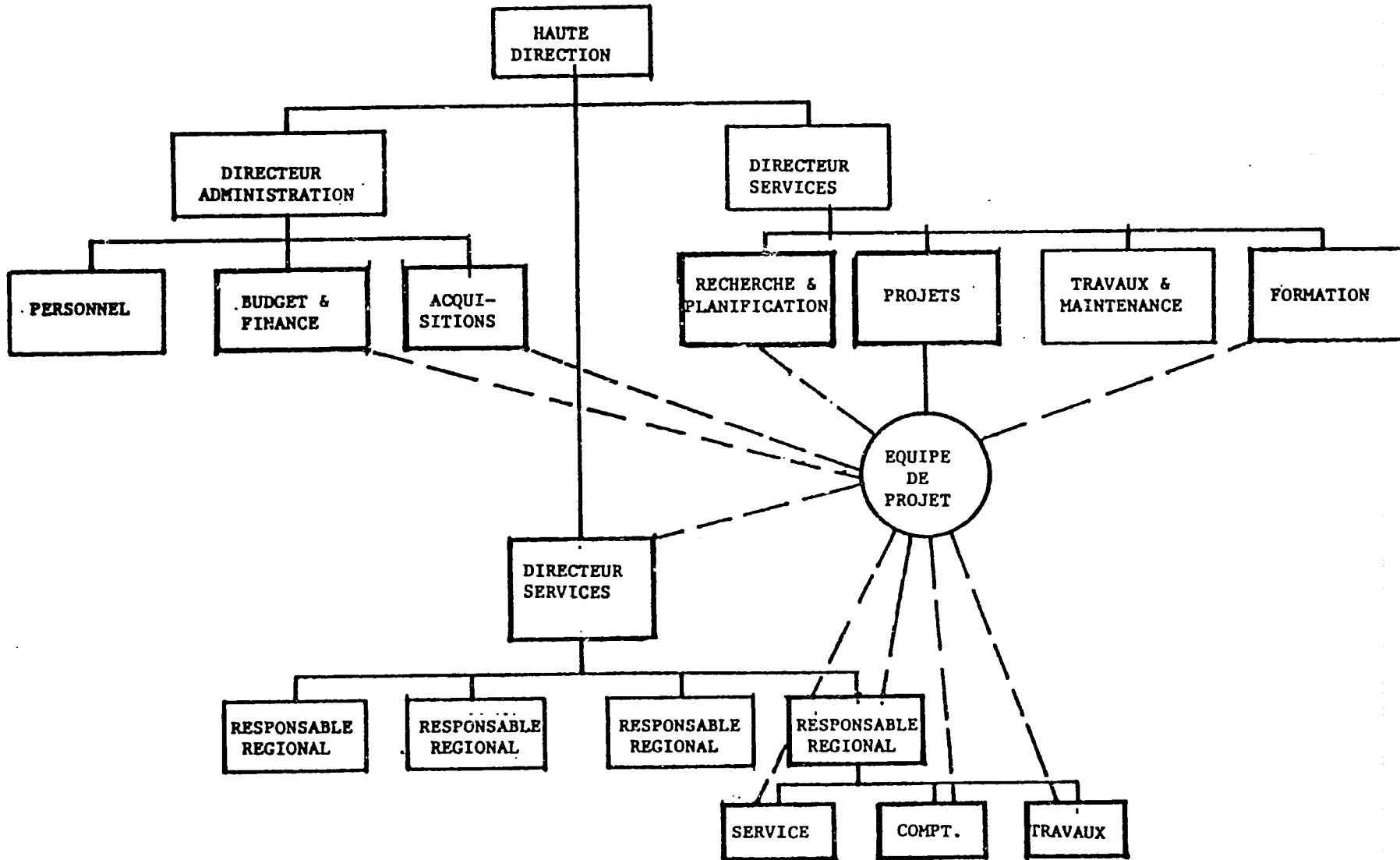
Les fondations essentielles de cette étape sont les Etudes de Projet, les Autorisations, la Charte de Projet, les minutes des Accords avec les unités et organismes liés au projet, le Schéma de Répartition du Travail, les Plans d'Utilisation des Ressources Humaines et l'Echéancier Global. Bien que certaines des activités de cette étape puissent s'établir sur la fondation de l'Etape UN, les produits de l'Etape DEUX, tels qu'Echéanciers et Descriptions d'Activités, sont nécessaires pour la compléter.

Les produits de cette étape comprennent l'Organigramme, les Grilles de Responsabilités, les Accords d'Emploi, les Echéanciers et Plans d'Utilisation des Ressources Humaines révisés. Au cours de cette étape, on doit également avoir légalisé la forme d'organisation donnée au projet (ou préparé des plans à cet effet).

3. Activités (Ill. 13)

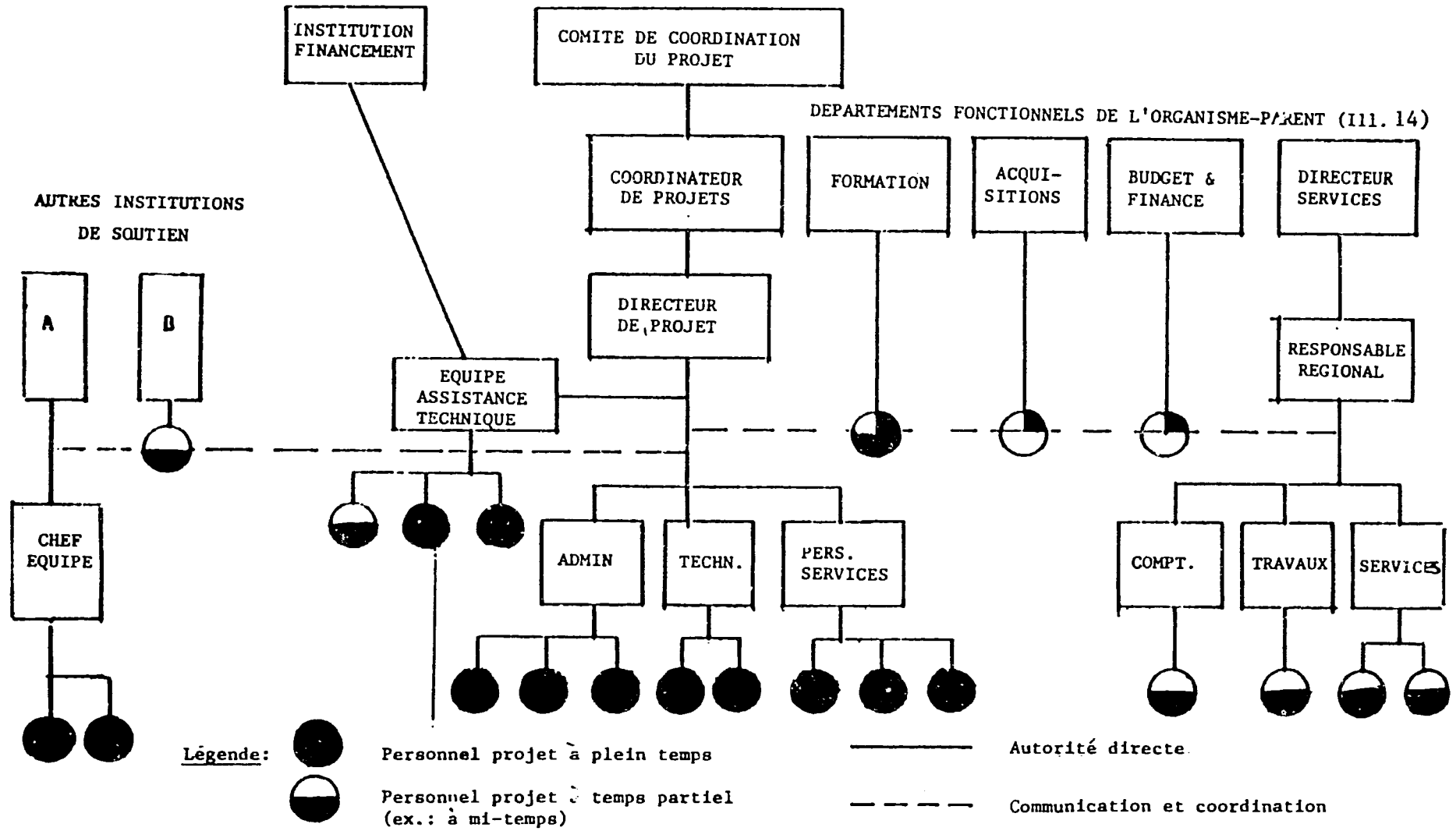
Les activités de cette étape consistent à décider de la forme et de la structure de base à donner au projet ; à déterminer son implantation ; à préparer une description des fonctions et des responsabilités de base pour tous les postes-clés ; à assortir la structure au Schéma de Répartition du Travail et à créer les mécanismes et procédures propres à la supervision du personnel.

ILLUSTRATION 14 : ORGANIGRAMME DE L'ORGANISME-PARENT



179

ILLUSTRATION 15 : ORGANIGRAMME DE PROJET



177

3.1 Détermination de la situation et de la structure du projet

La première chose à faire pour définir la structure du projet est de déterminer s'il est placé au sein d'un organisme existant (un ministère, une institution) ou bien sous l'égide d'un comité de coordination relié à des organismes existants. Ce point est généralement établi dans l'Etude de projet. Il faut réviser les décisions antérieures pour s'assurer que l'implantation du projet est conforme à l'autorisation et à tous les accords de prêts. Cette révision requiert la connaissance des organigrammes (3-A) et structures des organismes-parents et de parrainage (Ill. 14)

La structure d'un projet de taille substantielle peut se représenter par un organigramme (Ill. 15) : chacun des postes formant la structure du projet est représenté par une case. Les droites qui relient les cases entre elles représentent les chaînes d'autorité et de responsabilité, ainsi que les relations entre les divers postes*. L'Organigramme du projet (3-B) est le principal produit de cette activité de l'étape TROIS et représente l'ordre hiérarchique officiel du projet. Il ne s'agit cependant que d'un premier pas dans la définition des niveaux d'autorité et de responsabilité et des interactions au sein de la hiérarchie.

La plupart des projets comprenant du personnel affecté à titre provisoire ou à temps partiel, tous les aspects de l'organisation doivent être définis avec précision et faire l'objet de documents adéquats. Il est bon également de préparer un bref Etat des fonctions et responsabilités (Termes de références, 3-E) pour chacun des postes. Cependant, l'autorité de la plupart des directeurs de projet n'égalant pas leur responsabilité, il est nécessaire de compléter l'organigramme par des documents qui définissent la structure du projet, tels que ceux produits par l'activité 3.2 ci-après.

3.2 Obtention des Garanties de Personnel

Cette activité consiste à obtenir un accord sur les points suivants :

* Module 5 - Structure du projet

- (a) comment les unités et les institutions vont coopérer avec le projet et lui procurer le personnel nécessaire pour des activités et des fonctions déterminées ;
- (b) qui va superviser ce personnel dans le travail du projet.

L'Echéancier global, les Descriptions d'activités et les Tableaux d'Effectif fournissent une base permettant d'identifier les compétences nécessaires et leurs sources, et de déterminer la durée des emplois. Des Accords, ou des Contrats d'Emploi (3-C) sanctionnent les négociations concernant les garanties de personnel.

Le processus de négociation pour obtenir le personnel nécessaire au projet exige du tact et de l'habileté ; en outre, la direction doit se montrer de bonne foi en ce qui concerne les garanties de personnel et l'établissement de l'autorité de supervision. C'est à ce point que les questions touchant l'emploi à plein temps ou à temps partiel, les périodes de disponibilité, les horaires et la supervision doivent être précisées. Si leur définition est reportée à plus tard -après l'apparition d'un conflit, par exemple- la possibilité d'atteindre un accord amiable et mutuellement satisfaisant en est sérieusement compromise.

La plupart des projets ne peuvent posséder un effectif complet à plein temps parce que de nombreuses institutions manquent de personnel qualifié pour l'exécution de projets. En conséquence, la détermination des ressources humaines à la disposition du projet, à titre temporaire ou à temps partiel, représente une tâche délicate. Dans l'intérêt du projet, les accords doivent être parfaitement clairs, parce que le personnel tend à donner la priorité à son travail de routine et à respecter les tâches assignées par les chefs de départements. Il est bon d'encourager le personnel détaché au projet à montrer envers ce dernier une attitude positive et à s'y engager avec enthousiasme afin d'augmenter les chances de voir respecter les accords écrits.

Un Accord d'Emploi s'efforce, dans la mesure du possible, de définir les termes suivants :

- (a) les quantités de personnel convenues, leurs qualifications, et si possible, les individus désignés ;
- (b) la nature du travail à effectuer ;

- (c) les périodes considérées ;
- (d) les accords sur les compensations, si applicable ;
- (e) les accords sur les mesures à prendre en cas d'écarts aux plans;
- (f) les accords sur la supervision et l'évaluation du travail.

Les Accords d'Emploi peuvent mentionner certains encouragements et récompenses non-matérielles envisagés pour le travail effectué sur le projet. La nature des compensations négociées à l'intention du personnel de projet reflète la mesure dans laquelle les unités fonctionnelles ou les institutions sont engagées au projet.

On peut avoir à préparer des documents officiels et légalisés pour enregistrer ces accords.

Copies des Accords et Contrats d'Emploi sont mis à la disposition de la direction du projet, de l'organisme qui fournit le personnel, du personnel affecté au projet et de tous autres individus éventuellement chargés de la supervision du travail de ce personnel.

Les termes de ces accords sont importants parce que l'affectation à un projet peut constituer une menace : les projets ont une fin, alors que le travail du département se poursuit. Les gens craignent de voir compromettre la permanence de leurs postes dans l'organisme avant la fin de leur affectation au projet, de voir d'autres nommés à ces postes, ou bien bénéficier des promotions auxquelles ils auraient droit eux-mêmes.

Les controverses qui s'élèvent lorsque les activités du projet chevauchent les fonctions de routine de l'organisme constituent un autre problème. Les jalousies, les conflits et le sentiment d'insécurité risquent de s'aggraver parmi le personnel temporaire. Les Accords d'Emploi doivent prendre en considération les intérêts du personnel qui sera affecté au projet aussi bien que ceux de la direction du projet.

3.3 Définition des responsabilités et des interactions majeures

Une fois conclus les Accords d'Emploi, on peut alors construire une Grille des Responsabilités (3-D) pour formaliser les interactions et les responsabilités de tous les individus en fonction des activités du projet*. Le directeur en prépare l'esquisse dès la fin des négociations sur le personnel (3.2) puisque les responsabilités seront confirmées par les Accords.

Les Accords d'Emploi étant des documents écrits, il ne devrait exister aucun malentendu de part et d'autre. La Grille des Responsabilités reflète ces accords et constitue un instrument de coordination et d'information pour tous les individus et toutes les unités liés au projet ; cette grille inclut le personnel administratif, le personnel de liaison des institutions de parrainage, ainsi que le personnel de projet proprement dit, afin de représenter l'ensemble complexe des interactions anticipées (Ill. 16).

3.4 Définition des niveaux d'autorité et de responsabilité

Outre la grille des responsabilités, qui ne définit qu'en partie la structure du projet, il faut établir un Guide des responsabilités (3-F) à l'usage de toutes les institutions de parrainage et de tous les hauts fonctionnaires intéressés.

On peut élaborer ce Guide à partir de la Grille des responsabilités sous la forme d'une collection de directives écrites qui déterminent clairement les responsabilités et l'autorité du personnel-clé du projet et ceux du personnel ou des groupes de liaison :

- a) fonctionnaires principaux de l'agence d'exécution ou du ministère chargé de l'exécution du projet
- b) membres du comité de coordination
- c) directeur de projet

* Module 6 - Grille des responsabilités

ILLUSTRATION 16 : MODELE DE GRILLE DES RESPONSABILITES
(Formation d'employés communautaires)

Activité	Resp. District	Resp. local	Chef Dépt.	Gouv. local	Resp. finance	Directeur centre formation	Institut publique formation	Consultant projet	Instructeurs
6.1 Elaboration système inscription	C	E	A	I					
6.2 Institution et soumission procédures d'inscription et de recrutement		E	S	I					
6.3 Elaboration modalités de paiement		C	S		E				
7.1 Préparation du manuel de procédures		L	A			S		E	
7.2 Elaboration procédures de supervision et de soutien	C	C	A			S	E	L	
7.3 Elaboration du cursus	C	I	A			S	E	C	
7.4 Formation instructeurs			I				S	E	
7.5 Administration première session						A	C	S	E
7.6 Evaluation première session	C		A			S	E	C	C

Légende: E Exécution
S Supervision
L Liaison (conseil/revue/assistance générale)

A Approbation
C Consultation
I Pour Information

187

- d) directeurs des activités-clé
- e) personnel de liaison pour tous groupes et institutions liés au projet
- f) personnel de liaison pour toutes les institutions de parrainage

NOTA : A titre d'exemple, les Illustrations 17a, b, c, d et e (pages suivantes) donnent une liste des responsabilités possibles de ces divers groupes.

Quelques-unes des questions auxquelles répond le "Guide des Responsabilités" sont les suivantes :

- (a) qui possède l'autorité nécessaire pour changer les plans ?
- (b) qui possède l'autorité nécessaire pour effectuer des substitutions dans les ressources ?
- (c) qui est autorisé à mettre fin au projet ou à une activité quelconque ?
- (d) qui possède le pouvoir d'approbation et celui de contrôle sur l'utilisation des fonds de réserve ?
- (e) qui doit approuver les changements à apporter aux objectifs ?
- (f) qui est responsable de l'obtention des ressources ?
- (g) quels sont les comptes-rendus nécessaires et qui en est responsable ?
- (h) quelle autorité possèdent les individus ou fonctionnaires considérés pour traiter directement avec le personnel de projet ?

ILLUSTRATION 17a

RESPONSABILITES ET AUTORITE DU FONCTIONNAIRE PRINCIPAL
DE L'AGENCE D'EXECUTION

- (1) Passer en revue la proposition de projet et décider des mesures à prendre.
- (2) Revoir en détail l'échéancier des activités prévues, les budgets et la structure du projet - modifier si nécessaire et approuver les mesures proposées.
- (3) Organiser (s'il y a lieu) un comité de coordination pour le projet et déterminer son autorité et ses responsabilités.
- (4) Etre membre du comité de coordination.
- (5) Nommer le directeur de projet et lui assigner ses pouvoirs et responsabilités.
- (6) Organiser, en coopération avec le directeur de projet, des réunions périodiques pour vérifier l'avancement du projet.
- (7) Décider des révisions majeures à l'échéancier, aux budgets et à la structure du projet.
- (8) Guider le directeur du projet pour toutes questions concernant les apports de ressources.
- (9) Négocier les accords de personnel en coopération avec le directeur du projet.
- (10) Communiquer avec les autres ministères.
- (11) Décider de la date de terminaison du projet.

ILLUSTRATION 17b

RESPONSABILITES ET AUTORITE DU COMITE DE COORDINATION

RESPONSABILITES GENERALES

- (1) Décider et organiser le démarrage du projet.
- (2) Evaluer le projet et trancher toutes questions concernant ses limites.
- (3) Décider de la date de terminaison.

RESPONSABILITES PARTICULIERES

- (1) Approuver les objectifs.
- (2) Approuver la structure du projet (ressources humaines, responsabilités, budgets).
- (3) Approuver les bornes principales de l'échéancier.
- (4) Sélectionner le directeur de projet.
- (5) Organiser des réunions périodiques pour vérifier l'avancement du projet.
- (6) Décider des modifications à apporter :
 - (a) aux objectifs ;
 - (b) à la conception des stratégies ;
 - (c) aux politiques ;
 - (d) aux budgets ;
 - (e) à la structure du projet.

ILLUSTRATION 17c

RESPONSABILITES ET AUTORITE DU DIRECTEUR DE PROJET

- (1) Modifier les activités mentionnées dans l'échéancier ou les supprimer.
- (2) Effectuer les substitutions de ressources nécessaires.
- (3) Organiser des réunions avec l'équipe de projet.
- (4) Faire appel à des organisations professionnelles s'il y a lieu et sur autorisation.
- (5) Déterminer les causes et les effets des écarts réels ou anticipés à la proposition de projet.
- (6) Sélectionner le personnel de projet lorsque cela est faisable et sur autorisation.
- (7) Elaborer (en coopération avec les membres de l'équipe de projet) des propositions pour actions et modifications du plan, essentielles à l'achèvement des objectifs.
- (8) Superviser les activités importantes de projet pour assurer le respect des dates-cibles.
- (9) Décider des actions qui tombent dans le cadre de son autorité.
- (10) Pour les problèmes qui se situent hors de ce cadre, le directeur doit soumettre ses suggestions pour action correctrice au fonctionnaire principal de l'agence d'exécution (et au comité de coordination, le cas échéant).

Normalement, les actions suivantes sont en dehors de l'autorité du directeur de projet :

- (a) Changer les objectifs du projet.
- (b) Apporter aux stratégies et services des changements importants ayant trait aux politiques .
- (c) Réallouer les fonds nationaux ou extérieurs au-delà des limites spécifiées. La réallocation des fonds constituant un difficile problème dans la plupart des administrations, il est coutumier d'instituer un fonds de réserve d'environ 10% que le directeur de projet est autorisé à réallouer.)
- (d) Sauf autorisation, entrer en communication officielle avec les niveaux hiérarchiques déterminés de certaines institutions en dehors du Ministère dont dépend le projet.
- (e) Recruter du personnel supplémentaire au-delà du nombre spécifié dans la proposition.

ILLUSTRATION 17d

RESPONSABILITES ET AUTORITE DU PERSONNEL DE LIAISON

- (1) Aider le directeur de projet dans l'obtention des ressources.
- (2) Coopérer avec les directeurs d'activités et le directeur de projet dans la division des groupes d'activités en activités distinctes.
- (3) Participer à la préparation des descriptions d'activités.
- (4) Participer aux réunions régulières et aux sessions touchant l'élaboration détaillée des activités.
- (5) Obtenir l'opinion et les conseils des individus affectés par les activités du projet et par les solutions proposées à certains problèmes.
- (6) Communiquer avec les individus appropriés en ce qui concerne les objectifs et les activités du projet.
- (7) Aider le directeur du projet et les directeurs d'activités dans la préparation des propositions de modifications.
- (8) Donner son opinion et ses conseils sur ces propositions et suggérer des options.

ILLUSTRATION 17e

RESPONSABILITES DES SOURCES EXTERIEURES DE RESSOURCES

- (1) Négocier avec le directeur du projet les accords de personnel et de ressources.
- (2) Fournir aux dates spécifiées les ressources convenues par les accords.
- (3) Coopérer avec le directeur de projet pour toutes questions concernant les changements dans les apports de ressources extérieures.

Outre les directives concernant les responsabilités et l'autorité, il faut établir des Termes de Référence (3-E) pour chaque poste et, lorsque les individus ont été identifiés, commencer à dresser des Listes des Qualifications requises. Les Termes de références et les Listes de qualifications (Ill. 18) complètent les Accords d'Emploi établis avec les diverses entités citées plus haut. Ces documents doivent être communiqués directement aux membres du personnel de projet avec le consentement de leurs supérieurs ou directeurs respectifs.

3.5 Achèvement des conditions juridiques

De nombreux projets doivent acquérir un statut légal ; sinon, ce sont les organismes-parents qui assument les responsabilités légales qu'il faut alors déterminer. Afin de faciliter l'exécution du projet et les tâches telles que l'acquisition de certaines fournitures ou le prélèvement de certains types de fonds, la responsabilité légale de l'organisme d'exécution doit être fixée de façon définitive (3-G). On doit apporter à ce sujet une attention toute particulière afin d'éviter que les directeurs ou administrateurs du projet ne deviennent personnellement responsables des affaires légales du projet ou bien que l'organisme de parrainage n'en soit tenu indûment responsable.

3.6 Détermination et formulation des procédures administratives.

Les projets ne possèdent pas une autonomie totale en ce qui concerne politiques et procédures "organisationnelles". Ils fonctionnent dans le cadre des règles, des règlements et des traditions administratives de leur(s) organisme(s)-parent(s). Le directeur doit connaître à fond les procédures de ces organismes en matière de personnel, applicables au personnel du projet. Il lui faut également préciser comment ces procédures affectent le projet. Un bref Manuel des Procédures (3-H), doit résumer les procédures administratives pertinentes pour servir de référence à la direction tout au long du projet. Ce sommaire permet à la direction et au personnel du projet d'éviter les complications en cas de difficultés. Il peut également indiquer les individus à contacter dans les sections "fonctionnelles" associées au projet pour permettre la discussion des points délicats avec les individus les plus compétents.

On devra peut-être négocier la modification en faveur du projet de certaines politiques ou de certains règlements afin que ces derniers ne fassent pas indûment obstacle à sa performance.

Il faudra peut être également établir un minimum de directives et de procédures administratives particulières au projet ; préciser les points où présenter les griefs, où rendre compte des problèmes techniques, où effectuer les évaluations périodiques; définir clairement ces points et les faire connaître au personnel au cours de son orientation lorsqu'il joint le projet. Cette décision repose, bien entendu, sur le jugement de la direction. Ces procédures doivent être tenues au minimum afin de laisser aux projets un maximum de flexibilité. Les structures administratives nécessaires peuvent varier tout au long de la progression du projet, de l'amorçage à la terminaison graduelle.

La performance du projet dépend dans une grande mesure des styles de "leadership" et de management du directeur et du personnel de direction, ainsi que de leurs compétences. Il faut ajouter à ces styles une structure officielle - pour la bonne règle et pour préserver l'uniformité en matière de personnel et d'administration. Parce que les procédures administratives dépendent des relations en matière de personnel avec d'autres organismes, les accords établis au cours des activités précédentes forment une base pour la détermination de ces procédures.

La composition du personnel change au cours du projet, depuis sa planification jusqu'à sa terminaison graduelle, en passant par toutes les phases d'évolution requises ; les besoins administratifs peuvent également changer. A mesure qu'avance le projet, la direction doit maintenir une certaine flexibilité dans les pratiques administratives, afin de pouvoir les modifier conformément aux besoins du projet.

3.7 Révision des Plans et des Echéanciers

A la suite de l'établissement au cours de cette étape des plans détaillés d'organisation, et, en particulier, à la suite des négociations sur le personnel de projet, il faut réviser les plans originaux - Echéancier Global (3-I), Plans d'utilisation des Ressources humaines et matérielles et Budget Global (3-J,K,L). Les révisions représentent une phase importante du management et se répèteront périodiquement tout au long du projet.

3.8 Diffusion de l'organisation du projet

La façon de diffuser les résultats des plans et des accords dépend de la nature du projet et des types de relations établies. Toutefois, il est bon de suivre une certaine formalité afin que correspondance et notes de services soient conservées dans les Archives du Projet. Il nous faut insister ici sur le fait que des communications officielles créent une base sur laquelle la direction peut fonder ses décisions ultérieures. Des accords verbaux ne suffisent pas. Toutes négociations doivent être suivies de communications écrites adressées à toutes les unités et institutions concernées et comprenant les documents suivants :

- a) les accords écrits sur les ressources humaines et matérielles ;
- b) l'organigramme du projet ;
- c) la description de l'autorité et des responsabilités des principales unités contributrices ;
- d) la grille des responsabilités ;
- e) les échéanciers.

ILLUSTRATION 18

TERMES DE REFERENCE

Poste : Manager d'exploitation agricole coopérative

Description du poste:

Le manager travaille sous la direction générale du Directeur de district ou de son représentant.

Il est responsable du management d'un projet particulier ou de plusieurs petits projets connexes dans le cadre du programme de coopératives agricoles.

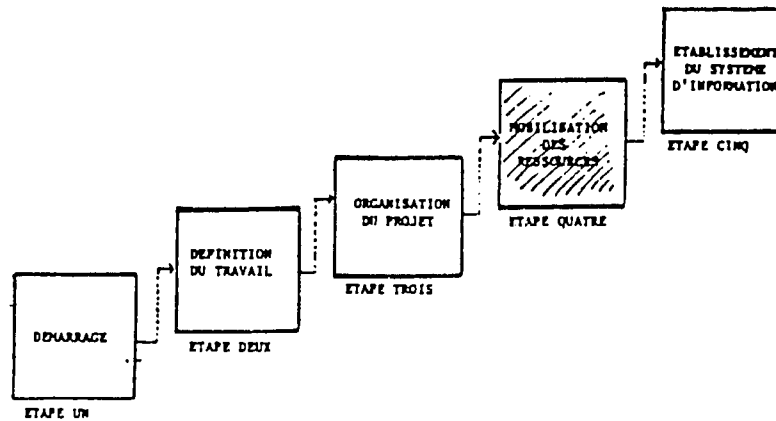
Devoirs et responsabilités :

1. Assumer la responsabilité principale du management de l'exploitation (planification, direction, coordination, contrôle et supervision de tous les aspects du fonctionnement du projet).
2. Participer à l'interview et à la sélection des participants.
3. Assister à l'orientation initiale (d'une durée d'un mois) des participants retenus pour l'exploitation.
4. Planifier et organiser, avec le responsable de la coopérative, la transformation de l'Exploitation en coopérative par les moyens suivants :
 - (a) organiser les participants en comités appropriés pour l'administration et l'exploitation de l'entreprise (comité de gestion de l'exploitation, comités de marketing, de travail, etc.) ;
 - (b) élaborer le Plan de formation coopérative et participer à son application ;
 - (c) établir des directives pour le fonctionnement et le rôle de tous les comités ;
 - (d) superviser le fonctionnement des comités et des pré-coopératives ;

3.63

- (e) agir en tant que conseil auprès des comités en ce qui concerne leur fonctionnement ;
 - (f) organiser des réunions avec tous les comités, et au moins une fois par mois avec le comité de management de l'exploitation - assister aux autres réunions selon la situation et selon les besoins.
5. Assurer l'établissement et le maintien d'un système de classement pour l'exploitation et soumettre au bureau du directeur de district rapports et dossiers sur tous investissements effectués par l'administration de l'exploitation ou en son nom, ainsi que sur les revenus obtenus.
 6. Aider les participants dans la mise à jour du Plan de l'exploitation.
 7. Assurer la mise en oeuvre de pratiques adéquates d'agriculture et d'élevage dans l'exploitation, sous la direction du comité de management et de l'équipe de planification de l'exploitation du district.
 8. Planifier, organiser et effectuer la formation technique des participants, avec l'assistance des comités de formation du district.
 9. Identifier tous autres besoins de formation et aider les participants dans la planification et l'organisation de cette formation.
 10. Suivre les cours, séminaires et conférences liés aux fonctions de manager d'exploitation et au développement des exploitations agricoles coopératives (par ex. cours de management d'exploitations agricoles) et assister aux réunions trimestrielles proposées de managers d'exploitation nationales.
 11. Assurer l'application des règlements officiels des Exploitations agricoles coopératives.
 12. Soumettre au directeur du district des rapports mensuels sur la performance et les activités de chaque projet sous sa supervision.

VII. ETAPE QUATRE : MOBILISATION DES RESSOURCES

1. But et importance

Cette étape a pour but de fournir les directives permettant d'assurer la disponibilité des ressources spécifiques nécessaires au projet, dans les quantités requises, aux endroits indiqués et en temps voulu. Ces ressources se divisent en trois catégories essentielles :

- i) les fonds à allouer au projet et disponibles pour ses dépenses ;
- ii) le personnel de projet, à plein temps et à mi-temps (aux dates e places appropriées) ;
- iii) les fournitures, équipements, matériaux et installations (à fournir et mettre en place selon les besoins).

On a estimé de façon définitive, au cours des étapes précédentes, tous les besoins en ressources : les Descriptions d'Activités (2-C) et les Plans d'Utilisation des Ressources (3-J,K,L) donnent les spécifications détaillées de toutes les ressources nécessaires; les responsabilités particulières concernant les activités et l'utilisation des ressources sont précisées dans les documents établis lors de l'Etape TROIS.

Responsabilité de la mobilisation des ressources

Les unités administratives des institutions de parrainage sont généralement responsables des divers détails de cette acquisition et effectuent la plupart des formalités nécessaires. Cependant, le directeur de projet doit connaître à fond les procédures suivies et les documents requis, afin d'assurer la disponibilité des ressources en temps voulu. Ses responsabilités sont les suivantes :

- (a) la planification préliminaire, en coopération avec les unités administratives, pour veiller à l'établissement de calendriers réalistes et pour assurer que les formalités nécessaires à l'acquisition des ressources soient clairement indiquées et accomplies ponctuellement.
- (b) la supervision des procédures d'acquisition pour assurer l'accomplissement ponctuel des formalités appropriées, conformément aux calendriers établis ;
- (c) la proposition aux unités administratives ou la prise de mesures appropriées pour ajuster soit les activités du projet, soit les calendriers d'acquisition, selon les besoins.

L'acquisition des ressources est un processus qui se poursuit tout au long du projet : cependant, il faut établir et mettre en place les procédures appropriées avant de pouvoir entreprendre l'exécution du projet.

Problèmes de coordination

L'acquisition des fonds offre peut-être le meilleur exemple des problèmes de coordination rencontrés. Certains fonds doivent être disponibles au commencement du projet, en particulier pour certains éléments d'investissement. D'autres fonds sont déboursés plus tard, (qu'ils proviennent du budget national, de budgets d'organismes établis annuellement, ou du remboursement de dépenses réglées). D'autres fonds encore proviennent de prêts de mise en route, ou bien ne sont nécessaires qu'en fin de période d'exécution. Les finances du projet peuvent être très complexes.

Le budget routinier peut se traiter au moyen des procédures courantes de l'organisme ; d'un autre côté, les fonds d'investissement et les prêts peuvent exiger des procédures tout à fait différentes.

L'expérience prouve que l'impossibilité d'obtenir les ressources en temps voulu est l'une des causes les plus flagrantes des retards d'exécution, particulièrement lorsque les accords de recrutement de personnel temporaire doivent être coordonnés avec l'acquisition de l'équipement, des installations ou des fournitures. Une connaissance approfondie des processus et procédures concernant l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles ne peut être négligée. Il est essentiel de connaître les formules applicables à l'acquisition de chaque type de ressources ainsi que les exigences liées aux procédures établies. C'est ce qui fait, dans bien des cas, toute la différence entre le bon et le mauvais management du projet.

2. Fondations et produits (Ill. 19)

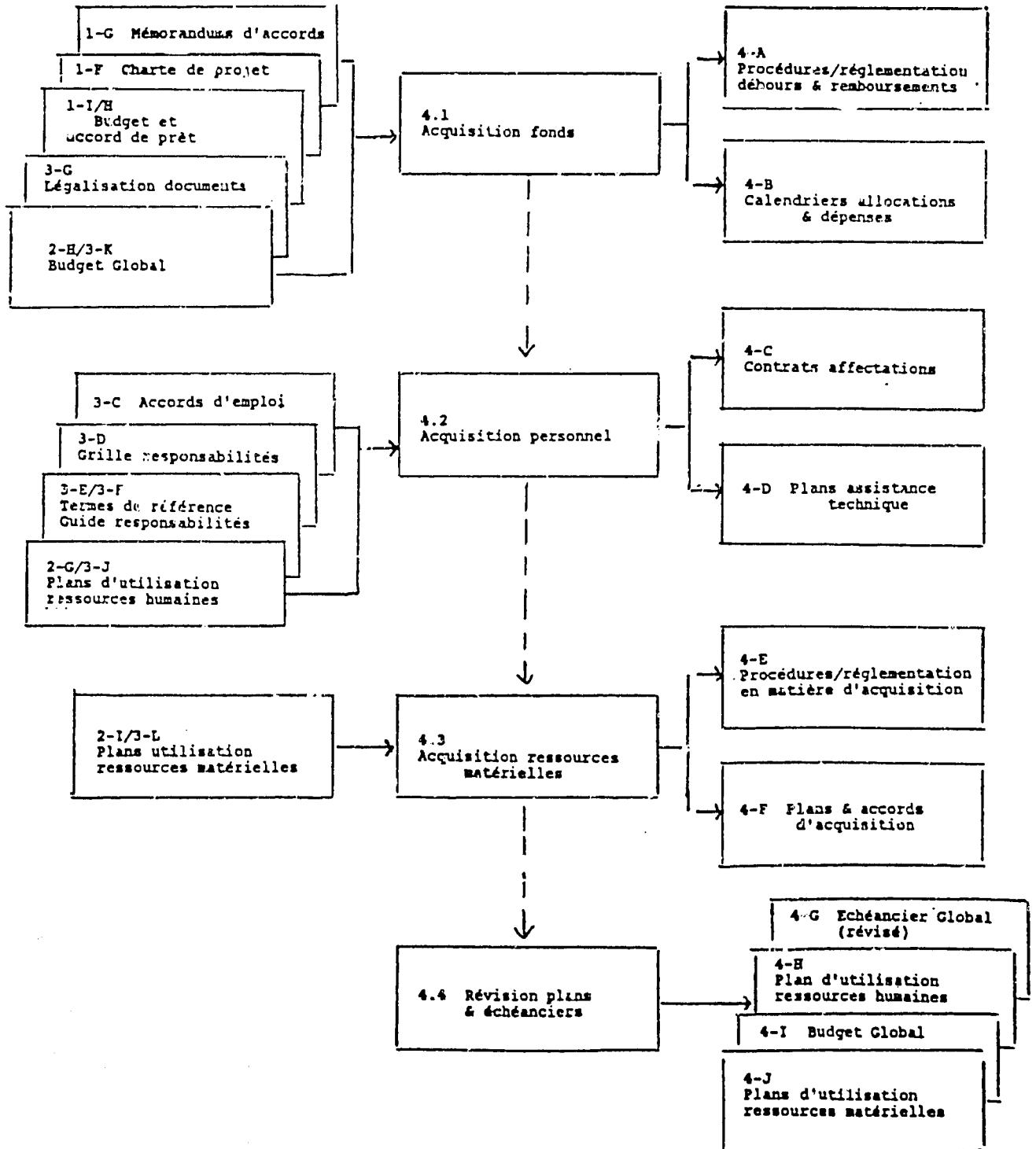
Les fondations de l'Etape QUATRE résultent du travail effectué au cours des étapes précédentes : des accords provisoires sur la fourniture des ressources primaires ont été établis par l'application de la Charte du Projet et par l'établissement de liaisons avec les organismes appropriés au cours de l'Etape UN ; l'Echéancier Global, les Plans d'Utilisation des Ressources et le Budget Global, provenant de l'Etape DEUX, fournissent spécifications et dates pour toutes acquisitions à effectuer ; les engagements des organismes responsables de la fourniture de personnel, déterminés lors de l'Etape TROIS, sont garantis de façon définitive ; les plans établis durant l'Etape TROIS sont révisés pour permettre d'entamer en tout état de cause les processus d'acquisition.

Les produits de l'Etape QUATRE permettent d'assurer la mise en route des processus d'acquisition des ressources. Le directeur doit connaître tous ces processus ; il doit établir des calendriers d'acquisition, commencer à préparer tous les documents requis et s'assurer que les systèmes d'acquisition des ressources sont en place à la fin de l'étape.

195

ILLUSTRATION 19

ETAPE QUATRE : MOBILISATION DES RESSOURCES



3. Activités (Ill. 19)

4.1 Acquisition des fonds

Si le management est efficace, les fonds sont disponibles au moment où ils sont nécessaires et sont utilisés selon les prévisions. Les diverses sources de fonds doivent être ménagées à l'avantage du projet et en conformité avec ses besoins variables. Il faut, en même temps, suivre strictement les directives reçues, tout en respectant les exigences et les règlements des institutions de financement, ce qui nécessite une grande habileté.

Divers types de problèmes financiers peuvent toucher les projets : au cours de l'année fiscale, des fluctuations de la situation financière au sein de l'administration peuvent entraîner une variation des cash flows destinés au ministère ou à l'institution de parrainage, ce qui nécessite un ajustement des diverses allocations ; les accords ne sont pas respectés ; dans le cas de sources de financement multiples, l'application de certains fonds est limitée à certains types de dépenses ; des écarts aux accords peuvent entraîner une rupture des relations contractuelles et soulever des problèmes lors des vérifications financières ; les taux d'inflation peuvent affecter un projet et désaligner les estimations initiales du budget.

En anticipation des problèmes financiers qui peuvent surgir, la planification de l'exécution doit établir un système d'information et des processus de prise de décision adéquats.

Les rubriques budgétaires établies d'après les échéanciers de l'étape DEUX doivent être synchronisées avec les allocations de projet. Les accords sont établis de façon définitive et accompagnés des documents appropriés. Il est possible, bien entendu, d'obtenir des augmentations budgétaires et on doit le faire, si nécessaire, aussitôt que possible.

Il est utile de comprendre certaines catégories budgétaires élémentaires. Le directeur du projet doit être capable d'identifier les dépenses relativement fixes du projet et les dépenses discrétionnaires (les dépenses sur lesquelles on peut exercer un certain jugement et ainsi les ajuster : frais de voyage, de communications, etc., qui peuvent être réduits sans gêner sérieusement les accomplissements du projet). Il y a aussi

les dépenses d'investissement et les dépenses renouvelables, les dépenses directes et les dépenses indirectes, les dépenses imprévues, etc.*

Au cours du processus d'acquisition des fonds, le directeur doit se préparer aux inévitables imprévus et aux problèmes courants en prenant, chaque fois qu'il soumet un budget important aux institutions de parrainage, locales et internationales, les mesures suivantes :

- (a) Choisir un bon agent de liaison dans chacune des unités administratives concernées. Cet agent permettra d'obtenir les renseignements nécessaires sur les mesures correctrices à prendre : quand on peut les prendre, combien de temps est nécessaire, quels documents sont requis, quand les fonds seront disponibles et, ce qui est très important, comment ménager les fonds et les déplacer d'une catégorie à l'autre pour le bénéfice du projet. Le directeur doit comprendre les opérations et les contraintes des unités co-opérantes et les tenir informées de ses propres opérations et contraintes.
- (b) Préparer un calendrier des démarches administratives à effectuer et prendre connaissance des documents requis pour la mise à disposition des fonds.
- (c) Planifier les imprévus, pour le cas où les fonds ne sont pas disponibles au moment voulu.
- (d) Comparer les performances réelles aux performances prévues pour assurer que les démarches administratives sont effectuées et que les fonds sont obtenus suivant le calendrier établi.

* Module 17 - Analyse des coûts et avantages

4.2 Acquisition du personnel de projet.

"Le personnel de projet" comprend tous les individus (à plein temps et à mi-temps) qui contribuent au projet. Ces individus et les institutions auxquelles ils appartiennent ont été identifiés au cours des étapes UN, DEUX et, tout particulièrement, TROIS. Pour assurer l'acquisition du personnel nécessaire, on suit le même processus que celui utilisé pour les fonds.

Il est souvent nécessaire de coordonner avec d'autres programmes ou projets afin d'avoir suffisamment de temps pour le recrutement ou pour la création de nouveaux postes. Il faut alors déterminer toutes les formalités requises, ainsi que les durées correspondantes pour l'acquisition du personnel-clé. Il faut constamment superviser et réviser les arrangements et l'avancement des efforts et effectuer à temps toutes les démarches. Ce processus est trop souvent simplifié à outrance dans les plans de projet, que ce soit par l'administration ou par les agences d'assistance technique.

L'arrivée du personnel sur le terrain doit être coordonnée avec celle des ressources matérielles correspondantes, qui doivent être mises en place afin d'assurer l'emploi immédiat de ce personnel.

Les relations personnelles développées jusqu'à ce point sont très importantes : elles permettent au directeur de s'assurer que toutes les exigences administratives sont respectées et que le projet continue à être désiré, compris et soutenu, afin d'obtenir, selon les besoins, l'affectation ou le recrutement du personnel nécessaire.

4.3 Acquisition des ressources matérielles

Le processus d'acquisition des fournitures, équipements, installations et matériaux est essentiellement le même que celui décrit plus haut pour l'acquisition des fonds et du personnel. Il faut identifier le personnel de liaison approprié, établir des calendriers, superviser l'avancement des efforts, exercer son influence, planifier les imprévus, etc.

Il faut souligner ici que le personnel de liaison travaille de concert avec le directeur du projet et non pas pour lui (comme il le ferait dans une hiérarchie traditionnelle). La

coopération des individus situés dans les diverses unités concernées est souvent basée sur leur compréhension du projet et sur le soutien qu'ils lui apportent. S'ils s'y appliquent de façon positive, ils se trouvent d'autant plus engagés à donner au projet le maximum d'assistance.

Nota :

Les calendriers constituent la base du contrôle du processus d'acquisition. Des exemples de calendriers d'acquisition sont donnés par les Illustrations 20, 21 et 22, aux pages suivantes. L'Illustration 20 représente un calendrier des démarches administratives requises pour l'acquisition des fonds au moyen des procédures budgétaires courantes; l'Illustration 21, un calendrier de recrutement du personnel; l'Illustration 22, un calendrier d'acquisition des ressources matérielles.

Outre ces calendriers, il est recommandé d'établir des Grilles de Responsabilité détaillées énumérant tous les groupes et institutions concernés, ainsi que leurs majeures contributions et leurs majeures responsabilités à l'égard des processus d'acquisition des diverses ressources.

ILLUSTRATION 20 : DEMARCHES ADMINISTRATIVES POUR ACQUISITION DE FONDS

Activité	Responsabilité	Calendrier																	
		Nov	Dec	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Fév	Mar	
1. Directives aux ministères en matière de politiques (plafonds budgétaires inclus)	Chef bureau budget	■																	
2. Préparation instructions complémentaires. Directives aux unités institutions et régions	Responsable ministère	■	■																
3. Revue directives. Préparation/soumission budget	Responsable local Directeur de projet		■																
4. Revue budgets régionaux. Soumission aux ministères concernés	Responsables locaux et responsables financiers			■															
5. Revue propositions ministères. Soumission au Bureau budget	Comité ministériel de revue budgétaire				■														
6. Revue et approbation budgets	Représentant du Bureau du Budget				■	■													
7. Revue et approbation budgets	Corps législatif					■	■	■											
8. Répartition des allocations par ministère	Représentant du Ministère des finances						■	■	■										
9. Ajustement des dépenses ministérielles. Notification ministères	Représentant du Ministère des finances								■	■	■	■	■						
10. Demande allocations pour dépenses	Responsable du projet Responsable local											■	■	■					
11. Approbation demandes allocations	Contrôleur des finances													■					

- 201 -

ILLUSTRATION 21

CALENDRIER DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL (Modèle)

ACTIVITE	Mois											
	Responsabilité	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	
Description du poste	Directeur de projet	■										
Revue/approbation description du poste	Responsable du personnel au ministère concerné	■										
Confirmation disponibilité des fonds	Contrôleur financier		■									
Approbation du poste	Administration		■									
Notification de vacance	Ministère Responsable du personnel Directeur de projet							■				
Préparation réunion du comité de sélection	Représentant de l'Administration							■				
Examen médical	Responsable du personnel								■			
Détermination date disponibilité	Responsable du personnel								■			
Offre d'appointement	Responsable du personnel									■		
Démission du poste actuel	Candidat										■	
Orientation	Directeur du projet											■

202

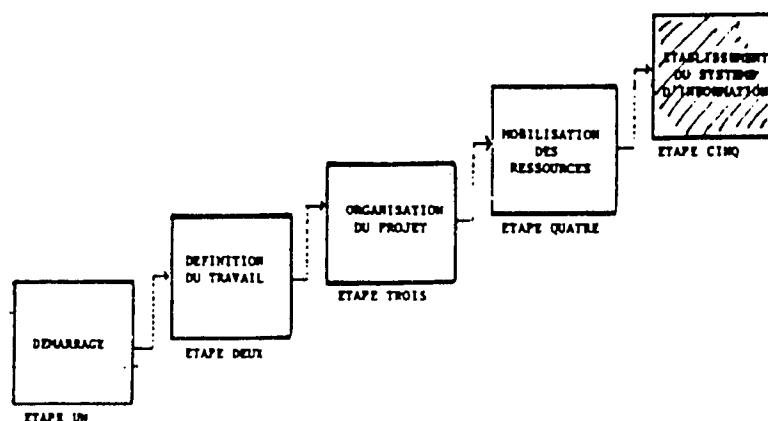
ILLUSTRATION 21

CALENDRIER D'ACQUISITION DES RESSOURCES MATERIELLES
(Modèle)

ACTIVITE	Responsabilite	Mois												JAN	FEB	
		JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEP	OCT	NOV	DEC			
Préparation liste des besoins Transmission au resp. magasin	Directeur projet	■														
Spécifications générales, coûts estimatifs Préparation autorisation achat	Responsable magasin		■													
Approbation demande allocation	Responsable finances				■											
Préparation bons de commande	Responsable magasin					■	■	■								
Livraisons	Fournisseurs								■	■	■	■	■			
Réception et stockage	Directeur projet Responsable projet											■	■	■	■	■

208

VIII. ETAPE CINQ :
ETABLISSEMENT DU SYSTEME D'INFORMATION ET DE CONTROLE



A. Introduction

1. Qu'est-ce que le contrôle de projet ?

Le Contrôle de Projet est la fonction de management qui maintient le projet dans la bonne direction avec certaines tolérances.

Qui dit contrôle dit plan. Un contrôle efficace ne peut se fonder sur des plans de pré-autorisation ambigus et approximatifs. Les plans établis au cours des quatre premières étapes de la planification de l'exécution (Plans d'Utilisation des Ressources - Accords d'Emploi) constituent la fondation sur laquelle se base le contrôle du projet. Bien entendu, ces plans ne sont pas permanents ; il faut les réviser suivant l'expérience acquise et les problèmes rencontrés ; ils doivent être flexibles, car on doit constamment vérifier leur applicabilité et les ajuster à la situation du projet.

On doit s'attendre à des écarts aux plans. En fait, la valeur d'un plan ne vient pas de ce qu'il préconise, mais de la base qu'il fournit aux administrateurs et aux responsables, non seulement pour l'évaluation de la performance réelle du projet, mais encore pour la prise des décisions appropriées et la modification du plan en cas d'écarts. Le but du contrôle est d'assurer que les écarts n'excèdent pas les limites tolérables, surtout en ce qui concerne les ressources et les produits, et, dans le cas contraire, de prendre les mesures adéquates. Il faut pour cela que le directeur de projet

201

- soit informé des écarts,
- établisse des limites permettant de juger si ces écarts sont excessifs,
- établisse des processus permettant de prendre les mesures appropriées.

Le contrôle du projet est axé principalement sur les objectifs immédiats et à court-terme du projet et sur ceux des activités afin d'assurer que des ressources adéquates sont disponibles en temps voulu, que les produits sont réalisés à temps, que les buts de l'exploitation sont atteints et que les problèmes sont résolus. Le contrôle représente un processus continu d'analyse et de surveillance qui doit se baser sur des informations recueillies de façon systématique à tous les niveaux et à partir de toutes les composantes du projet.

Il ne faut pas confondre le contrôle du projet avec son évaluation.

L'évaluation représente la mesure de l'impact du projet : elle touche ses buts et ses objectifs à long-terme, ses accomplissements, ses effets et ses conséquences, ainsi que ses produits.

Le contrôle touche aux aspects immédiats du projet : il compare la performance réelle à la performance anticipée en ce qui concerne les ressources, les produits et les buts à court-terme du projet.

Le contrôle du projet comporte essentiellement les activités suivantes:

- a) la sélection d'indicateurs et de repères de contrôle qui reflètent les performances réelles du projet ;
- b) la collecte des informations relatives aux performances et leur analyse par comparaison aux plans, aux indicateurs et aux repères ;
- c) l'établissement de processus et de procédures permettant de prendre les mesures appropriées en cas d'écarts excessifs au plan.

2. Que peut contrôler le management ?

Il est important d'identifier dans un projet ce qui est contrôlable et ce qui ne l'est pas. La distinction repose en grande partie sur la nature et sur les pouvoirs de l'équipe de management du projet ainsi que sur la gamme d'instruments et de techniques de contrôle considérés. Ce qui peut être relativement contrôlable dans un projet et son environnement peut l'être moins, ou pas du tout, pour un autre projet. Le degré de contrôle qu'un directeur exerce sur chacun des aspects de son projet représente la mesure de son contrôle sur l'ensemble.

Les principaux aspects du projet à contrôler sont :

- (a) l'organisation du personnel de projet ;
- (b) la désignation des fonctions et des responsabilités ;
- (c) les temps et les échéanciers permettant de maintenir dans ses limites la durée du projet ;
- (d) la performance financière en termes d'allocations et de dépenses ;
- (e) les éléments d'investissement (installations, machinerie, équipements etc.) pour en assurer l'utilisation correcte, la maintenance, la réparation, la sécurité, etc. ;
- (f) les fonctions communes et critiques entre organismes et les transactions-clé, qui doivent jouer en faveur du projet, et non au bénéfice de sous-groupes ou de super-groupes du projet ;
- (g) la correspondance, qui doit être maintenue, suivie et adaptée aux besoins et aux performances du projet ;
- (h) les données de base, aussi bien celles fournies par l'environnement et liées au projet, que celles engendrées par le projet.

3. Qui est responsable du Contrôle ?

Dans tout projet, on identifie au moins trois niveaux où le contrôle doit s'exercer (Ill. 1) :

(a) au niveau des activités :

le contrôle doit être exercé par les individus directement responsables de chaque activité pour veiller à ce que les produits de ces activités soient réalisés ; cependant, le directeur de projet peut suivre ou superviser le contrôle à ce niveau ;

(b) au niveau du projet (produit et objectifs):

le directeur de projet est responsable de veiller à ce que les objectifs soient atteints dans le cadre des contraintes relatives au temps et aux ressources ; ses propres activités, à leur tour, sont supervisées ou suivies par un directeur ou un coordinateur du comité de projet ;

(c) au niveau de l'administration (raison d'être et impact du projet) :

le comité de coordination ou les responsables en matière de politiques doivent contrôler les objectifs les plus élevés du projet pour surveiller les écarts par rapport aux intentions initiales.

Il n'existe pas de simple réponse à la question : qui est responsable du contrôle du projet ? Outre le directeur, d'autres peuvent exercer sur le projet un certain contrôle (un comité de direction, un chef de département, un contrôleur financier, etc.). Un système de contrôle cohérent doit exister pour coordonner le travail de ces individus afin de pouvoir engendrer l'information nécessaire, la recueillir, l'analyser et la transformer en décisions appropriées, profitables au projet.

La Grille des Responsabilités détermine le responsable de chacune des activités à contrôler. Il appartient au

directeur du projet de veiller à ce que tous les responsables soient identifiés, à ce que des systèmes soient établis pour le traitement de l'information et la prise de décision et à ce que le contrôle soit exercé. Le directeur doit assurer que l'information sur les écarts aux plans soit transmise aux responsables appropriés pour leur permettre de prendre les décisions nécessaires et de les exécuter promptement.

4. L'information et l'analyse des tendances

L'information n'est utile que si elle est engendrée ou recueillie de façon continue pour permettre de comparer les performances dans le temps et d'indiquer les écarts aussi bien que les tendances.

Dès le début du projet, il faut installer des systèmes de collecte continue de l'information. Avant d'entreprendre le projet, pour mesurer son impact, il faut établir une base de données. Et, avant d'établir cette base, il faut avoir fixé et défini avec soin les limites initiales du projet, tout particulièrement pour les ressources et produits primaires, afin de pouvoir mesurer les changements survenus dans les indicateurs-clé de performance pendant la durée du projet.

L'analyse de l'information pour indiquer les tendances permet de déterminer avec plus d'exactitude la signification des écarts, l'impact des mesures correctrices et les aires de décision prioritaires.

L'analyse des tendances mesure la performance par rapport aux données de base et en prédit les conséquences pour le reste du projet. Si nécessaire, il faudra apporter d'importants changements aux politiques ou modifier la conception initiale, à la lumière de la performance du projet. Trop souvent, on considère le système d'information comme un moyen d'assurer que l'action est conforme aux plans. Cette vue manque de réalisme. Il faut comparer la performance aux plans. Le système d'information constitue le lien qui permet à la direction du projet d'anticiper les problèmes et possibilités et de prendre les décisions voulues.

B. L'Etape CINQ

1. But et importance

L'Etape CINQ a pour but de créer un système d'information pour le contrôle du projet qui facilite la prise de décision. Ce système doit servir au moins trois niveaux de management -- les directeurs d'activités, les directeurs de projet, et la haute direction ou les organismes de parrainage ou de coordination. Chacun de ces trois niveaux doit recevoir l'information nécessaire en ce qui concerne temps, coûts et performance. Le but de l'information est de rendre possible des décisions telles que restructuration des échéanciers et des budgets, nouvelles affectations de personnel, et modification des stratégies.

L'Etape CINQ peut commencer en même temps que les étapes précédentes, aussitôt après l'Etape UN, mais elle ne peut être complétée avant la fin des Etapes DEUX, TROIS et QUATRE. A partir de ces étapes, il est possible de savoir quelle information particulière doit être élaborée en ce qui concerne les temps, les dépenses, la performance de travail, l'utilisation des ressources, etc. Les plans préparés et révisés au cours de ces étapes constituent les bases de management auxquelles se compare l'expérience acquise.

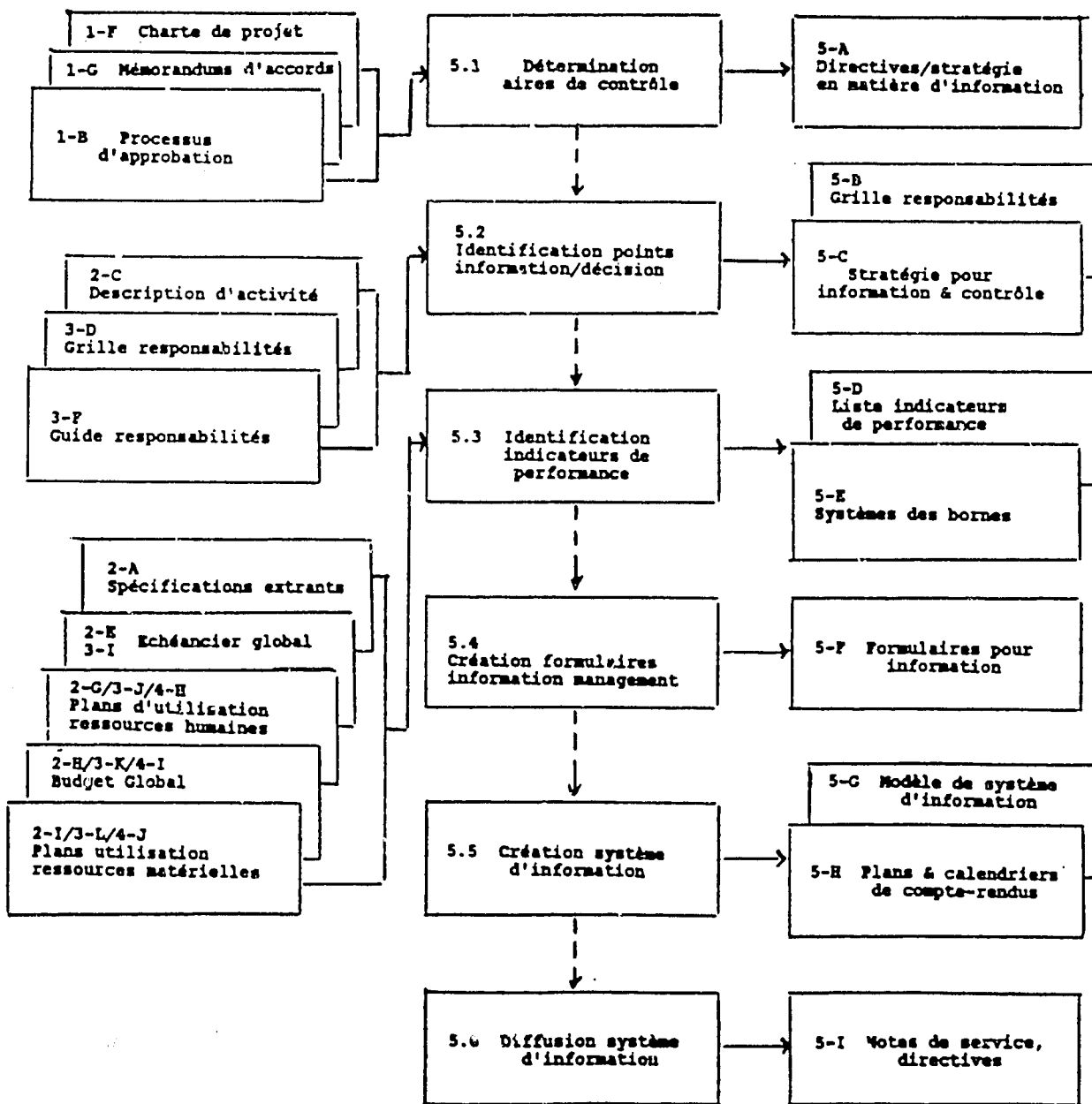
2. Fondations et produits (Ill. 23)

Certains éléments de la fondation de l'Etape CINQ, tels que la sélection des aires de contrôle, se situent au stade du Démarrage du Projet (Etape UN). Ses éléments les plus importants reposent sur les produits des Etapes DEUX, TROIS et QUATRE. Les plans et échéanciers de l'Etape DEUX fournissent la base du système d'information et de contrôle ; la structure du projet, édiflée au cours de l'Etape TROIS, permet d'identifier les sources d'information ; la plupart des processus administratifs qui doivent être contrôlés au moyen du système d'information prennent leur forme définitive au cours de l'Etape QUATRE.

Les produits de l'Etape CINQ sont les décisions, les blocs d'information et les documents qui constituent l'ensemble du système d'information. Ces produits comprennent les indicateurs d'avancement, les instruments de compte-rendu, le système de compte-rendu, la stratégie d'information et les formulaires d'information particuliers au projet.

ILLUSTRATION 23

ETAPE CINQ : ETABLISSEMENT DU SYSTEME D'INFORMATION



3. Activités (Ill. 23)

5.1 Détermination des aires de contrôle

Les aires de contrôle principales sont les temps, les coûts et les performances qui peuvent être suivis à trois niveaux pour déterminer l'état d'avancement du projet : apports de ressources, produits des activités et accomplissements du projet.

Les anticipations pour chacune de ces trois aires de contrôle peuvent être déduites des Echéanciers, des Plans d'Utilisation des Ressources et des Descriptions d'Activités. Ces documents constituent les indicateurs de temps, de coûts et de performance qu'on peut intégrer pour évaluer si les ressources sont disponibles, si les décisions sont prises, si les dépenses sont surveillées et si les produits sont adéquats et conformes aux spécifications. On peut ainsi suivre le projet pour vérifier s'il se situe dans les limites tolérables de contrôle. Pour la pratique, le nombre des indicateurs dans chacune des aires de contrôle et à chaque niveau doit être assez limité pour permettre une surveillance effective, et assez élevé pour fournir une indication sérieuse de l'état d'avancement du projet*. Les besoins en information doivent être clairement définis et les directives en matière d'information (5-A) clairement énoncées.

5.2 Identification des points d'information et de décision

Une fois les besoins en matière de contrôle identifiés dans les trois aires de contrôle principales, il faut établir une Stratégie de l'information.

On commence par identifier les sources d'information (qui seront définies par une Grille des responsabilités, 5-B). Dans certains cas, les voies, les sources et les mécanismes permettant d'obtenir les informations existent déjà. Dans d'autres cas, il faut en créer de nouveaux, ou encore, rechercher à l'extérieur l'aide de systèmes déjà existants pour la création et le traitement de l'information (par exemple, obtention des données de base initiales auprès du Département de Statistiques).

5.3 Identification des indicateurs de performance et d'avancement

Lorsqu'on a identifié les aires de contrôle et les sources d'information et qu'on a établi les mécanismes nécessaires, il faut créer des indicateurs de performance pour l'établissement d'une base de données dont l'analyse facilitera la prise de décisions correctrices*.

Les performances réelles sont comparées aux performances anticipées pour identifier les écarts.

A tous les niveaux de responsabilité, les décisions correctrices doivent être prises conformément aux stratégies établies. L'analyse de management exige un contrôle constant et une prévision continue des tendances permettant de prendre les décisions nécessaires en temps voulu pour éviter les conséquences désastreuses d'écarts importants.

Des indicateurs de performance spécifiques (5-D) permettent de mesurer les éléments suivants :

- (a) les prises de décisions provenant du niveau administratif et de l'extérieur ;
- (b) les procédures, la documentation et les performances en matière d'acquisitions ;
- (c) l'accomplissement d'activités et de tâches déterminées ;
- (d) l'impact du projet en fonction de ses objectifs les plus élevés ;
- (e) l'impact sur le projet des changements survenus dans les caractéristiques de l'environnement ;
- (f) la suffisance et l'applicabilité des ressources du projet.

Il faut établir une liste d'indicateurs-clés. Une fois

* Module 42 - Contrôle du projet (les techniques)
 Module 8 - Emploi des échéanciers pour le contrôle des projets
 Module 10 - Système des bornes

ces indicateurs déterminés, il faut identifier leurs caractéristiques qualitatives et quantitatives (Activité 2.1, Définition des produits du projet). La Liste des Indicateurs, sous forme par exemple d'un système de bornes (5-E) (Ill. 24), peut être intégrée à l'Echéancier Global pour faciliter la supervision.

5.4 Création de formulaires pour l'information du management

Il faut normaliser la présentation des informations de contrôle et de suivi du projet. On peut relever les activités sur des formulaires spécialement établis (Ill.25), Formulaires de Suivi d'Activités (Ill. 26) et de Suivi d'Acquisition des Ressources (Ill. 27).

On établit un échéancier global indiquant les bornes principales et les événements-clés pour l'information des cadres supérieurs. Pour le niveau administratif, un état d'avancement des produits est indispensable. On établit des graphiques sommaires et on crée les formulaires appropriés pour les appuyer.

L'ensemble du système d'information est fondé sur l'identification des besoins d'information à tous les niveaux du projet et sur l'utilisation du système de communication officiel pour recommander l'emploi des formulaires appropriés (5-F).

5.5 Création du système d'information proprement dit

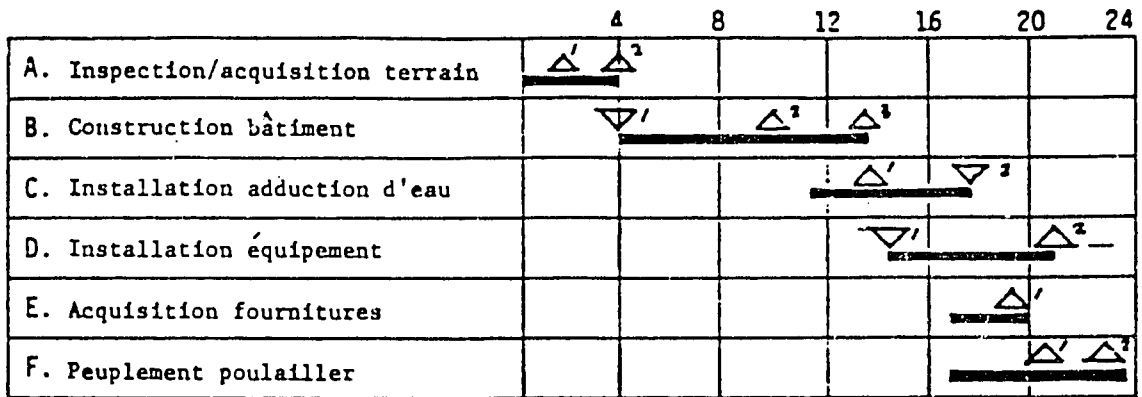
Les fondations sont établies pour le système d'information (5-G) nécessaire au contrôle du projet : on a identifié les besoins d'information, ainsi que les sources d'information et élaboré les formulaires de présentation.

Il faut ensuite construire une Grille des responsabilités (Ill. 28) indiquant :

- (a) qui doit rédiger l'information,
- (b) qui doit la recevoir,
- (c) qui doit l'approuver, et
- (d) qui doit être consulté ou informé.

ILLUSTRATION 24

ECHÉANCIER AVEC SYSTÈME DE BORNES - EXEMPLE SIMPLIFIÉ
(PROJET D'ÉLEVAGE DE VOLAILLE)



		Date planifiée (fin sem.)	Date effective
A - 1	Achèvement inspection du terrain	2	
A - 2	Transfert terrain	4	
B - 1	Approbation plans/permis de construire	4	
B - 2	Achèvement fondations et extérieur	10	
B - 3	Achèvement et inspection intérieur	14	
C - 1	Installation conduites d'eau extérieures	13	
C - 2	Installation conduites d'eau intérieures	18	
D - 1	Livraison équipement sur site	17	
D - 2	Installation et essai de l'équipement	21	
E - 1	Livraison complète fournitures	20	
F - 1	Livraison premier lot de volailles	21	
F - 2	Livraison stock volaille complet	24	

ILLUSTRATION 25

MODELE DE RELEVÉ D'ACTIVITES

DATE	PROBLEMES (écarts) (échancier, résultats, ressources)	VISA
15 mai	Reporter essais système d'inscription dans le District A jusqu'au retour de l'administrateur	
7 juin	Répugnance de la part de certains responsables "conventionnels" à assister aux sessions. Première session incomplète. Offrir une compensation en sus du matériel.	
10 août	Terminer les manuels de procédure demande plus longtemps que prévu.	
1 mai	Première session repoussée d'un mois.	
1 mai	Première session n'offre pas assez de places pour répondre à l'intérêt exprimé par les travailleurs communautaires. Seconde session prévue immédiatement après la fin de la première session.	

ILLUSTRATION 26 : SUIVI D'ACTIVITES (Modèle)

Activité	Description	Directeur activité	Début		Achèvement		A temps ✓ En retard ✗																	
			Planifié	Réel	Planifié	Réel	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J					
2.1	Description fonctions et procédures	Responsable local	1 janv	1 janv	15 janv	10 janv	✓																	
2.2	Préparation budget	Responsable local	1 janv	1 janv	15 janv	15 janv	✓																	
2.3	Installation secrétariat régional	Directeur régional	1 janv	1 janv	15 janv	1 fév.	✓	✓																
2.4	Rovue et approbation activités 2.1,2.2 & 2.3	Représentant Administration	15 janv	15 janv	30 janv	1 fév	✓	✓																
2.5	Sélection lieu de réunion	Directeur régional	1 fév	1 fév	1 fév	1 fév	✓																	
2.6	Etablissement documents sur fonctions et procédures	Responsable local	1 fév	15 janv	1 mar	15 fév	✓	✓																
2.7	Campagne recrutement	Responsable information	1 fév	1 fév	1 mar		✓																	
2.8	Décision éligibilité	Représentant Admin.	1 mar	1 avr	7 mar				✗															
2.9	Diffusion liste des membres et procédures	Directeur régional	7 mar		15 mar				✗															
2.10	Préparer matériels et ordre du jour/1ère réün.	Directeur régional	7 mar	15 mar	21 mar	28 mar	✓																	
2.11	Réunion inaugurative	Représentant Admin.	1 avr		1 avr																			
2.12	Préparation et diffusion procès-verbal	Responsable local	2 avr		7 avr																			
2.13	Diffusion information publique	Responsable information	3 avr		10 avr																			

2/10

ILLUSTRATION 27 : SUIVI D'ACQUISITION DES RESSOURCES (Modèle)

Ressource	Origine	Coût unitaire		Quantité		Coût total		Dépense effective, par période				Action requise														
		P	R	P	R	P	R	1er trim	2e trim	3e trim	4e trim	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	D	E	
Instr. pour inspection du terrain	magasin	500	950	12	10	6,000	9,500	2,000	3,000	2,000	2,500	X	X	✓											X	✓
Equipement agricole	Dépt. maintenance	250	350	6	5	1,500	1,750	800	950							✓										
Insecticides & engrais	magasin					7,000	9,000	1,500	2,000	2,500	3,000														X	X
Essence pour véhicules	Travaux publics	3.4	3.3	21	31	6,800	9,900	2,800	3,000	2,500	1,600	X	X	X	X										X	X
Pièces rech. maintenance	Travaux publics	700/veh.	1,200/veh.	6	5	4,200	6,000	1,000	1,400	2,000	1,600													X		

Légende : P = Planifié X = action requise
R = Réel ✓ = action accomplie

217

ILLUSTRATION 28 : GRILLE DES RESPONSABILITES (Modèle)

Rapports et fréquence	Personnel de projet	Directeurs d'activités	Directeur du projet	Resp. Adm.	Comité de Direction	Ministère	organ. Etudes	Commission développement coopérative	Autres (spécifier)
Relevé d'activité (continu - soumission mensuelle)		Réd.	Info.						
Suivi d'activité (mise à jour mensuelle)		Réd.	Info.						
Suivi d'acquisition des ressources (mise à jour mensuelle)	Info.	Info.	Réd.	Info.	Info.				Personnel magasins à bon marché
Réseau d'activités (mise à jour mensuelle)	Info.	Info.	Réd.	Info.	Info.				
Situation (rédaction mensuelle soumission avant réunion de revue)	Info.	Info.	Réd.	Info.	Info.	Info.	Info.	Info.	
Instructions pour modifications (quand le cas se présente)	Action	Action	Réd.	Info.	Info.				Personnel magasins à bon marché

Action = pour action
 Info = pour information
 Réd. = rédaction du rapport

Cette grille indique clairement les responsabilités liées au système d'information à tous les niveaux du projet.

L'objet principal de cette activité est d'assurer que l'information recueillie est remise aux individus responsables des décisions qui y sont liées. Il n'est pas nécessaire de remettre toutes les informations à tout le monde. Un volume important d'information est engendré aux niveaux d'exploitation du projet ; elle est condensée, interprétée et complétée à mesure qu'elle est dirigée vers les échelons supérieurs de la direction du projet.

5.6 Diffusion et essais du système d'information

Le système d'information intègre toutes les informations provenant de toutes les unités qui contribuent au projet. Une fois le système conçu et mis en place, on doit s'assurer que tous les individus et toutes les unités soient informés de leurs responsabilités et de l'étendue de leur contribution.

Tous les individus concernés doivent connaître le fonctionnement du système et savoir comment l'utiliser. Ils doivent savoir quel type d'information est souhaité et quel formulaires de présentation sont à employer. Tous doivent soumettre les documents suivants sur leurs activités respectives :

- (a) un calendrier d'activités ;
- (b) des états périodiques de dépenses et d'avancement ;
- (c) des mises à jour périodiques des plans et calendriers initiaux ;
- (d) des plans pour revue sur place par la direction.

Si possible, les individus appelés à rédiger l'information et à effectuer les analyses doivent participer à la conception de segments du système afin de comprendre l'utilisation de l'information.

Il faut tester le système assez tôt pour assurer un courant suffisant d'information utilisable. Il faut vérifier, non seulement, que l'information est recueillie, mais aussi, qu'elle est analysée, résumée et utilisée pour prise de décision.

Le critère d'évaluation d'un système d'information est sa capacité à informer les responsables à tous les niveaux du projet de façon continue pour leur permettre de prendre en temps voulu les mesures nécessaires le cas échéant.

Il faut réviser le système, le modifier et en vérifier l'efficacité tout au long du projet afin de permettre un management efficace.

Le directeur est responsable de veiller à ce que le système d'information fonctionne, et qu'il fournisse avec exactitude et ponctualité l'information nécessaire pour appuyer la prise de décision. Cependant, trop d'insistance sur la précision peut retarder le flot d'information ; trop d'accent sur la rapidité peut entraîner le manque d'exactitude. Il faut trouver l'équilibre approprié et le maintenir tout au long du projet.

IX. LE CLASSEMENT DE L'INFORMATION*

La planification pour l'exécution assure que toutes les informations nécessaires sont disponibles dès le début du projet. Ces informations doivent être rédigées, intégrées et classées dans les dossiers afin d'être constamment à la disposition de la direction. Le classement de projet représente une collection ordonnée de tous les documents recueillis et engendrés durant la vie d'un projet. Cette collection d'information doit être constamment mise à jour.

1. Les dossiers de projet

Ils présentent les avantages suivants :

- (a) ils permettent à la direction de prendre de saines décisions basées sur les renseignements recueillis, analysés et mis à jour de façon continue, depuis la conception du projet jusqu'au présent ;
- (b) ils facilitent le transfert des responsabilités lors de tout changement dans le personnel du projet et l'orientation adéquate du nouveau personnel ;
- (c) ils contiennent des informations vitales en cas de conflits ou de litiges ;
- (d) ils fournissent un fonds d'information pour l'entreprise de projets similaires dans le futur ;
- (e) ils facilitent la vérification financière du projet tout au long de sa durée ;
- (f) ils facilitent l'évaluation, interne et externe, de l'impact du projet.

* Module 38 - Le classement de l'information

2. Les rubriques générales du classement

Elles se basent sur les besoins du projet et l'utilisation éventuelle des dossiers. En général, les rubriques suivantes y figurent :

- (a) Information générale sur le projet (y compris les documents sur l'historique du projet)
- (b) Gestion et structure
- (c) Questions techniques
- (d) Questions financières
- (e) Plans de travail et échéanciers
- (f) Accords d'autorisations et contrats
- (g) Comptes-rendus et évaluations
- (h) Communications (internes au projet)
- (i) Communications (externes)
- (j) Administration
- (k) Procès-verbaux

3. Utilisation des documents

L'ensemble des produits résultant des étapes systématiques de planification de l'exécution d'un projet représente un sommaire des étapes, de leurs activités et de tous les produits d'information. Les diverses formes de documents, ainsi que les techniques de management qui leur sont liées, constituent des instruments pour le management du projet. Il faut les utiliser. Il appartient au directeur de projet de décider dans quelle mesure chacun de ces documents ou techniques est pertinent à son propre projet. Trop de documents peuvent constituer un fardeau qui ralentit plutôt qu'il ne favorise l'avancement du projet ; trop peu risque d'entraîner des lacunes et des déficiences qui rendent plus difficile, sinon impossible, le travail de management et conduisent à des approches livrées à la chance. C'est ainsi qu'on doit considérer les instruments, techniques et documents présentés dans ce manuel et les modules qui l'accompagnent comme des outils de management adaptables aux diverses situations.

X. EMPLOI DU MODELE DES ETAPES SYSTEMATIQUES

Les étapes systématiques de planification de l'exécution, établies sur l'expérience et éprouvées sur des projets réels, constituent un modèle qui adhère étroitement à la réalité. Cependant, il n'est pas recommandé de suivre trop strictement la séquence des étapes ; cette approche doit être adaptée aux situations particulières présentées par les projets réels auxquels elle est appliquée.

Les types d'activités et de décisions à exécuter lors de chaque étape présentés ici ne sont que des lignes directrices. Lorsqu'on les applique à un projet réel, elles doivent subir une légère adaptation. Ceci est particulièrement valable pour l'Etape UN, Démarrage du projet, parce que différents projets sont amorcés de différentes facons.

Le tableau ci-dessous illustre l'adaptation du modèle à un projet réel (la création d'une exploitation agricole coopérative).

MODELE Activités	PROJET Produits
1.1 Autorisation de projet	Demande officielle auprès du ministère Rapports d'appréciation du terrain Mémoire et minutes d'accord
1.2 Processus d'approbation	Processus en vigueur au sein du ministère
1.3 Affectation du directeur de projet	Termes de référence/qualifications Lettre d'affectation/contrat
1.4 Rédaction de la Charte de projet	Mémoire et minutes d'accord
1.5 Etablissement des liens initiaux	Mémoire et minutes d'accord
1.6 Garantie de financement	Allocation budgétaire intérimaire
1.7 Affectation de l'équipe initiale	Lettres d'affectation
1.8 Garantie des ressources intérimaires	Allocation budgétaire intérimaire Lettre d'affectation (directeur) Lettres d'affectation (personnel)

SOMMAIRE

1. Les étapes systématiques de la planification de l'exécution

Le "Contrôle par Exception" se fonde sur un solide plan d'exécution. Contrôler le projet signifie suivre et mesurer sa performance par rapport au plan établi afin de pouvoir identifier les écarts et prendre les mesures nécessaires lorsqu'une intervention de la direction est indiquée. Le plan d'exécution du projet doit assurer qu'un fonds suffisant d'information pour le management est établi et que des courants d'information systématiques facilitent la prise des décisions appropriées.

Le management d'un projet exige divers types d'information, qui couvrent les éléments suivants :

- (a) le but et la nature du projet
- (b) les plans de travail et d'action
- (c) la structure du projet
- (d) son financement
- (e) la répartition des ressources et leur allocation budgétaire
- (f) l'établissement des contrats, les autorisations de travaux et le contrôle de l'utilisation des ressources
- (g) le produit du projet
- (h) son contrôle
- (i) son environnement

Les étapes systématiques de planification de l'exécution représentent une approche méthodique à la mise au point des systèmes d'information de management nécessaires à la réussite d'un projet. Le modèle présenté dans cette section comporte cinq étapes :

- Etape UN: le démarrage du projet
- Etape DEUX: la détermination du travail et l'établissement d'un plan de travail
- Etape TROIS: la définition de la structure hiérarchique du projet
- Etape QUATRE: la mobilisation des ressources
- Etape CINQ: l'établissement des systèmes d'information et de contrôle

A la fin de l'Etape CINQ, la planification de l'exécution du projet est terminée. Le plan doit ensuite être mis à jour périodiquement sur la base de la performance réelle.

Chacune des activités qui constituent les étapes a pour résultats des "blocs de fondation" qui fournissent les informations et systèmes requis pour mener à bien le projet. L'omission de toute activité diminue les chances de réussite du projet et accroît les probabilités de confusion, de retards, d'erreurs et de conflits. Si l'accomplissement des étapes ne garantit pas la réussite du projet, il en facilite le management. Les projets de développement étant aléatoires et uniques en leur genre, des problèmes, des retards ou des possibilités imprévus sont à anticiper. Lorsqu'ils se présentent, les informations et structures nécessaires pour les traiter sont ainsi disponibles.

La fondation du management, établie par les étapes systématiques, place le projet sous le contrôle de la direction. En établissant d'avance une routine et une documentation couvrant les fonctions de base du projet, le directeur se réserve le temps et l'énergie nécessaires pour résoudre les inévitables crises.

Enfin, il nous faut souligner, une fois de plus, l'importance de ne négliger aucune des considérations présentées au cours de l'étude des étapes systématiques. Dans la hâte de "mettre le projet en route", on risque de manquer le début réel du projet, c'est-à-dire, la planification pour l'exécution. Une fondation solide offre au projet une meilleure chance de faire face aux imprévus au cours de son exécution.

SECTION IV

LE MANAGEMENT DE PROJETS

I. INTRODUCTION

Tous les directeurs de projet doivent accomplir le même genre d'activités de management, quelle que soit la nature de leur projet.

Il ne s'agit pas d'une occupation fortuite et improvisée, qui varie au hasard des projets ; le management comporte certaines approches, certains principes, instruments et méthodes qui s'appliquent, à des degrés divers, à tous les projets.

Cette section du manuel se propose d'aider les directeurs de projet à comprendre et appliquer les procédures de management à suivre pour mener à bien l'exécution des projets de développement.

Une fois mis en place les systèmes d'information et de contrôle établis lors de la planification de l'exécution, il s'agit de passer à l'exécution du projet proprement dite. Le management du projet se concentre sur son exécution et en couvre toute la durée, y compris sa clôture, objectifs et buts d'ensemble étant considérés atteints.

1. Revue du système d'information pour le management de projets

La première tâche du directeur de projet est d'examiner les fondations du management.

Il doit passer en revue le système d'information pour le management afin de s'assurer qu'il est adapté aux besoins du projet. Il n'existe pas de système parfait, mais on peut vérifier si un système comporte des lacunes en considérant les points suivants:

a) Son but

Pourquoi est-il nécessaire ? Qui a besoin de l'information et de sa revue ? Dans quel but ? Qui l'utilise et comment ?

Il y a probablement plusieurs réponses à chacune de ces questions et le système doit répondre aux buts de tous les individus et de tous les groupes qui l'utilisent.

b) Sa portée

Comment est organisé le projet ? Quelles unités doivent fournir des données ? Quelle est leur nature et celle des données fournies ? Chaque unité fonctionnelle fournit-elle un type spécifique de données ? ou bien peut-on structurer un certain nombre d'unités pour produire des données similaires ? Quelles données sont résumées aux niveaux hiérarchiques intermédiaires ? Où sont effectués les sommaires et analyses en dehors du bureau central du projet ?

c) L'environnement

Le projet est-il exécuté dans un cadre moderne ou traditionnel, rural ou urbain, avancé ou en voie de développement -- ou dans quel sorte de milieu ? Quelle est la distance entre les points de collecte des données, les collecteurs et les analystes ?

d) Les communications

Quelles méthodes de communication sont disponibles pour la transmission des rapports et des données d'un point à l'autre ? Quels moyens sont utilisés -- téléphone, télégraphe, service postal, messagers, rapports oraux ou écrits ? Quel est l'intervalle entre la transmission des données et rapports en tous points et leur réception par les destinataires, -- analystes ou décideurs ? Ces intervalles sont-ils consistants, différents selon les saisons, influencés par les facteurs politiques, etc. ? Dans quelle mesure ce système de communication est-il sûr ? Risque-t-il d'entraîner des distorsions ?

e) Interface homme/technique

Dans quelle mesure le système est-il axé sur l'humain ou sur la technique ? Les indicateurs sont-ils le résultat de relevés d'instruments (poids, mesures, températures) ou s'agit-il de facteurs "au jugé" ? sont-ils produits automatiquement ou sont-ils interprétés par les individus ?

f) Les coûts

Combien la direction est-elle prête à dépenser pour obtenir les données souhaitées ou requises ? L'information est-elle nécessaire quel qu'en soit le prix ou bien existe-t-il des limites budgétaires (un pourcentage du coût du projet, par exemple) ? Les coûts peuvent-ils être déterminés avec exactitude pour refléter l'efficacité du système ?

g) Le personnel

Dispose-t-on d'un personnel suffisant pour recueillir les données sur l'ensemble de la zone couverte ? Le personnel a-t-il reçu la formation appropriée pour la collecte et l'analyse des données ? La supervision est-elle adéquate pour garantir l'exactitude des données ? Le personnel est-il expérimenté ou bien sa formation doit-elle faire partie du plan du projet ? Les individus chargés du traitement des données sont-ils compétents, informés et conscients de leurs fonctions vis-à-vis du projet ? Toutes les sources d'information ont-elles été instruites de leur rôle vis-à-vis du projet ?

h) Le traitement des données

Comment les données seront-elles traitées et résumées -- manuellement, mécaniquement, électroniquement, ou en combinaison ? Au bout de combien de temps après un événement les divers niveaux du management peuvent-ils recevoir les données, les sommaires, les rapports, et compléter leur analyse de l'information ?

i) La fréquence

A quels intervalles le directeur de projet et les autres niveaux de l'administration du projet ont-ils besoin d'être informés ou le désirent-ils -- de façon continue, chaque jour, chaque semaine, par mois, par trimestre, périodiquement, peu fréquemment, seulement lorsque se présentent des problèmes ?

j) Le volume

Quel volume d'information est nécessaire à chacun des niveaux de management -- la totalité, une sélection d'indicateurs, les rapports pertinents ?

k) Autorité et hiérarchie

Le directeur du projet centralise-t-il tous les rapports ? Les contrôle-t-il tous ? Possède-t-il une autorité directe sur toutes les sources d'information (ceux qui produisent les rapports) ou bien les rapports passent-ils par les directeurs de département de l'organisme-parent ? La fourniture au directeur des données de base constitue-t-elle une tâche supplémentaire, un acte de courtoisie, ou autre ? Le directeur du projet peut-il communiquer directement avec les responsables de la collecte et du traitement des données, ou bien doit-il passer par des niveaux intermédiaires ?

l) Sommaires

Les données sont-elles résumées uniquement par le projet, dans leur ensemble, ou bien le sont-elles à des niveaux intermédiaires ou d'exploitation ? Qui détermine les types de sommaires requis et autorisés ?

m) La vérification

Le directeur du projet ou le personnel de projet ont-ils facilement accès aux sources d'information ? A-t-on prévu des vérifications partielles pour échantillonner les données et en vérifier la validité ? Comment l'administration du projet détermine-t-elle la validité de l'information ?

n) Rapports supplémentaires

Quels sont les arrangements des organismes de soutien et de parrainage en ce qui concerne la collecte et le traitement des données ? Existe-t-il dans d'autres parties de l'administration ou dans les institutions de prêts des mécanismes séparés qui complètent le système d'information du projet ou lui font concurrence ? Comment intégrer ces systèmes pour éviter les chevauchements et les répétitions ?

o) Les perceptions du public

Dans quelles mesure la collecte des données risque-t-elle d'être affectée par les opinions publiques ou politiques (résistance, retrait ou distorsion des données, jugement défavorable sur la nature des données recueillies ou des rapports établis) ?

p) Les intérêts privés

Les responsables de la collecte, leurs supérieurs immédiats, les responsables du traitement ou de l'interprétation des données sont-ils des observateurs totalement impartiaux ? Existe-t-il parmi le personnel de projet, ou le personnel chargé de l'information, des intérêts privés risquant de déformer les faits en faveur de groupes particuliers ?

q) Les buts et les cibles

Les buts d'ensemble ont-ils une valeur quantitative réaliste ? Des données de base sont-elles disponibles ? Peut-on obtenir des données suffisantes pour mesurer les accomplissements en direction des buts d'ensemble ? A quels intervalles doit-on mesurer l'avancement vers les buts d'ensemble de niveau supérieur ? Dans quelle mesure est-il possible d'atteindre ces buts ? Peut-on les diviser en cibles plus limitées et intermédiaires pour faciliter les comptes-rendus et la collecte des données ?

Cette liste pourrait être plus longue, mais elle suffit à démontrer le détail dans lequel le directeur de projet doit examiner le système d'information établi afin d'assurer qu'il soit approprié au projet et ménageable. Les systèmes d'information sont des instruments destinés à aider le directeur. Ils ne doivent pas le détourner de sa tâche effective, qui est de ménager le projet, mais doivent la faciliter. Comme pour tout instrument, il appartient à son utilisateur, en l'occurrence, le directeur de projet, de juger s'il est approprié aux tâches à accomplir.

2. Les bases du management de projet

Le dessein du management est d'atteindre le degré de contrôle du projet permettant d'en assurer l'achèvement en temps voulu, dans les limites des contraintes prescrites (temps et ressources), tout en accomplissant les objectifs fixés. La tâche est difficile, surtout pour le management en structure matricielle.

Le management efficace d'un projet est fondé sur :

- o la centralisation des responsabilités,
- o la coordination de la planification et du contrôle.

a) La centralisation des responsabilités :

La structure complexe du projet nécessite l'établissement d'un point central de responsabilité, capable de coordonner en un système rationnel toutes les unités fonctionnelles qui contribuent au projet .

Ce centre de coordination, essentiel à l'exécution du projet, c'est le poste de directeur de projet.

b) La coordination de la planification et du contrôle :

Le contrôle du projet requiert la coordination de composantes et d'éléments diffusés à travers différents départements, ainsi que celle de tous les organismes et de toutes les unités qui contribuent au projet. L'autorité sur le projet étant partagée, la responsabilité du contrôle est déterminée par les buts d'ensemble, les objectifs, les fondations et les échéanciers établis en commun.

Les projets, définis en commun, sont basés sur des plans de travail coordonnés, qui doivent être mis à jour et révisés tout au long de l'exécution : il faut donc, dès le début, assurer la coordination de la planification et du contrôle, par l'établissement des plans, des procédures et du système adéquats.

Tous les aspects du projet (ressources, échéanciers, extrants et leur utilisation) doivent

4.7

être planifiés et coordonnés au moyen d'un système unique et non par les programmes de routine ou les divers systèmes fonctionnels dont ils dépendent.

Ces deux facteurs essentiels se soutiennent mutuellement et doivent être combinés pour permettre un management efficace du projet.

La centralisation des responsabilités permet au directeur d'assurer que les plans soient adéquats et valides et d'en coordonner le suivi afin d'identifier les mesures de management à prendre et de les signaler à l'attention des responsables.

La coordination de la planification et du contrôle permet au directeur d'assurer les "interfaces" nécessaires entre les composantes du projet et le personnel de projet pour faciliter la résolution des conflits, la solution des problèmes, l'exploitation des possibilités et le transfert des questions non résolues, ou anticipées, aux niveaux de management appropriés pour prise de décision.

3. Responsabilité du directeur de projet

En tant que point central des responsabilités, le directeur est responsable de l'ensemble du management du projet : de la coordination et du contrôle de l'utilisation des ressources pour assurer la production et l'utilisation des extrants dans le but d'accomplir les objectifs du projet.

Il est responsable de la planification, de l'organisation, de l'équipement en personnel, de l'évaluation, de la direction et du contrôle depuis le moment où le projet est autorisé jusqu'à sa clôture.

Les responsabilités spécifiques du directeur de projet peuvent varier d'un projet à l'autre ; mais elles comportent essentiellement l'organisation, la coordination et la conduite du projet. Le directeur doit :

- veiller à ce que les produits terminaux (extrants) du projet soient réalisés conformément aux spécifications techniques et dans le cadre des contraintes du projet (temps et ressources) ;
- assurer l'utilisation appropriée des ressources tout au long du projet et apporter les révisions nécessaires aux plans originaux pour permettre une utilisation des ressources aussi complète et efficace que possible ;

4.8

- négocier toutes commandes de travaux ou contrats (ou en assurer la négociation) avec les diverses unités fonctionnelles et les divers organismes contribuant à l'exécution du projet ;
- suivre les performances afin de pouvoir alerter les échelons supérieurs de l'administration lorsque les écarts se trouvent en dehors de son contrôle et risquent d'entraîner de notables modifications du projet ;
- suivre le projet afin de pouvoir prendre (ou obtenir que soient prises) les décisions nécessaires pour assurer l'accomplissement des objectifs ;
- faire les recommandations appropriées pour les changements à apporter, les options à considérer et les questions à examiner, à mesure que des problèmes ou possibilités se présentent ;
- servir de point de contact principal pour tous les individus ou groupes associés au projet (administration, directeurs de départements de l'organisme-parent, directeurs d'activités, bénéficiaires du projet, etc.).

Le directeur est assisté d'une équipe possédant toutes les compétences nécessaires pour l'administration et l'exécution du projet (ingénieur, administrateur de contrats, comptable, contrôleur, coordinateurs interdépartementaux, directeurs d'activités sur le terrain, etc.). Quelle que soit la taille de l'équipe, le directeur est toujours responsable du projet.

NOTA:

Dans le management en structure matricielle, certains membres de l'équipe peuvent avoir des responsabilités envers d'autres unités de l'organisme-parent et des loyautés plus fortes que celle qu'ils doivent au projet. Le personnel de projet est souvent maintenu sous l'autorité des chefs de départements, tout en étant affecté au projet temporairement ou à temps partiel. Le seul point de responsabilité réel, pour le projet, étant le directeur du projet, c'est à lui qu'il appartient de veiller à ce que le projet soit exécuté -- ce n'est pas la responsabilité des autres membres de l'équipe, dont le rôle est de l'aider à remplir sa mission.

4.9

Souvent, le sens de sa totale responsabilité envers la performance du projet pousse le directeur à s'engager indûment dans des opérations routinières sur le terrain. Il a tendance à penser que pour que le travail se fasse, il lui faut participer en personne à la tâche.

Un des principes du management, qui s'applique tout particulièrement aux projets, veut que le rôle du directeur est de faire accomplir le travail par les autres. La responsabilité du directeur de projet n'est pas d'exécuter le travail, mais de veiller à son exécution. C'est pourquoi il doit être avant tout un "manager" ; il peut ensuite, le cas échéant et sur un plan secondaire, être un bon technicien. La plupart du temps, un bon directeur n'a pas besoin d'être un expert dans une technique particulière ou dans un aspect particulier du projet. Il doit savoir utiliser l'expertise et l'énergie des autres, et non pas tout savoir et être capable de tout faire en personne.

La distinction entre le directeur de projet et le directeur d'activité doit être clairement établie :

Le directeur de projet fournit, à la lumière de l'avancement d'ensemble du projet, les directives nécessaires en ce qui concerne la nature des tâches, les dates où elles doivent être commencées et achevées pour accomplir les buts d'ensemble, la quantité de fonds disponible pour accomplir le travail et les changements nécessaires et acceptables à apporter aux plans originaux.

Le directeur d'activité (le technicien) fournit les directives nécessaires en ce qui concerne l'affectation des activités particulières placées sous son autorité directe, le mode d'exécution des travaux techniques et la quantité de fonds nécessaire pour accomplir le travail.

Il n'est pas toujours facile de différencier les deux. Si le directeur du projet est également un expert technique responsable de certaines activités du projet, il doit apprendre à distinguer entre son rôle de directeur et son rôle d'expert technique.

NOTA : Lorsqu'on passe en revue la position du directeur de projet, la question "responsabilité vs. autorité" se pose.* Quoique responsable du projet et du management de toutes les ressources du projet, le directeur n'a pas d'autorité directe ou entière sur les individus, les ressources matérielles, les fonds et les échéanciers ou les

235

temps alloués au projet. Un gros effort de coordination est nécessaire pour permettre la communication de l'information nécessaire et suffisante sur les plans entre les organismes, les unités et les individus concernés. A cause de la grande dispersion de l'autorité et des ressources, la coordination est plus difficile à accomplir au niveau du projet qu'au niveau des départements au sens traditionnel.

4. Le contrôle du projet.

Le directeur, peut exercer sur le projet deux types de contrôle : un contrôle positif ou bien un contrôle par exception.

Le contrôle positif exige du directeur un engagement total et continu dans l'accomplissement des activités du projet, dont il assume la responsabilité de l'exploitation technique.

Le contrôle par exception permet au directeur de mesurer, par rapport à un plan de management, les performances des autres responsables de l'exploitation du projet et d'intervenir uniquement lorsque se présentent des écarts notables au plan.*

Cette manuel se limite à l'étude du contrôle par exception qui s'applique tout particulièrement au management des projets de développement.

Dans le management basé sur le contrôle par exception, le directeur concentre son attention sur les situations et les opérations qui s'écartent des plans d'exécution : son temps est limité et coûteux, il ne peut s'engager positivement et directement dans toutes les opérations du projet. Un engagement complet, une observation constante et une interaction totale ne sont possibles que dans les projets les plus simples et les plus limités. Le temps du directeur est mieux employé à régler les questions nécessitant la prise de décisions et de mesures adéquates, et à simplement passer en revue les secteurs où la performance est satisfaisante.

Pour attirer l'attention du directeur sur les écarts aux plans d'exécution, il faut préparer des comptes-rendus réguliers et systématiques sur les opérations ; pour déterminer les écarts importants, il faut établir des marges de tolérance pour la performance (par exemple, les marges allouées sur le chemin critique permettent d'indiquer des variances dans la durée des activités). Tant que la performance se situe dans les limites acceptables, le directeur de projet n'est pas concerné. C'est seulement quand la performance s'écarte de ces limites qu'il en

4.11

est informé pour lui permettre d'effectuer les enquêtes requises et, selon les résultats de l'analyse, de prendre les mesures appropriées.

Il est essentiel pour le directeur du projet de prendre le temps d'effectuer une planification initiale approfondie, d'identifier les indicateurs-clés de performance technique et de management et d'établir des tolérances de performance acceptables. De leur côté, les administrateurs du projet doivent être prêts à assumer les coûts d'équipement en personnel et les coûts de fonctionnement liés à l'utilisation efficace des systèmes de contrôle.

L'analyse des indicateurs de performance met en lumière les aires à problèmes qui risquent d'affecter la performance du projet. Des systèmes d'information et de contrôle bien conçus permettent d'effectuer cette analyse correctement.

5. Les aires de conflit

Bien des problèmes rencontrés au cours d'un projet sont dûs aux conflits intervenant au sein de ce dernier. Le directeur de projet doit anticiper les aires de désaccord et de conflit ; il doit établir des plans pour les diminuer ou les éviter afin que les conflits ne détournent pas les ressources et les efforts du projet des tâches auxquels ils sont assignés.

La planification permet d'anticiper certains des conflits rendus inévitables, durant la période d'exécution, par la nature des projets. Les conflits les plus courants couvrent :

- o les échéanciers
- o les priorités
- o les ressources humaines
- o les procédures administratives
- o les questions techniques
- o les coûts
- o les personnalités.

a) Conflits d'échéancier

Les conflits les plus communs et les plus sérieux affectant le management du projet se concentrent autour de l'établissement des échéanciers : désaccords sur la détermination des durées, l'établissement des séquences et des calendriers des tâches et sur l'utilisation des ressources de soutien liées à ces tâches.

4.12

Les conflits d'échéancier s'élèvent le plus souvent au sujet du support apporté par le personnel des départements, sur lequel le directeur de projet n'a qu'une autorité et un contrôle limités.

Ce type de conflits peuvent avoir leurs sources, en partie, dans d'autres aires de conflit, par exemple, celle des priorités ; leurs effets se font sentir dans toutes les aires de performance du projet, et tout particulièrement, la performance technique et l'utilisation des ressources humaines.

Des conflits d'échéancier peuvent apparaître quand un chef de département accorde un degré de priorité moindre à une question ou à une activité considérées urgentes par le directeur du projet, ce qui affecte l'avancement d'ensemble du projet.

b) Conflits de priorités

Les conflits de priorité n'interviennent pas seulement entre l'équipe de projet et les groupes de soutien, mais aussi au sein de l'équipe de projet. Ils se divisent en deux groupes et sont liés

- aux différences de vues et d'opinions sur la séquence des activités et des tâches qui doivent être accomplies pour compléter le projet avec succès ;
- à la priorité des activités de projet par rapport aux programmes de l'organisme.

Dans le premier cas, ils sont dus au manque d'expérience préalable du type de projet entrepris, qui rend difficile de prédire l'agencement des activités à partir du plan original, ou d'effectuer des jugements définitifs sur l'allocation de ressources essentielles.

Dans le second cas, les conflits sont dus à un changement des priorités au sein de l'organisme. A mesure que les besoins du projet et ceux des départements de soutien changent au cours de l'évolution du projet, les priorités changent automatiquement, ce qui perturbe les échéanciers et les arrangements de travail établis.

c) Conflits en matière de ressources humaines.

Ces derniers découlent directement des conflits d'échéanciers et de priorités. Il s'agit de désaccords entraînés par le choix du personnel devant former l'équipe de projet.

Ces conflits peuvent être extrêmement sérieux dans les situations en structure matricielle où le personnel appartenant à divers départements de l'organisme-parent est affecté temporairement ou à temps partiel au travail du projet. Le manque d'effectif soumet l'organisme à de fortes pressions ; il n'y a pas de marge suffisante pour permettre les transferts et les changements requis afin d'accomplir à la fois les tâches du projet et celles du département. En outre, les individus aux compétences exceptionnelles sont surchargés de travail.

Les conflits empirent en cas de crise exigeant une attention immédiate, à la fois au travail de routine et à celui du projet. Des plans impraticables pour l'utilisation des ressources humaines disponibles entraînent inévitablement des conflits de personnel.

(d) Conflits en matière de procédures administratives

Ce sont les plus fréquents dans les situations en structure matricielle.

Ils touchent le soutien administratif, la prise de décision, les évaluations, la coordination et l'"interface" entre les organismes, etc. Ils touchent, en particulier, les questions relatives à l'autorité, aux responsabilités et aux liens du directeur de projet en matière de compte-rendu ou de décision (principalement, sa position vis-a-vis des chefs de département et des responsables de l'administration de l'organisme-parent et des organismes de soutien).

Ces conflits s'élèvent sur la façon dont le projet doit être ménagé ; leur résolution nécessite une claire définition des relations hiérarchiques en matière de compte-rendu, des responsabilités, de la portée du projet, des plans d'exécution, des besoins de l'exploitation, des accords de travail et des diverses procédures administratives.

(e) Conflits en matière de technique

Ces conflits sont liés aux questions techniques, aux spécifications de performance, aux compromis techniques et aux moyens d'achever la performance technique.

Les organismes de soutien, ou les départements de soutien au sein de l'organisme-parent, sont souvent responsables au premier chef des ressources et des performances techniques du projet. Parce qu'ils possèdent généralement les compétences techniques nécessaires, ils tendent à se considérer comme le point logique de la prise des décisions techniques pour le projet. Cependant, la situation n'est pas aussi simple qu'elle le paraît, car les projets de développement, souvent très complexes, nécessitent une coordination des compétences techniques à travers plusieurs départements et disciplines.

Le département technique n'a souvent qu'une vue limitée de l'ensemble du projet et manque de la perspective nécessaire pour adapter l'information technique au contexte du projet. Ainsi, le directeur de projet peut avoir à rejeter une option technique souhaitable à cause des contraintes d'échéancier ou de coûts imposées au projet. Si les décisions du directeur diffèrent des opinions techniques initialement émises, l'esprit de coopération du département technique risque d'en être affecté.

Les conflits en matière de technique sont communs, mais généralement plus faciles à régler que les autres types de conflits. Ils peuvent cependant se trouver incorporés aux autres aires de conflits (échéanciers, procédures administratives, autorité, etc.) et en devenir plus complexes.

(f) Conflits en matière de coûts

Ils se rencontrent tout au long de l'exécution du projet ; à cause de strictes contraintes budgétaires, le directeur du projet doit s'efforcer de réduire les coûts au minimum, tandis que les départements de l'organisme-parent et les groupes de soutien s'efforcent, de leur côté, d'accroître leur portion des budgets de projet.

Ces conflits ont souvent pour cause des problèmes techniques, des décalages dans les échéanciers, des augmentations de coûts et des inflations imprévues.

La forte visibilité des coûts (en cas de vérification financière, par exemple) accroît la sévérité des conflits.

De plus, certains groupes s'intéressent au projet pour les contributions que ce dernier peut apporter à leurs propres entreprises. Il y a alors concurrence à outrance pour la division des bénéfices financiers à tirer du projet, en particulier si le travail doit être réparti.

(g) Conflits de personnalités

Ces conflits sont axés sur les différences entre individus plutôt que sur les questions de technique ou de management. Ils sont en général considérés d'une importance minime par les directeurs de projet, mais peuvent être très fréquents.

Les conflits de personnalité peuvent être causés par l'existence de conflits des types décrits plus haut. Souvent confondus avec les problèmes de communication, d'administration ou de technique, ils intensifient les conflits existants dans ces autres domaines.

La connaissance préalable des types de conflits à anticiper et de leurs sources permettra au directeur de projet de concevoir et d'élaborer un système de contrôle efficace et de déterminer les aires majeures où appliquer ce système. Le chapitre sur les styles de management présente diverses méthodes utilisées pour la solution des conflits.

II. LE MANAGEMENT DU PROJET

Le management de l'exécution du projet est d'autant plus efficace que des plans et systèmes pour la planification de l'exécution* ont été établis et sont appuyés par la documentation appropriée. Sur la base des plans d'exécution, le directeur de projet peut exercer un contrôle relativement serré sur le travail, les échéanciers et les coûts.

Une fois le projet prêt à exécution, il appartient au directeur d'assurer que :

- le budget ne soit pas dépassé ;
- le projet soit complété aussitôt que possible ;
- les ressources ne soient pas mobilisées en plus grandes quantités que nécessaire ;
- les composantes principales du projet soient totalement coordonnées au moyen de la planification, des comptes-rendus et de la prise de décision.

Le management de l'exécution du projet comprend :

- A. La motivation et la communication
- B. L'exécution du travail
- C. Le contrôle du projet

Le directeur de projet possède des responsabilités particulières à chacun de ces stages qui se succèdent en un cycle ininterrompu.

Le projet commence, évolue et se termine par la communication et la motivation. Le personnel ainsi que les unités opérationnelles et fonctionnelles doivent être informés de ce qui doit être fait et doivent être encouragés à le faire.

L'exécution effective du travail succède à la communication et à la motivation.

Le suivi et le contrôle de la performance du travail permettent d'assurer que les résultats prévus soient achevés.

Le suivi comporte la mesure des performances pour déterminer celles qui s'écartent notablement des plans.

Le contrôle comporte la prise de mesures répondant soit aux problèmes, soit aux possibilités, identifiés lors du suivi.

Une fois déterminées et planifiées les mesures appropriées pour résoudre les problèmes ou poursuivre les possibilités, les changements qui en résultent doivent être communiqués (A) au personnel responsable de l'exécution (B) qui doit être suivie et contrôlée (C) afin d'assurer une performance satisfaisante.

Lorsque les activités sont complétées de façon satisfaisante, le directeur de projet approuve leur terminaison.

Si les mesures prises ne sont pas satisfaisantes, le cycle recommence.

Parce que différentes activités de projet, exécutées simultanément, se trouvent à différents stades de leur évolution, les trois éléments du cycle sont normalement appliqués simultanément à des activités diverses. C'est ce qui fait la complexité du management de projet, une fois l'exécution commencée. Le modèle de management présenté ici, simplifié pour permettre une présentation logique des responsabilités du directeur, s'applique à tout projet de développement.

A. Motivation et communication

Motivation et communication sont deux facteurs essentiels au management efficace du projet.

1. La motivation

La motivation est une force intérieure qui pousse les individus à diriger leur énergie et leurs ressources vers l'accomplissement d'un but. C'est la condition qui permet à un groupe ou à un organisme d'atteindre ses objectifs avec succès ; la motivation est généralement considérée comme le résultat de stimuli qui peuvent être internes (ou personnels) et externes.

La motivation du personnel est peut-être plus essentielle aux projets qu'aux organismes traditionnels, à cause de la nature complexe et transitoire des structures hiérarchiques du projet et de la diversité du personnel à coordonner.

Le directeur du projet doit donc :

- s'efforcer de créer les conditions et circonstances permettant d'encourager les individus qui travaillent au projet à utiliser leurs talents et leurs compétences à l'avantage de ce dernier ;
- stimuler le personnel afin qu'il exécute les tâches qui lui sont assignées aussi complètement et aussi efficacement que possible, compte tenu des contraintes en temps et en ressources imposées au projet.

Pour ce faire,

- le directeur de projet doit comprendre ce qui stimule son personnel et aider ce dernier à acquérir un sens de "son engagement" au projet ;
- sa capacité à diriger, à encourager et à soutenir le personnel doit être supérieure pour compenser la limitation de l'autorité accordée à son poste ;

- il doit également compter sur la négociation, la coordination et une autorité personnelle acquise grâce à sa compétence ou à ses efforts, parce qu'il se trouve souvent dans une position où le commandement ou la force n'ont aucun résultat ;
- bien entendu, un enthousiasme et une attitude positive envers les individus et le projet sont des exigences essentielles.

2. La communication

Les communications dans le cadre du projet doivent consister en un échange utile de messages. Elles ont pour but d'obtenir des réactions favorables et d'encourager chacun à la réalisation de ses buts personnels aussi bien que de ceux du projet. Elles doivent être constamment entretenues tout au long du projet, mais sont particulièrement importantes à son début.

Une des responsabilités majeures du directeur est de veiller à la mise en place de systèmes de communication permettant d'assurer l'émission et la réception des messages appropriés à travers la structure du projet. Outre les communications officielles, le directeur doit faciliter les communications non-officielles qui sont souvent la source de messages capables d'encourager ou de miner les performances individuelles.

Une communication effective permet d'éviter les attitudes négatives et d'accroître la motivation du personnel. Elle reflète l'intérêt porté par le directeur à tous problèmes relatifs au projet, (questions de personnel, de performance, de politiques, de conception du projet, etc.).

La communication doit être un processus réciproque. Le directeur doit "écouter" ses propres messages à mesure qu'il les émet. Ecouter est essentiel pour assurer que les messages soient compréhensibles et qu'ils soient également compris, pour comprendre les messages des autres, pour manifester son respect des autres, pour détecter les problèmes existants et potentiels, pour identifier les besoins, pour découvrir les possibilités de modifications permettant d'améliorer la performance du projet et d'éviter des problèmes importants.

Certaines difficultés peuvent se présenter lorsqu'on communique avec les autres, par exemple :

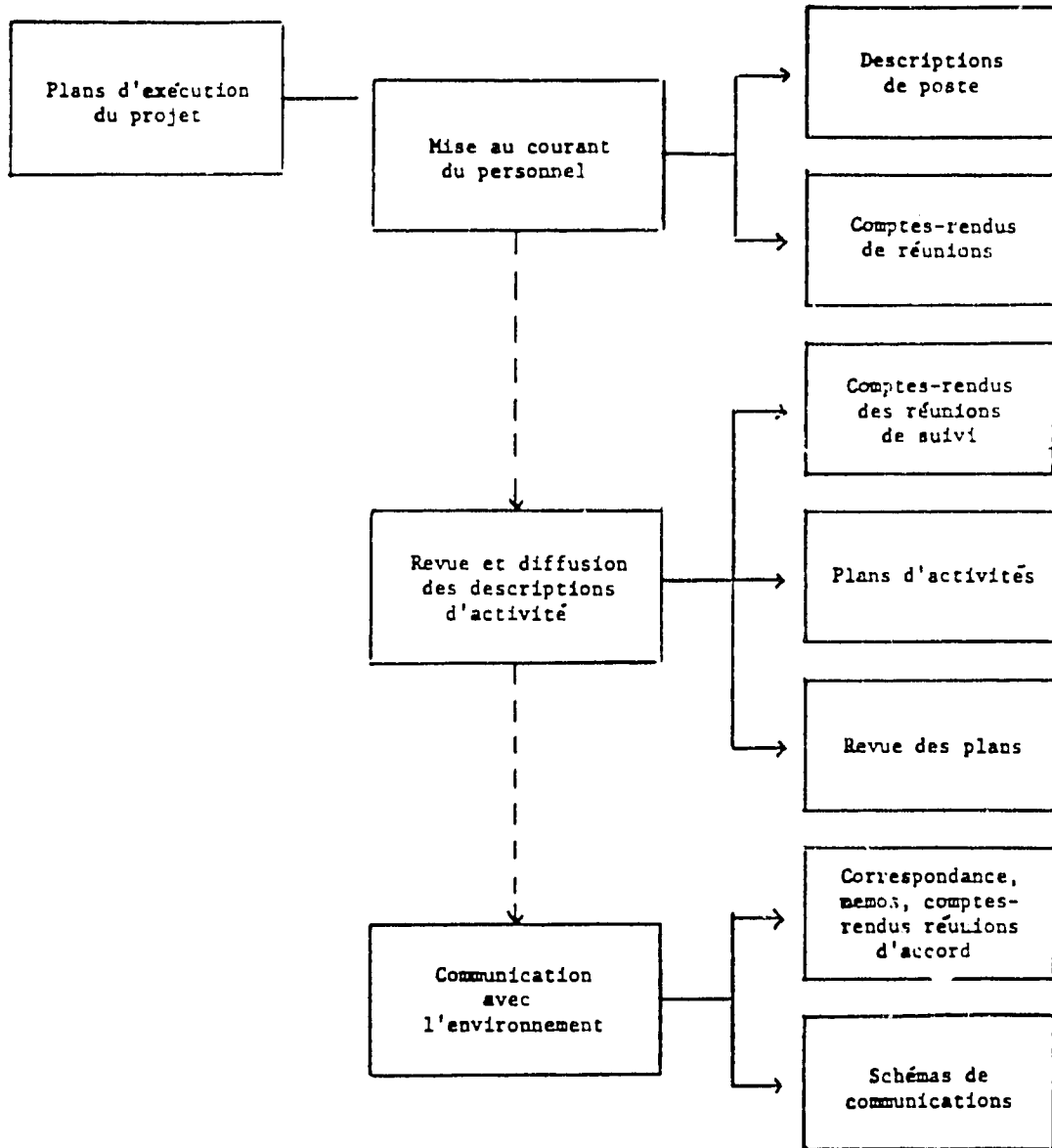
MS

- les départements de l'organisme-parent qui contribuent au projet ne respectent pas les limites fixées par l'échéancier ou pour la performance parce que leurs tâches courantes passent en priorité ou sont plus urgentes ;
- le personnel de projet ne comprend pas les buts du projet, les motifs du directeur, les résultats des changements introduits, les conséquences de rivalités entre organismes ;
- les individus assignés au travail sont réticents à s'engager totalement dans le projet parce que
 - o ils craignent un surcroît de travail,
 - o ils ne distinguent pas clairement les avantages personnels pouvant en découler,
 - o ils n'ont pas participé aux premiers stades du projet ;
- le personnel n'exécute pas avec efficacité les activités du projet parce que :
 - o les individus concernés sont peu sûrs de leur propre compétence à accomplir leur tâche,
 - o ils préfèrent les tâches de routine auxquelles ils sont accoutumés,
 - o ils ne pensent pas que leur affectation au projet va améliorer leur carrière ou leurs chances de promotion,
 - o ils se sentent isolés de leurs structures au sein de l'organisme et étrangers à celles du projet.

3. Les responsabilités du directeur de projet

Les responsabilités du directeur de projet en matière de communication et de motivation, présentées à l'illustration 1, sont les suivantes :

ILLUSTRATION 1 - MOTIVATION ET COMMUNICATION



4.22

- o mise au courant du personnel de projet ;
- o revue et diffusion des descriptions d'activités et des échéanciers ;
- o communication avec l'environnement du projet.

Le directeur doit veiller à ce que ces responsabilités soient également assumées par les directeurs d'activités.

a) Mise au courant du personnel de projet

Chacun des membres du personnel doit comprendre la nature de son poste et celle de ses tâches, formulées de façon précise dans les Termes de référence établis lors de la planification de l'exécution. Chacun doit être mis au courant de ses responsabilités et comprendre comment ses tâches sont liées aux accomplissements d'ensemble du projet.

Une Description de poste est établie avec chaque membre du personnel pour s'assurer que les fonctions sont comprises de part et d'autre et mutuellement acceptées. Cette tâche est particulièrement importante lorsque les membres de l'équipe de projet n'ont pas participé à la planification de l'exécution. Trop souvent on imagine que chaque individu peut accomplir sa part automatiquement. Un bon directeur doit veiller à ce que chaque contributeur comprenne la relation existant entre sa contribution et l'ensemble du projet.

La mise au courant du personnel comprend une série d'activités formelles et non-formelles :

- l'explication des raisons d'être du projet, des problèmes qu'il cherche à résoudre, des changements qu'il cherche à introduire et des objectifs (y compris les extrants et les cibles) qu'il cherche à atteindre ;
- la description de la structure du projet, de sa place dans l'organisme-parent et de toutes les politiques et procédures administratives ;

- la revue de la répartition du travail et de la position des bornes-clés sur l'échéancier global ;
- la revue des activités auxquelles est associé l'individu et de tous les plans qui s'y rattachent, ainsi que la détermination du degré d'autonomie lié à leur performance ;
- l'explication du système d'information et de contrôle et de ses buts, ainsi que du rôle des divers individus concernés, soulignant que ce système est, non pas un moyen de sanction, mais un moyen d'assistance à la performance.

La mise au courant se fait au cours de réunions qui peuvent être très courtes, ou bien s'étendre sur plusieurs jours, ou même plusieurs semaines, selon la nature du projet. Il est recommandé de réunir au début tout le personnel, pour présentations et pour la création d'une atmosphère amicale et sans formalité. Ceci est important pour créer un bon esprit d'équipe.

La mise au courant est un facteur essentiel à la bonne exécution du projet :

- o elle permet aux individus de considérer le projet comme un tout, et non comme une juxtaposition de segments souvent en concurrence ;
- o elle donne le ton du projet et établit un type d'attitude qui peut être maintenu au moyen de réunion. de personnel tout au long du projet ;
- o elle offre la possibilité de discuter à fond les plans du projet et toutes questions pertinentes ;

Afin de permettre l'établissement de bons rapports et de compréhension, la mise au courant doit être planifiée et exécutée avec soin ; elle doit être suivie de sessions d'orientation individuelles et de

réunions pour la solution des problèmes ou l'exploitation des possibilités, afin que le processus de communication réciproque fonctionne de façon efficace dès le début de l'exécution.

b) Revue et diffusion des descriptions d'activité

Les descriptions d'activité* forment la base de l'affectation des tâches. Il faut organiser une réunion initiale avec tous les directeurs d'activités, le personnel du projet et le personnel de liaison approprié pour revue et mise au point des descriptions d'activité préparées au cours de la planification de l'exécution. Le cas échéant, on doit accorder aux directeurs d'activités le temps nécessaire à leur examen et à leur modification. Chacun d'eux doit être encouragé à établir un "plan" pour chacune de ses activités, indiquant les tâches nécessaires à leur accomplissement, et à préparer un échéancier comportant un plan détaillé d'utilisation des ressources. Ce dernier permet d'assurer l'exactitude de l'échéancier global du projet. Bien qu'elle demande beaucoup de temps, cette étape est essentielle pour assurer la validité des plans de management. A mesure que sont identifiées de nouvelles activités (résultant, par exemple, de mesures correctrices) ou que les plans sont révisés, il faut revoir et mettre à jour, tout au long du projet, les descriptions d'activités correspondantes.

c) Communication avec l'environnement

Tout au long du projet, il est important de se maintenir en communication avec l'environnement de ce dernier. Répondre à ce besoin de communication continue avec différents groupes, organismes et individus est l'une des responsabilités importantes du directeur de projet.

Il faut identifier les points de liaison-clés au sein de l'environnement et établir les systèmes de communication adéquats.

Ces points de liaison comprennent, entre autres :

* Module 4 - Description d'activité

- les responsables des départements et organismes de soutien et coopérants qui ont besoin d'information sur l'avancement du travail lié à leurs contributions ;
- le personnel de liaison (dans certaines aires de spécialisation et de soutien administratif) qui peut conseiller le directeur sur divers aspects du projet, (par exemple, l'efficacité des extrants) et qui peut, dans une position d'influence officielle ou non-officielle, effectuer au nom du projet la liaison avec les autres départements de l'organisme-parent ou ceux d'autres organismes ;
- les membres des associations professionnelles, des groupes bénévoles et des organismes privés qui peuvent avoir une influence (favorable ou défavorable) sur le projet et son acceptation.

Pour chacun des groupes ou organismes avec lesquels la communication doit être maintenue, il faut :

- o identifier le personnel de liaison servant de point de contact ;
- o définir les buts de la communication ;
- o déterminer les temps et les intervalles de communication ;
- o déterminer les types d'information à transmettre ;
- o déterminer la méthode de communication à utiliser ;
- o identifier les individus responsables de la communication au sein du projet ;
- o déterminer les procédures à suivre pour traiter les réponses.

L'établissement d'un schéma et d'un calendrier de communication permet d'assurer que le programme de communication fonctionne et que des individus ou

organismes importants ne sont pas omis. On peut inclure à l'échéancier du directeur les dates à retenir : mises au courant, réunions, etc. afin de ne pas les oublier.

d) Le bureau de projet

Il est généralement assigné au directeur de projet un bureau, ou, tout au moins, un espace dans un bureau. Quelle que soit la superficie disponible, le directeur doit utiliser cet espace de façon efficace comme centre d'opérations du projet.

Le bureau du projet peut servir :

- o de point central de contact avec le directeur ou le personnel de projet ;
- o de centre de réunion pour la revue du projet, la solution des problèmes et la poursuite des possibilités ;
- o de centre d'information qui groupe la documentation du projet ;
- o de centre de classement des rapports et dossiers du projet (archives) ;
- o de centre de présentation des informations pertinentes au projet ;
- o de représentation matérielle du projet, rappelant à tous son existence, son statut, son importance, etc. ;
- o de centre de présentation simultanée des divers aspects du projet, etc. ;

Pour fonctionner utilement, le bureau du projet doit disposer des installations nécessaires : classeurs pour rapports et dossiers, tableaux d'affichage muraux, tables de conférence, tables de travail ou bureaux, tableau noir, téléphone et autre équipement requis pour centraliser les opérations et faciliter le travail du personnel.

L'utilisation efficiente du bureau du projet est la responsabilité du directeur de projet. Le bureau du projet n'est utilisé de façon correcte que si le

directeur de projet lui-même en donne l'exemple et y encourage son personnel. Il s'agit moins d'un bureau personnel pour le directeur que d'un espace à l'usage de tout le personnel du projet. Il y faut des présentations murales (graphiques représentant les échéanciers, les états d'avancement, les situations - excellents instruments visuels pour les relations publiques). Pour être utiles et pas simplement décoratifs, ces dernières doivent être mises à jour de façon régulière. Utilisé correctement, le bureau du projet constitue un centre de ressources essentiel aux activités de direction, de revue, de communication et de contrôle.

B. L'exécution du travail

L'exécution du travail est menée à bien par les unités "fonctionnelles", les directeurs d'activités, le personnel de projet ou les entrepreneurs. Les plans d'exécution déterminant l'affectation du travail doivent être communiqués aux individus et unités intéressés au moyen de documents en due forme permettant la tenue de dossiers et le contrôle de la performance. Le directeur du projet s'assure que le travail est effectué par la planification, la communication et le contrôle. Le travail effectif étant essentiellement délégué, il ne se trouve pas activement engagé dans son exécution, sauf pour certaines activités.

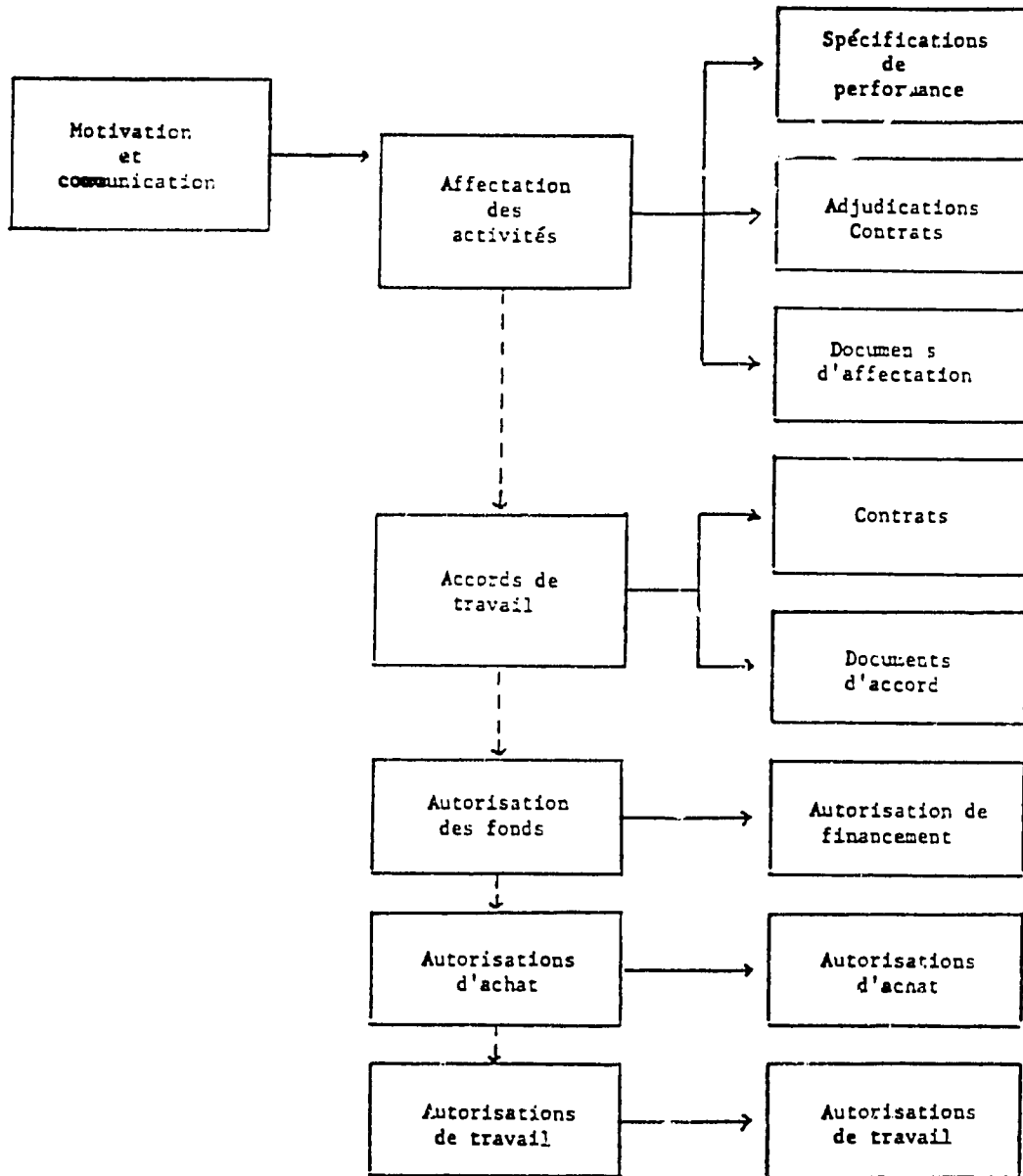
L'exécution efficace du travail, qui nécessite la coordination des activités et celle des unités responsables, suppose l'existence d'un système de contrôle. Dans ce contexte, le directeur doit assurer que :

- le travail à effectuer soit planifié avec soin ;
- les temps et la main-d'oeuvre requis, ainsi que les coûts prévus soient estimés avec précision ;
- le but des activités soit clairement communiqué aux individus concernés ;
- les rapports d'avancement et les comptes-rendus de dépenses soient préparés en temps utile ;
- les temps et les dépenses nécessaires à l'achèvement du travail restant soient revus de façon périodique ;
- l'avancement et les dépenses effectifs soient fréquemment comparés aux plans.

Les processus d'exécution du travail varient d'un projet à l'autre : ils dépendent de la mesure dans laquelle les unités qui contribuent à l'exécution du projet ont participé à la planification de cette exécution. On suppose qu'avant le début effectif de l'exécution du travail le personnel-clé du projet et les directeurs d'activité ont été mis au courant et qu'on leur a soumis des plans révisés et détaillés des activités et des tâches.

Le management de l'exécution du travail (Ill. 2) comprend :

ILLUSTRATION 2 - L'EXECUTION DU TRAVAIL



- o l'affectation des activités (ou l'accord de contrats) ;
- o l'émission des conditions et accords de travail spécifiques ;
- o l'autorisation des fonds destinés aux activités ;
- o l'obtention des autorisations d'achat et d'acquisition des matériaux et équipements nécessaires aux activités ;
- o l'émission des autorisations de travail requises pour commencer les activités.

Quel que soit le processus adopté, le directeur doit toujours veiller à ce que le travail soit affecté, défini, financé, autorisé et entrepris de façon appropriée, conformément aux plans du projet.

1. L'affectation des activités

Chaque activité du projet doit être affectée, par des documents en règle, aux individus ou aux unités responsables de son exécution.

Ces documents, (autorisation d'activité, accord sous contrats), constituent la communication officielle qui définit les échéanciers fixés et les budgets approuvés et permet d'utiliser des quantités définies de fonds, de personnel et de ressources matérielles pour une activité donnée. Le directeur du projet doit obtenir la signature des directeurs d'activité sur le document pour indiquer leur acceptation des affectations aux conditions prescrites.

L'accord des contrats peut être précédé d'une période d'adjudication.

Dans les deux cas, l'autorisation d'activité est un document préliminaire à l'affectation du travail ; elle doit être suivie d'autres documents d'autorisation : autorisations financières, autorisations d'achat, et ordres de commencement des travaux.

A mesure qu'un projet avance, les autorisations d'activité initiales vont nécessiter des modifications conformes aux besoins du projet. Ces autorisations comportent des clauses permettant certains types de changements dans le cadre de tolérances définies (par exemple, limites d'échéancier). Les accords et contrats, de leur côté, contiennent des procédures de modifica-

cation, révision, ou annulation, ainsi que les conditions permettant, soit au directeur de projet, soit aux unités responsables, de décider ces changements. Le directeur doit lire ces clauses et conditions avec attention et bien les comprendre afin de conserver un maximum de contrôle sur tout changement apporté à l'exécution des activités.

2. Les conditions ou accords de travail

L'accord de travail est un document préparé par le personnel de projet pour distribution aux directeurs des activités-clés.

Il décrit le travail à effectuer, les matériels nécessaires et leur prix, les exigences de performance, les spécifications pour les extrants de l'activité, les échéanciers de livraison ou d'activité, les besoins de soutien, les exigences contractuelles, les besoins en ressources matérielles, et inclut toute autre information nécessaire à l'exécution de l'activité. Même si l'on utilise un formulaire d'accord de travail plutôt qu'un contrat en due forme, le document représente effectivement un contrat pour l'exécution de l'activité dans le cadre des spécifications et des contraintes de l'affectation.

3. L'autorisation des fonds

Une autorisation de dégagement de fonds autorise le financement de la totalité des coûts directs pour l'exécution effective du projet.

Pour chaque activité, un certain montant doit être dégagé à l'intention des directeurs d'activité. Les procédures ou exigences concernant les tirages de fonds doivent être définies par les documents de dégagement de fonds pour le projet ou pour l'activité. Les autorisations de dégagement de fonds doivent être approuvées aux divers échelons de l'administration du projet (directeur du projet, chef de département, ou directeur des contrats, contrôleur financier, etc.) Si des fonds supplémentaires sont nécessaires, à cause de problèmes imprévus ou d'un changement dans le but de l'activité, un amendement de l'autorisation est généralement requis, sauf lorsque les conditions de l'autorisation (ou du contrat global) stipulent les cas dans lesquels une approbation supplémentaire n'est pas nécessaire (circonstances imprévues et contingences qui risquent d'augmenter les coûts).

4. Les autorisations d'achat et d'acquisition

Les autorisations d'achat et d'acquisition sont requises pour l'obtention de l'équipement, des matériaux et des fournitures nécessaires au projet.

Dans certains cas, les directeurs d'activité reçoivent la responsabilité et l'autorité requises pour l'achat des matériaux et fournitures nécessaires aux diverses activités. Dans d'autres cas, responsabilités et autorité sont assumées par les bureaux centralisés de comptabilité et d'acquisitions. Ces responsabilités doivent être clairement définies, et les **procédures** d'acquisition appropriées, engagées à temps pour permettre la mise en place des ressources matérielles au moment où le travail doit commencer.

Le processus d'acquisition peut être très lent pour certains articles et ne présenter aucun problème pour d'autres. Il est recommandé de prévoir un délai suffisant pour les achats et acquisitions ; on doit également tenir compte des besoins de stockage à l'arrivée pour les matériaux et fournitures, afin d'éviter les problèmes d'espace et de sécurité.

Les procédures et documents utilisés pour les achats et acquisitions sont généralement bien définis. Il appartient au personnel de liaison au sein du département des achats et acquisitions de l'organisme-parent d'appliquer effectivement les procédures adéquates. Le directeur du projet doit comprendre ces procédures et les superviser dans le cadre du système de contrôle du projet.

5. Les autorisations de travail

L'autorisation de travail est le document-clé qui autorise l'exécution effective du travail des activités et permet d'en contrôler la performance, tout particulièrement en fonction des budgets et des échéanciers.

Ce document comporte les renseignements suivants :

- une description brève, mais complète du travail avec spécifications détaillées ;
- le budget, par quantités de main-d'oeuvre et de matériel, avec indication des coûts unitaires ;

- un échéancier indiquant la dépendance pour le début et la fin du travail sur les autres activités ;
- des indicateurs d'avancement qui permettront de contrôler la performance (bornes intermédiaires, par exemple) ;
- le numéro de compte au registre de l'activité ;
- la signature des responsables qui autorisent le travail et en acceptent la responsabilité.

Les activités peuvent se décomposer en un certain nombre de tâches importantes. Parfois, certaines tâches requièrent une autorisation spéciale, particulièrement si elles exigent des fonds supplémentaires. En général, les procédures administratives concernant les autorisations et contrats de travail, en particulier ceux qui s'appliquent aux travailleurs de l'extérieur ou aux soumissionnaires, sont bien établies et très précises.

Le directeur de projet doit se familiariser avec les règlements correspondants de l'organisme-parent et ceux des organismes contributeurs. Il doit établir de bonnes relations de liaison avec les experts en ce domaine pour éviter les erreurs ; il doit également assurer que l'autorisation de travail répond aux exigences du projet et que les règlements sont appliqués de façon adéquate.

Etant donné la complexité de la procédure et des documents requis, il est souvent nécessaire d'attacher aux projets des administrateurs de contrats.

L'autorisation de travail n'est généralement émise que peu de temps avant l'exécution du travail. Ceci permet d'éviter des confusions inutiles en ce qui concerne l'échéancier et la performance. Il peut s'avérer nécessaire, soit de diviser les dates fixées par les descriptions d'activité et l'échéancier global, soit de changer la spécification exacte des affectations de travail de l'activité, sur la base de la performance d'autres activités et de l'avancement d'ensemble du projet. Les changements sont inévitables car il est impossible d'anticiper toutes les éventualités et de les incorporer dans les plans d'exécution initiaux.

C. Le contrôle du projet

Chaque projet est unique en son genre. Il comporte l'achèvement d'objectifs jamais encore accomplis dans les mêmes conditions. Les circonstances imprévues nécessitant des changements dans les plans originaux sont donc inévitables.

Le système de contrôle est conçu pour signaler les écarts aux plans, pour analyser la signification de ces écarts, permettant ainsi de décider des changements nécessaires et de prendre les mesures appropriées.

Selon la signification et les conséquences des écarts, les décisions sont prises, aux niveaux appropriés du projet, en ce qui concerne les changements et les mesures à prendre pour effectuer ces derniers :

- Certains changements peuvent être effectués au niveau de l'activité par les directeurs d'activité, tant que les écarts n'outrepassent pas les limites indiquées par les documents appropriés (accords, contrats et autorisations).
- Certains changements peuvent être apportés au niveau du directeur de projet, en particulier, ceux qui vont avoir des conséquences sur l'ensemble du projet ou sur la performance des autres activités et des autres aspects du projet, sans affecter l'ensemble des objectifs ou des politiques.
- D'autres changements, dont les conséquences concernent des écarts aux objectifs originaux du projet ou des modifications importantes nécessitant des considérations de politiques, ne peuvent être décidés qu'au niveau de l'administration.

Le directeur doit savoir où des écarts risquent de se produire, où des changements sont nécessaires et où des mesures correctrices peuvent s'appliquer, et pour contrôler efficacement le projet, il doit suivre de près les aspects du projet où des changements risquent plus particulièrement d'être nécessaires.

Les aspects du projet le plus communément touchés sont :

260

- o la portée du travail du projet ;
- o les échéanciers ;
- o les coûts ;
- o la performance technique.

1. Contrôle de la portée du travail

Le contrôle de la portée du travail permet d'assurer que les spécifications et les conditions du contrat soient respectées telles qu'énoncées dans les documents d'autorisation de travail.

Des problèmes importants de retard et de dépassement des coûts interviennent, si la portée du travail en cours est accrue :

- L'extension des travaux peut se justifier si elle assure l'accomplissement d'une activité ou s'il s'agit d'une extension ou d'une suite naturelle à la tâche originale ; cependant, elle doit toujours faire l'objet d'une autorisation.
- Si cette extension entraîne une expansion des objectifs immédiats ou un accroissement correspondant des coûts ou des temps requis, elle se situe hors de l'accord initial.

Le directeur du projet doit assurer que tout changement ou toute extension de l'étendue du travail soient proprement approuvés (avec identification de toutes les mesures correctrices encourues par le reste du projet) avant de laisser entreprendre tout travail non inclu dans l'autorisation initiale. Pour cela, il doit :

- insister pour que les autorisations de travail s'appuient sur les documents adéquats, portant la signature des responsables concernés (directeur d'activité, chefs de départements, administrateurs du projet) ;
- suivre la performance des directeurs d'activité pour assurer que les spécifications et les conditions soient strictement respectées ;

- insister pour que les descriptions d'activités, les échéanciers et les budgets soient révisés partout où prennent place des changements dans les performances ;
- analyser la signification de tout écart aux accords et plans originaux.

2. Le contrôle des échéanciers

Le contrôle des échéanciers doit être coordonné avec le contrôle de la portée du travail.

A mesure qu'un projet avance, les estimations originales peuvent n'être plus valables ou nécessiter des révisions à la lumière de l'expérience du projet. C'est pourquoi les autorisations de travail ne peuvent être émises que juste avant le commencement de l'activité en cause et pas avant que la coordination de toutes les activités qui en dépendent ne soit mise au point.

Chaque directeur d'activité et chaque directeur de département est tenu de soumettre des rapports réguliers mesurant l'avancement par comparaison aux échéanciers établis et aux prévisions sur l'achèvement. La fréquence de ces rapports peut varier (journaliers, hebdomadaires ou bi-hebdomadaires), mais ils doivent être suffisamment fréquents pour fournir au directeur du projet une image exacte des conséquences de changements éventuels.

Ces rapports d'avancement doivent contenir les indications suivantes :

- o avancement à date, notation des activités complétées et estimation du travail accompli pour les activités en cours ;
- o estimation du temps qui reste pour achever les activités présentes et toutes futures activités couvertes par l'autorisation de travail considérée ;
- o évaluation des conséquences sur les bornes-clés et les activités dépendantes de l'achèvement de l'activité et de tous changements nécessaires.

Pour établir des rapports d'avancement adéquats, les directeurs d'activité et de département doivent percevoir clairement la place de leur activité dans l'ensemble du projet, comprendre ses relations avec les autres activités du projet, et réaliser les exigences d'ensemble du projet en matière de temps et de coûts. Il appartient au directeur de projet de veiller à ce que cette information leur soit remise au cours des réunions de revue du projet.

3. Le contrôle des coûts

Le contrôle des coûts s'exerce également par activité.

La description d'activité et les documents d'autorisation qui la suivent fournissent les budgets fixés pour chaque activité. Une surveillance des dépenses permet de mesurer ces dernières par comparaison au budget. Une série de procédures suivies et bien définies permettent d'assurer que les dépenses soient conformes aux besoins et soient enregistrées correctement.

Lorsque les dépenses s'écartent des plans, des mesures correctrices doivent être prises conformément aux conditions des contrats et des autorisations de travail. Ces mesures doivent être coordonnées avec les changements intervenant dans les autres activités dépendantes et doivent recevoir les approbations requises.

Il n'est pas toujours possible d'effectuer un contrôle effectif des coûts :

- bien des institutions encourent des dépenses sur des projets qui, si elles ne sont pas inscrites correctement aux comptes appropriés, ou si elles ne sont pas inscrites à temps, n'apparaissent pas pour remboursement ou réclamation.
- pour les projets financés de l'extérieur, l'organisme doit présenter les documents justificatifs adéquats afin de se faire rembourser les dépenses encourues. Sans ces documents et sans un suivi immédiat, l'organisme peut se trouver confronté par de graves problèmes de liquidité, saignant le budget de routine pour des dépenses de projet qui ne sont pas créditées correctement.

- une attention constante et étroite est essentielle pour éviter les écueils présentés par les diverses pénalités, (pénalités de retard, par exemple), les remboursements incomplets, etc. qui risquent de causer des problèmes financiers (dépassements de coûts et financement insuffisant, par exemple).

Les problèmes de contrôle des coûts affectent tous les projets. Souvent, les contraintes et les difficultés financières entraînent la nécessité de réduire les buts d'ensemble du projet.

4. Le contrôle de la performance

Le contrôle de la performance permet d'obtenir une mesure d'ensemble de l'avancement du projet. Il se fait par la coordination des données résultant de la mesure et de l'analyse de la performance en matière de main-d'oeuvre, de coûts, d'échéancier et de technique.*

Les rapports de performance se divisent en différentes catégories : par fonctions, par activité, par élément de projet ou par avancement d'ensemble du projet. Le format dépend des besoins de l'individu qui reçoit l'information.

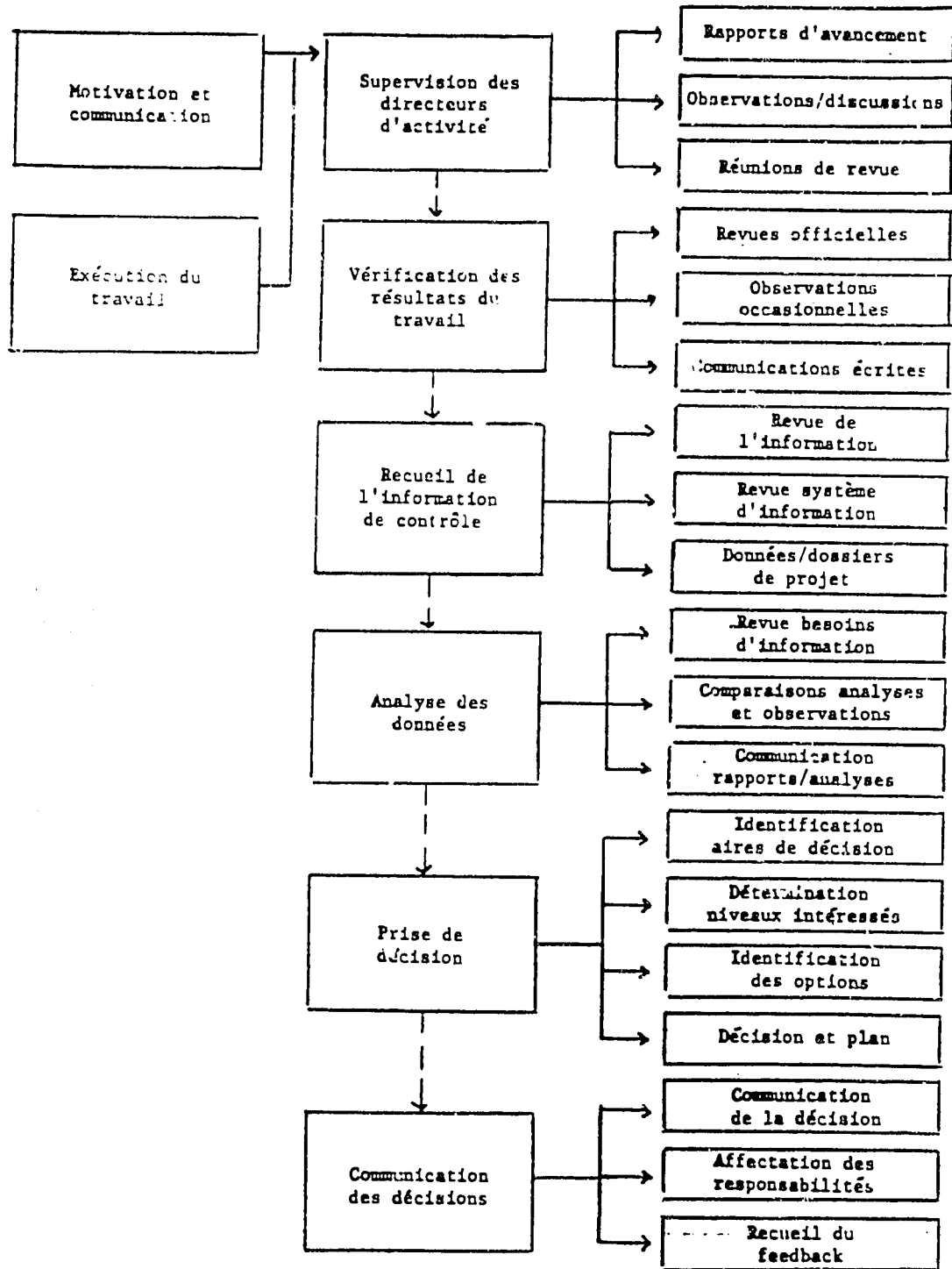
5. Procédure

Pour assurer le maintien du contrôle du projet et le management des systèmes d'information, le directeur de projet doit : (Ill. 3)

- o superviser les directeurs d'activités ;
- o vérifier les résultats du travail ;
- o recueillir des informations de contrôle ;
- o analyser les données ;
- o prendre les décisions nécessaires ;
- o communiquer les décisions.

* Module 42 - Contrôle du projet (les techniques)

ILLUSTRATION 3 - LE CONTROLE DU PROJET



265

a) Supervision des directeurs d'activité

Dans la plupart des cas, le directeur de projet n'a pas la supervision directe des activités du projet, qui appartient aux directeurs d'activités. Il suit de façon systématique l'avancement des activités et leurs échéanciers ; il est accessible pour avis et consultation.

Le dilemme de tout directeur de projet est de savoir quand et dans quelle mesure il peut s'ingérer dans une activité particulière du projet, ou bien dans quelle mesure il doit laisser le personnel de projet et les directeurs d'activité résoudre leurs propres problèmes. Un directeur de projet ne doit pas interférer sans raison dans un travail en cours, ni prendre la responsabilité de refaire un travail non satisfaisant. Au contraire, il doit renforcer la responsabilité du directeur d'activité.

D'autre part, le directeur de projet doit être facilement accessible aux directeurs d'activité ainsi qu'au personnel de projet pour avis et consultation ; il doit apporter son soutien aux individus responsables de certains efforts dans le cadre du projet, leur faisant savoir de façon claire quand le travail est satisfaisant ou quand il ne l'est pas. Il doit maintenir de façon constante les communications ouvertes avec son personnel en participant aux réunions ; il doit, le cas échéant, rendre compte des discussions tenues avec l'administration du projet et avec les institutions de soutien et les institutions externes ; analyser avec le personnel de projet les problèmes rencontrés et expliquer les bases des décisions entraînant des changements qui affectent le personnel du projet.

b) Vérification des résultats du travail

Le directeur de projet doit établir des procédures permettant d'assurer que les directeurs d'activités lui rendent compte pour revue et approbation, que la performance de leur activité soit satisfaisante ou insuffisante, ou bien lorsqu'un point d'achèvement est atteint. La revue de ces rapports est basée sur les Descriptions d'activités (ou leurs révisions) et autres plans d'activités.

On peut vérifier les résultats du travail de façon officielle et non officielle :

- le directeur du projet utilise le système d'information établi comme base pour déterminer la qualité et la quantité du travail en cours d'accomplissement ; des rapports sur la situation (états d'avancement) de toutes activités doivent être soumis pour analyse suivant les procédures prescrites.
- Le directeur se tient également au courant du travail de projet de façon non-officielle, par communication ou rencontres, selon son style individuel de management (tournées périodiques, discussions avec le personnel de projet). Il doit être totalement accessible pour permettre à l'information de venir à lui. Outre les systèmes d'information réguliers, des moyens "informels" et moins-structurés permettent de vérifier les résultats atteints.

Le directeur de projet doit enregistrer avec soin toute erreur due à l'incompréhension des instructions de travail, les problèmes à éviter à l'avenir, et les écarts aux spécifications de performance. Les changements consécutifs dans le travail ou les échéanciers doivent être communiqués aux intéressés. Toute instance de travail non satisfaisant doit être communiquée directement au directeur d'activité (et non à ses subordonnés) avec explication précise des raisons pour lesquelles le travail est insatisfaisant et indication des mesures à prendre, le cas échéant.

c) Recueil de l'information de contrôle

Le système d'information et de contrôle du projet, établi lors de la planification de l'exécution*, est conçu pour fournir l'apport continu de l'information sur la situation présente du projet et sur les progrès anticipés, qui est utilisée pour le management du projet.

* Section III - Chap. VIII

Cet apport régulier d'information doit être complété par les contacts directs du directeur avec le personnel, par des réunions périodiques de revue, par des réunions impromptues d'analyse et de stratégie, tenues à mesure que se présentent les problèmes et les possibilités, et par des réunions spéciales avec les unités concernées.

Les Rapports d'activité rendent compte des expériences réelles des activités du projet. Ils doivent mentionner l'exécution satisfaisante aussi bien que les écarts effectifs et anticipés au plan à mesure qu'ils se présentent. Les rapports d'activité indiquent le début de l'activité, son achèvement, la situation actuelle, les temps prévus pour l'achèvement et les taux de dépenses. Chacun de ces éléments permet d'appuyer les informations et données recueillies par le directeur de façon informelle pour utilisation dans la prise de décision.

d) Analyse des données

A mesure que l'information est recueillie pour le contrôle du projet, les temps, les coûts et les performances effectives sont comparés avec les indicateurs de contrôle identifiés au cours de la planification de l'exécution. Les données, analysées de façon périodique et systématique, sont résumées selon les besoins pour faciliter la prise de décision. Chaque fois que sont découverts des écarts au plan, on doit s'efforcer d'en analyser la signification et les causes.

Les écarts sont des événements normaux qu'on doit anticiper. L'un des avantages du contrôle par exception est qu'il permet à la direction de reconnaître ces derniers et lui accorde le temps (les efforts routiniers étant normalisés grâce aux plans) de les traiter. Les écarts ne sont pas nécessairement indésirables ; ils peuvent représenter des possibilités aussi bien que des problèmes.

Les causes probables d'écarts doivent être identifiées : planification impraticable, résistance imprévue, désastres naturels, attentes de soutien trop optimistes, changements de politique, procédures administratives inefficaces, contraintes imprévues (main d'oeuvre ou budget), etc. Cette identification

des causes facilite la solution des problèmes et la promotion des possibilités ; l'expérience ainsi acquise peut être utilisée dans la planification d'autres projets similaires.

L'analyse du projet et son efficacité dépendent de la qualité et de l'exactitude des comptes-rendus de travail provenant de tous les niveaux du projet. L'analyse des données doit se baser sur une compréhension claire du type d'analyse nécessaire et de son emploi. Par exemple, bien que présentant des éléments similaires, le type d'analyse destiné au directeur politique qui passe en revue le projet est très différent du type d'analyse requis par les institutions de financement. Il faut apporter une attention particulière à la préparation de rapports valides, pertinents et d'actualité, faciles à comprendre, et qui donnent une image exacte et détaillée de la situation.

Les données sont engendrées pour analyse ; cette analyse est effectuée en vue de l'émission de rapports qui serviront de base à la prise de décision ; la prise de décision est la fondation de toute mesure correctrice. Toute lacune en un point quelconque de cette chaîne de contrôle risque d'entraîner des résultats insatisfaisants et un management inefficace.

e) Prise de décision

Les décisions sont prises à tous les niveaux du projet. Le système d'information et de contrôle détermine le type de décisions qui peuvent être prises à chacun de ces niveaux ; il doit être conçu pour assurer la distribution de l'information nécessaire aux individus concernés afin de les tenir au courant de l'avancement du projet et des décisions en cours.

Les niveaux intéressés sont au minimum trois :

- o le niveau du directeur d'activité ;
- o le niveau du directeur de projet ;
- o le niveau de l'administration du projet.

Un choix de décisions se présente, parmi lesquelles :

269

4.44

- Absence de mesures correctrices, l'écart ayant des conséquences minimales au-delà du niveau de l'activité en cause ;
 - recherche de données supplémentaires, modification du système d'information, choix d'autres indicateurs utiles ou d'information pertinente pour vérifier la validité de l'analyse des écarts ou des possibilités ;
 - changements dans les échéanciers et plans du projet à la suite d'écarts et de possibilités pour permettre à l'ensemble du projet de maintenir le rythme d'avancement prévu ;
 - changements dans le soutien du projet par les institutions externes de parrainage, pour faire face aux changements intervenus dans le projet (par exemple, modification du financement par les institutions externes) ;
 - changements dans les politiques, les objectifs, les cibles ou les stratégies du projet au niveau administratif, c'est à dire, reformulation du projet ;
- clôture, avortement ou report du projet jusqu'à ce qu'un changement intervienne dans certains facteurs importants liés à l'environnement (par exemple le climat politique, le soutien apporté par la communauté, etc).

Certains directeurs tendent à prendre des décisions apparemment sans système.

Cependant, un management efficace exige, dès l'abord, la compréhension et l'application d'un processus de prise de décision systématique et efficace.

Pour faciliter ses décisions, le directeur de projet doit utiliser toutes les informations disponibles ; il doit s'efforcer de donner au problème une structure et d'examiner les options qui en

permettent la solution. Il doit de même examiner les options permettant d'exploiter les possibilités ; il doit déterminer des critères pour choisir les options, en fonction, par exemple, des effets souhaités sur les coûts, les cibles ou les échéanciers du projet.

Les approches sont différentes selon les types de décisions à prendre, leur nature, leur urgence, le nombre d'individus concernés, etc. Le directeur de projet n'a pas besoin d'établir des structures formelles de discussion/participation pour toutes les décisions ; en fait, il ne doit pas le faire. Cependant, il doit encourager la participation du personnel de projet intéressé et le consulter sur les problèmes ou possibilités rencontrés. Cette forme de dialogue fait souvent apparaître des options qui pourraient ne pas être évidentes à l'origine.

Dans aucun cas le directeur ne doit-il penser que les problèmes ont une tendance à se résoudre d'eux-mêmes. Même lorsqu'il délègue les responsabilités, le directeur doit suivre les décisions prises et comprendre la base sur laquelle reposent les solutions recommandées. Il doit également s'assurer que les conséquences anticipées sont, dans la mesure du possible, analysées et vérifiées avec minutie avant que les décisions ne deviennent finales.

La prise de décision n'est pas une activité solitaire, bien que le directeur de projet puisse réaliser l'acuité d'un problème beaucoup mieux que les administrateurs du projet, les institutions de soutien ou même les directeurs d'activités. Le directeur de projet a la responsabilité de porter à l'attention des administrateurs la nature des problèmes, mais ne doit pas le faire de façon inutilement alarmante. Il est important de maintenir l'attention des administrateurs sur le projet, mais leur engagement doit se limiter aux types appropriés de décisions et d'actions. Appeler leur attention trop souvent ou trop rarement risque de fausser le fonctionnement du système.

Lorsque les administrateurs sont concernés, le directeur de projet doit :

- cerner la question et limiter la quantité des documents d'exposition présentés ;

- s'assurer que l'on dispose du temps nécessaire pour discussions, collecte de données et prise de décision ;
- déterminer l'urgence des décisions en fonction des dates limites prévues pour les mesures à prendre ;
- souligner les conséquences anticipées des diverses décisions possibles.

La responsabilité du directeur de projet en matière de prise de décision est diverse. Dans certains cas, il peut prendre les décisions ; dans d'autres cas, il est responsable d'examiner les décisions ; dans d'autres encore, de communiquer les décisions ; et dans d'autres, d'informer les autres ou de faciliter les décisions. Il doit avoir une compréhension claire de son rôle en matière de prise de décision, qui doit être défini avec précision dans les documents préparés pour le projet : termes de référence*, guide des responsabilités* et grilles de responsabilité**.

f) Communication des décisions

La prise de décision est un processus continu. Il ne s'agit pas d'une activité singulière ou qui n'arrive qu'une fois ; ni d'un processus à sens unique. La prise de décision efficace est le résultat d'un courant d'information dans les deux sens entre les points de décision et les points d'activité. Un échec courant du management est l'absence de communication efficace pour le suivi des décisions. Les décisions et plans d'actions correctrices qui en résultent doivent être communiqués aux individus qui en seront responsables ou qui en seront affectés.

Le directeur de projet doit établir une grille des responsabilités de communication basée sur le principe de la communication réciproque. Il doit assurer l'existence non seulement d'un courant d'information dirigé vers les responsables de la décision à tous les niveaux, mais aussi d'un courant

* Section III - Chap. VI

** Module 6 - Grille des responsabilités

de transmission des décisions et de réactions sur ces décisions. Les décisions doivent spécifier les mesures à prendre, indiquant qui en est responsable, en quoi elles consistent, quand et comment elles sont applicables.

Pour assurer l'efficacité de la prise de décision, il appartient au directeur de projet d'assurer que les mesures prescrites soient effectivement prises, communiquées et mises en effet

Il existe divers moyens de diffuser les directives internes au projet:

- On peut les transmettre par documents : affectation par écrit des actions à prendre à la suite de réunions de revue du projet et de prise de décision, directives pour le projet, mémoranda ou messages particuliers, autorisations de travail pour tâches spécifiques et autorisations de travail révisées, etc.
- Elles sont souvent transmises oralement (en particulier, lorsqu'elles affectent les coûts, les échéanciers, les performances techniques ou la portée du travail). Dans ce cas, cependant, la communication orale de directives résultant de décisions pour mesures correctrices doivent toujours être confirmées par des documents permettant de maintenir un dossier des décisions et directives concernant le projet.

D. Clôture du projet

La clôture du projet constitue l'activité finale du management de projet à laquelle s'appliquent également les trois aspects du cycle de management.

Les projets ont un commencement et une fin. Ceci est vrai également pour les activités du projet. Effectuer la clôture d'un projet (ou même d'une activité particulière) est une tâche difficile.

La clôture peut signifier que le directeur et d'autres membres de l'équipe perdent leur poste -- ou un poste à temps partiel qui a constitué un aspect très important de leur travail pendant la durée du projet. En conséquence, les projets (ou les activités) tendent à se prolonger, ce qui entraîne des coûts inutiles, réduisant ainsi l'efficacité de l'ensemble.

D'autre part, il est souvent nécessaire de prolonger les projets (ou les activités) au-delà de la durée prévue pour assurer que les buts fixés soient atteints.

Les directeurs d'activités doivent informer le directeur de projet de la clôture de leurs activités et le directeur de projet de son côté, doit informer l'administrateur de projet de la terminaison du projet ainsi que de toutes recommandations, mesures et décisions de suivi.

Il y a deux types de clôture : la clôture normale et la clôture exceptionnelle.

1. La clôture normale

La clôture normale d'un projet prend place lorsque le projet atteint avec succès la fin prévue par les plans. Elle peut se faire de diverses façons :

a) Clôture définitive

Elle intervient lorsqu'un projet est complet en soi et que toute activité de projet est terminée. Souvent l'investissement (route, école ou ligne électrique) est transféré à un nouvel organisme, à un ministère ou à une institution d'exploitation pour les opérations de routine et de maintenance.

412

b) Transfert à un nouveau programme

Il prend place lorsqu'un projet est destiné à jouer le rôle de "pilote" pour un nouveau programme et doit être transféré à un nouvel organisme après la mise en route des opérations (nouvelle usine, unité de production ou centre de prestations de services).

c) Transfert à un projet de suivi

Il prend place lorsqu'il s'agit d'un projet expérimental ou de démonstration qui conduit à une seconde phase pour laquelle l'extension du projet ne constitue ni un programme ni une exploitation.

d) Transfert à un programme déjà existant

Il intervient lorsqu'un projet fait partie de l'extension d'un programme existant et ne représente pas la création de nouvelles capacités (école, dispensaire) mais résulte en une expansion des capacités existantes.

2. Clôture exceptionnelle

Il peut y avoir clôture "anormale" dans les cas où le projet n'a pas atteint la fin prévue par les plans : avortement, clôture prématurée, retardée, ou déplacée.

Le directeur de projet doit connaître les conditions qui peuvent avoir un effet sur la clôture anticipée et qui peuvent entraîner une clôture anormale. Il doit également être capable de faire des recommandations sur la possibilité de demander une extension avant la clôture du projet. Il doit veiller à ce que les administrateurs du projet soient bien informés de tous les facteurs susceptibles d'affecter la clôture du projet.

3. Procédure

Le directeur du projet est responsable d'assurer que le projet se termine dans le cadre de termes de référence spécifiques et suivant les directives des administrateurs du projet.

Les étapes de la clôture d'un projet sont les suivantes :

- a) préparer un plan de désengagement des ressources du projet ;
- b) obtenir un plan de clôture pour chacune des composantes du projet ;
- c) vérifier que tous les plans et calendriers sont conformes aux accords du projet ;
- d) vérifier que toutes les responsabilités contractuelles sont remplies, que toutes les tâches couvertes par les autorisations de travail sont complétées et que les documents nécessaires sont établis ;
- e) vérifier que toutes les activités de projet sont terminées de façon satisfaisante ;
- f) vérifier que toutes les mesures requises sont prises pour le transfert des extrants du projet ;
- g) informer les départements concernés (de l'organisme-parent) de l'approbation de la clôture des activités et responsabilités ;
- h) superviser les transactions financières finales et la clôture légale du projet ;
- i) faciliter les évaluations finales du projet ;
- j) soumettre les rapports définitifs de management ;

Le désengagement des ressources fournit un bon exemple de l'importance pour la clôture du projet d'un management efficace. La durée d'un projet est souvent beaucoup plus courte que celle de l'amortissement et, certainement, que la durée utile de bien des équipements utilisés -- des machines à écrire à la machinerie lourde. Il est important de ré-affecter cet équipement pour utilisation dans d'autres programmes de développement, compte tenu des contraintes en ressources existant dans les pays concernés, alors que trop souvent il est laissé à l'abandon.

Il faut également désengager du projet les ressources humaines, c'est-à-dire, le personnel possédant l'expérience et l'expertise pertinentes et, si leur compétence est prouvée, leur accorder un avancement professionnel. Du point de vue du développement national, leur affectation future devrait utiliser l'expérience acquise dans le projet qui se termine. Même si le

directeur de projet n'a pas reçu personnellement de responsabilité particulière en ce qui concerne la réaffectation du personnel ou le désengagement des autres ressources, il doit s'efforcer d'assumer cette responsabilité au mieux des intérêts respectifs du projet, des organismes contributeurs, du personnel et de la nation concernée.

Le désengagement des ressources du projet constitue seulement l'un des facteurs de la clôture effective du projet. Cette portion du projet, qui reçoit généralement une faible priorité devrait recevoir plus d'importance dans le cadre du développement national et le directeur du projet est dans une position qui lui permet d'assurer une clôture systématique et avisée du projet.

III. LA PRISE DE DECISION DANS LE CADRE DE L'EXECUTION DU PROJET

GENERALITES

Parce qu'ils ne disposent pas de capacités superflues, il est difficile aux projets de s'ajuster aux changements soudains, aux contingences et aux crises. La prise de décision est donc beaucoup plus importante pour les projets que pour les organismes traditionnels ; il est donc d'autant plus nécessaire d'identifier assez tôt les problèmes pour permettre de les traiter avant qu'ils ne deviennent critiques, et les possibilités, pour les exploiter aussitôt.

Une fois le projet mis en route pour exécution, le directeur doit être capable d'en suivre continuellement toutes les activités et l'avancement d'ensemble. Pour identifier les problèmes et les possibilités, il doit être capable de superviser la performance et d'analyser les données acquises afin de permettre la prise des décisions et mesures appropriées. La prise de décision étant basée sur la prévision, il doit être capable de prévoir la plupart des problèmes avant qu'ils ne se présentent afin d'en éviter les effets ou de les réduire au minimum. Il doit également prévoir assez tôt les possibilités, car elles sont souvent passagères ou limitées, et il faut en prendre avantage dès qu'elles se présentent.

Le système de contrôle et d'évaluation lui permet de détecter les indications de difficultés (ou de possibilités) présentes et futures et de les signaler aux responsables appropriés afin qu'ils apportent les changements requis aux plans ou prennent les mesures correctrices nécessaires à l'achèvement des objectifs.

Les diverses mesures prises peuvent avoir pour résultat un changement de direction pour les activités qui causent ou paraissent causer des problèmes (coûts non acceptables, changements d'échéancier ou écarts techniques), ou risquent d'en causer :

- o remaniement du plan avec révision de l'échéancier ou du budget ;
- o mesures pour remédier aux difficultés techniques ;
- o ré-allocation des budgets (fonds, équipements ou main-d'oeuvre) ;

4.53

- o soumission aux administrateurs du projet de requêtes pour la révision des objectifs en vue d'atténuer certains résultats inévitables ou indésirables ;
- o négociation de modifications dans les activités du projet ; négociation de nouveaux échéanciers, de nouveaux prix ou de nouveaux fonds ; recherche de nouvelles possibilités, etc.

RESPONSABILITES DU DIRECTEUR DE PROJET

Le directeur doit superviser les mesures correctrices pour s'assurer qu'elles ont été communiquées, comprises et exécutées et qu'elles achèvent le résultat désiré.

Pour éviter la panique provoquée par une soudaine prise de conscience des problèmes, le directeur de projet doit, périodiquement et tout au long du projet :

- déterminer le travail effectivement accompli sur la base des résultats d'ensemble du projet, courants et anticipés, et des ressources (temps, main-d'oeuvre, fonds) utilisées ;
- comparer aux plans la situation d'ensemble du projet en ce qui concerne les échéanciers, les coûts, les extrants et les spécifications ;
- identifier et analyser les écarts et les possibilités, ainsi que leurs conséquences sur les activités et directions futures du projet ;
- préparer et mettre en oeuvre les mesures appropriées permettant de maintenir le contrôle du projet.

RAPPORTS

1. Rapports à fournir

Pour faciliter la prise de décision, le système d'information doit fournir les rapports analytiques appropriés, parmi lesquels:

- o les sommaires pertinents au but considéré ;
- o les comparaisons avec les indicateurs de performance précédents ;
- o les comparaisons avec les comptes-rendus précédents pour indication des tendances ;
- o une sélection d'informations sommaires touchant aux questions importantes ;
- o graphiques et figures facilitant la compréhension des données ;
- o l'analyse des performances passées et la présentation de recommandations d'options et de possibilités.

2. Contenu des rapports

Les rapports devront inclure l'analyse des données suivantes :

- o les situations d'activité, qui indiquent les dates prévues et les dates les plus tardives permmissibles ;
- o les échéanciers du projet, identifiant les chemins critiques et soulignant les marges des activités restantes, les dates prévues et les dates les plus tardives permmissibles ;
- o les graphiques de fonctions ;
- o les situations des bornes ;
- o les plans et états financiers ;
- o les changements d'organigramme (autorité, responsabilités, fonctions) ;
- o les charges de main-d'oeuvre ;
- o les états des coûts par catégories ;
- o les perspectives du projet ;

- o les projections sur les temps et les coûts ;
- o les projections sur la performance (temps et main-d'oeuvre).

3. Faiblesses communes aux rapports

Les rapports sont souvent moins efficaces qu'ils ne pourraient l'être, pour les raisons suivantes:

- ils sont mal conçus, trop détaillés, trop succints ou peu compréhensibles ;
- les tableaux numériques qui les accompagnent ne permettent pas d'identifier les points indiquant des changements ou des tendances notables ;
- ils donnent trop de détails techniques concernant la période précédant immédiatement le projet, sans considérer suffisamment les tendances, les problèmes et possibilités, courants et futurs ;
- ils se concentrent sur la présentation de résultats satisfaisants plutôt que sur l'analyse des problèmes ;
- ils sont trop centrés sur les problèmes et identifient rarement les possibilités, qui sont également un facteur important dans la prise de décision.

L'illustration 4 présente un modèle de plan de rapport mensuel d'avancement adressé par le directeur de projet aux administrateurs.

4. Rapports de décision

Lorsqu'une décision est prise, soit par le directeur de projet, soit par les directeurs d'activités (avec revue par le directeur de projet), le directeur de projet doit s'assurer qu'elle est définie et enregistrée. Le rapport de décision doit spécifier :

- o la définition du problème
- o la solution proposée

- o la responsabilité de la mise en oeuvre des mesures appropriées
- o la participation à la mise en oeuvre des mesures
- o le début et la fin prévus de ces actions

LES AIRES DE DECISION

La prise de décision couvre trois domaines principaux : le management des ressources, le management de l'organisation du projet et le management de la performance.

A. Management des ressources du projet

Les projets sont généralement planifiés dans le cadre de contraintes étroites et dépendent souvent de ressources qui doivent être libérées par d'autres organismes. Ils ne disposent pas de ressources superflues. D'où la nécessité d'un contrôle strict pour une utilisation efficiente de toutes les ressources du projet.

L'incapacité à ménager et à coordonner les ressources de façon efficace est un problème commun à de nombreux projets : il en résulte des retards, des accomplissements médiocres, des pénalités et autres effets défavorables.

Le directeur du projet doit donc assurer l'utilisation efficace des ressources (temps, fonds, individus, installations, équipement, matériaux et fournitures).

1. Problèmes

Les problèmes de management des ressources peuvent prendre diverses formes :

- dépassements de temps et de coûts dus au manque de prévision des besoins en ressources pour exécuter le projet dans les temps prescrits ;
- engagements excessifs de la part des organismes-parents et de soutien dépassant les ressources effectivement disponibles pour exécuter le projet tout en maintenant les opérations de routine ;

282

Illustration 4

Plan de rapport mensuel d'avancement (modèle)

- A. Sommaire de la situation -- un bref paragraphe soulignant la situation présente du projet ;
- B. Éléments critiques -- problèmes ou possibilités précédents et nouveaux, mesures déjà prises, avec prédictions sur la résolution des problèmes et l'impact des possibilités, ou recommandations pour futures mesures ;
- C. Points de décision administrative -- revue de tous points nécessitant l'attention de l'administrateur du projet et analyse des problèmes et possibilités ou présentation d'options pour leur solution ou exploitation ;
- D. Plans d'utilisation des ressources humaines -- indiquant l'utilisation des ressources-clés et toutes limitations capables d'affecter les plans ou de nécessiter une attention particulière au recrutement ou à la coordination ;
- E. Accomplissements majeurs et échéancier futur -- description des accomplissements effectifs au cours de la période considérée et leurs conséquences (possibilités de changements dans les échéanciers futurs ;
- F. Performance du projet en matière de coûts -- tendances et prévisions - situation présente ;
- G. Référence aux directives précédentes -- performance par rapport aux directives ou aux mesures prises touchant problèmes ou possibilités intervenus au cours des périodes précédentes ;
- H. Aires de problèmes et possibilités (présent et futur) -- présentation des problèmes ou possibilités majeurs, des options à considérer, des conséquences possibles sur le projet et des recommandations appropriées.
- I. Documents à l'appui -- divers documents pertinents au rapport ou à toute section particulière de ce rapport : échéancier global sommaire (avec analyse des tendances), rapports et graphiques sur la performance des coûts, échéanciers détaillés des activités, etc.

- absence d'échéancier combinant ou coordonnant les ressources pour permettre leur utilisation efficace ;
- ressources insuffisamment versatiles pour utilisation dans l'ensemble du projet.

2. Activités

Le management des ressources de projet, basé sur la planification et le contrôle, comporte :

- l'estimation et la prévision des besoins en ressources par département et par activité, basées sur les descriptions d'activité, les échéanciers globaux et les plans d'utilisation des ressources (humaines, financières et matérielles) ;
- l'acquisition, la fourniture et l'allocation (en temps voulu et de façon efficace) des ressources nécessaires qui sont à coordonner pour utilisation dans les activités suivant les directives fournies par les accords d'emploi, les plans d'assistance technique, les contrats, les plans et procédures d'acquisition, de prélèvements et de remboursement, etc. ;
- la supervision et le contrôle de l'utilisation des ressources dans les buts prescrits et dans le cadre des normes de performance assignées ;
- l'analyse de la performance au cours du projet pour détecter les écarts notables ainsi que les possibilités nécessitant une révision des plans ou des échéanciers ;
- la mise en oeuvre des mesures correctrices nécessaires par la communication des directives appropriées.

Planification et contrôle doivent être coordonnés, particulièrement parce que les échéanciers changent avec le temps. La planification et son remaniement doivent être adaptées aux réalités de la disponibilité des ressources nécessaires au projet. Ceci s'applique à toutes les ressources, et tout particulièrement aux ressources humaines, étant donné la rareté des experts nécessaires à l'exécution des projets.

3. Responsabilités du directeur de projet

Le directeur du projet est responsable de veiller à ce que les intrants (individus, matériaux, fournitures, équipement et installations) produisent effectivement les extrants aux niveaux-cibles désignés. Divers problèmes limitent les processus de production du projet :

- o capacité de production insuffisante vis-à-vis des cibles établies ;
- o manque d'espace ou d'installations ;
- o pénurie de personnel-clé ;
- o pénurie de matériaux ;
- o management inefficace de l'utilisation des ressources ;
- o ressources inappropriées ou insuffisantes.

Le directeur du projet doit déterminer si le projet possède les capacités et les compétences requises pour exécuter sa tâche : une répartition du travail doit donc indiquer les ressources nécessaires pour produire une série particulière d'extrants intermédiaires et terminaux du projet* (par exemple, combien d'heures/personne d'experts techniques combinés avec quelles ressources matérielles sont nécessaires pour compléter certains segments de l'infrastructure, la formation, la construction ou autres aspects des extrants). Dans le management des ressources, la prise de décision touche des problèmes de technique aussi bien que de management pur et rencontre la plupart des difficultés majeures confrontées lors de l'exécution d'un projet.

4. Management du temps

Le temps ne peut pas être ménagé comme les autres ressources du projet. Par exemple, en cas d'écarts aux plans, il est généralement possible de faire de nouveaux plans pour l'utilisation d'autres ressources qui ne sont pas épuisées ou effectivement consommées par une autre activité. Le temps, lui, n'est pas statique. Il s'écoule à un rythme constant. S'il n'est pas utilisé comme prévu, il ne peut être récupéré. Il ne peut être ni stocké, ni accumulé, ni divisé pour usage futur.

* Module 3 - Répartition du travail

205

Le temps est un facteur lié à la mobilisation de toutes les autres ressources, qui est influencée par la durée des activités. C'est sur le temps qu'on base l'identification des indices d'avancement et la mesure de la performance des autres ressources.

5. Management des coûts

Les coûts constituent un type particulier de ressource. Toutes ressources matérielles et humaines peuvent recevoir une valeur. Toutes les ressources du projet, même celles qui sont fournies gratuitement par l'organisme donateur ou payées par lui, représentent une valeur et portent un coût. Le total des valeurs de ces ressources doit être égal au total du soutien financier disponible, et les fonds du projet sont limités à des emplois spécifiés.

Le management financier requiert la compréhension du processus d'établissement des coûts des ressources et la pratique du contrôle de l'utilisation des fonds aux emplois spécifiés. Les ressources humaines et matérielles sont statiques (un sac de ciment est toujours un sac de ciment ; une journée/homme d'ingénieur est toujours une journée/homme), mais la valeur de ces ressources et la valeur de l'argent changent avec le temps.

Le directeur du projet est responsable de la supervision des coûts des activités et de l'établissement des sommaires et prévisions de coûts du projet permettant d'identifier les écarts notables entre les dépenses effectives et les budgets approuvés. Il est également responsable des décisions ou de la promotion de décisions en ce qui concerne les mesures correctrices permettant de contrôler les coûts du projet, c'est-à-dire, les maintenir à des niveaux acceptables.

a) Activités

Le contrôle des coûts consiste à :

- établir les budgets au niveau du projet ;
- établir les budgets au niveau des activités ;
- assurer que les fonds soient dégagés en temps utile et en suivant la procédure appropriée ;
- assurer que tous les remboursements soient effectués ;

4.61

- assurer que les dépenses soient conformes au budget ;
- prendre les mesures de contrôle appropriées partout où interviennent des écarts ;

Le contrôle des coûts est généralement confié à un contrôleur de projet ou à un comptable de projet (parfois affectés à temps partiel), placés sous la supervision du directeur de projet.

b) Documentation

Le management des coûts commence par l'établissement de la documentation de contrôle financier.

Le directeur a besoin de rapports périodiques (hebdomadaires ou mensuels) pour établir le sommaire des coûts directs par activité et par catégorie (personnel, fournitures, équipement, etc.). La comparaison des performances mensuelles avec les plans mensuels, par activité permet d'indiquer exactement où interviennent les écarts et d'identifier les tendances des coûts, les problèmes, les possibilités et les points de décision.

Le directeur doit assurer l'établissement d'un système d'information spécialisé pour finances et comptabilité, qui lui permette d'isoler pour analyse les données financières nécessaires. Il faut établir des procédures de base pour coordonner le projet avec les systèmes comptables des organismes-parents et établir des comptes de registres spécifiques au projet et à ses composantes.

En tout point du projet, on peut avoir besoin, non seulement de connaître les dépenses effectives, mais aussi tous engagements non encore inscrits aux registres, afin de pouvoir prévoir, aussitôt que possible, les coûts d'ensemble du projet. Le manque à enregistrer et à contrôler les engagements financiers est une cause fréquente de dépassement de coûts. Des aires de problèmes peuvent apparaître trop tard pour être contrôlées. Les pénalités de retard et autres représentent des problèmes. Il est impossible d'éviter toutes les pénalités à cause des modifications d'échéancier communes à tous les projets. Il est important, cependant, d'essayer de les maintenir dans les limites des provisions pour imprévus.

Au niveau des activités, les rapports doivent comporter les éléments de base suivants pour permettre le report et la prévision exacts des coûts :

- avancement et coûts à date pour les tâches subsidiaires de l'activité, avec mention des tâches complétées et du travail accompli sur les tâches en cours ;
- estimation du travail restant à faire, avec mention du temps nécessaire pour compléter les tâches en cours et toutes tâches futures non encore commencées, et de toute information pouvant entraîner le remaniement du plan ou la réestimation des tâches ;
- temps restant pour compléter chaque activité et projection du coût d'achèvement, ainsi qu'une comparaison avec les plans ou estimations initiaux ou les plus récents ;
- conséquences de tout autre facteur ou activités-clé sur l'achèvement de la tâche ou de l'activité considérées et recommandations attirant l'attention de la direction sur tous points d'écart ou possibilités notables à examiner.

Ces compte-rendus doivent souligner pour toute activité le pourcentage complété et le pourcentage restant à exécuter. Ceci permet à la direction une revue des coûts pour les performances passées et des estimations pour les performances futures.

Le coût d'achèvement est un élément d'information important pour le contrôle des coûts. Tous rapports concernant des activités en cours ou incomplètes doivent fournir une prévision des coûts d'achèvement pour les périodes suivantes (mois ou trimestres).

c) Critères

Pour faciliter les décisions en matière de coûts, une série de critères raffinés ont été élaborés. La plupart des décisions comprennent des comparaisons de coûts sur une période donnée. Les priorités, les conséquences possibles (par exemple bénéfiques et compromis) peuvent également être évalués.

La base la plus communément utilisée pour les décisions relatives aux coûts, en particulier lorsqu'il s'agit d'investissements supplémentaires ou de transferts de fonds, est l'urgence. Ce concept peut suffire à justifier la décision, dans des situations réellement critiques. Le problème est de décider quand il y a réelle urgence et de classer diverses situations en fonction de leur urgence relative.

Quand les revenus tirés d'un investissement, aussi bien que ses coûts, peuvent être calculés, on peut utiliser une vaste gamme de critères pour la décision financière. La mesure la plus simple consiste en une simple comparaison des coûts relatifs, soit qu'on ait l'intention de réduire les coûts au minimum tout en maintenant une performance acceptable, soit qu'on ait l'intention de porter au maximum les avantages.

Un autre critère fréquemment utilisé est celui de la période de recouvrement, c'est-à-dire, le temps nécessaire au recouvrement des investissements. Ce critère permet de déterminer au bout de combien de temps les coûts peuvent être recouverts, soit à partir des bénéfices qui vont s'accumuler, soit à partir d'autres sources. Ce critère, cependant, axé sur les premières périodes de recouvrement, ne permet pas des prévisions de longue portée et s'applique de préférence aux investissements minimes ou supplémentaires.

Les instruments de prise de décision financière les plus communément utilisés comprennent, entre autres :

- o l'analyse coût/avantage*, qui permet de comparer les options en matière de coûts avec la production d'extrants similaires ou comparables ;
- o l'actualisation**, utilisée pour refléter la valeur de l'argent dans le temps, qui permet d'obtenir une valeur actuelle des coûts ;
- o la valeur actuelle des coûts***, qui permet de comparer diverses options au cours du temps en termes de coûts et de bénéfices, afin de choisir celle qui offre le rendement le meilleur ;

* Module 23 - Analyse coût-avantage

** Module 21 - L'actualisation

*** Module 22 - Analyse de la valeur actuelle nette

- o le taux de rentabilité interne*, qui permet de comparer la viabilité financière et économique de diverses options.

Pour permettre une analyse encore plus poussée des options d'investissement, le taux de rentabilité interne est affiné par l'application de prix théoriques (valeurs ajustées appliquées aux produits économiques de base tels que main-d'oeuvre et capital pour refléter leur coût réel pour l'économie nationale).

L'incorporation du temps dans le calcul des options en matière de coûts est basée sur le fait qu'avec le temps, l'argent a le pouvoir d'engendrer plus d'argent à des taux d'intérêt variés.

Il n'existe pas de critère unique applicable isolément et représentant la meilleure base de prise de décision en matière de coût. Pour établir son jugement, et pour arriver à une décision, le directeur a besoin d'analyser et de comparer de multiples critères, ainsi que d'autres données et analyses moins systématiques. En pratique, selon leur style individuel et leurs préférences personnelles, de nombreux directeurs basent inconsciemment leurs décisions sur l'une ou plusieurs des notions empiriques suivantes :

Toutes choses étant égales :

- il vaut mieux d'un coût quelconque tirer les rendements les plus élevés plutôt que les moins élevés ;
- il est préférable de recevoir les bénéfices plus tôt que plus tard ;
- il vaut mieux investir là où les conflits peuvent être réduits au minimum ou choisir l'option la moins controversable ;
- il vaut mieux accomplir un objectif prioritaire à l'exclusion des autres ;

** Module 25 - Taux de rentabilité interne

- il est préférable d'atteindre un équilibre qui permette d'accomplir des objectifs multiples, plutôt que d'accomplir au maximum un seul objectif.

Dans certains cas, il est possible d'accélérer la performance de certaines activités en augmentant l'apport de ressources, ce qui peut signifier une augmentation des coûts. Il s'agit là d'un compromis coût-temps.

Pour pouvoir accélérer l'achèvement d'une activité, il faut justifier l'augmentation des coûts, soit par les économies réalisées, soit par le maintien des limites fixées pour les autres activités ou l'ensemble du projet. Bien qu'il puisse exister une relation directe entre la main-d'oeuvre et les coûts, il peut ne pas y avoir de relation directe avec d'autres ressources (matériaux et fournitures, par exemple). Avancer un travail trop vite peut être coûteux ; cependant, prolonger un travail pour réduire certains coûts directs peut également avoir pour résultats des coûts d'ensemble élevés à cause de l'impact accru des coûts indirects tels que frais d'administration, magasinage, etc. Il est possible d'atteindre un équilibre convenable entre le temps critique et le point de coût normal, de façon à améliorer les coûts d'ensemble du projet. La mesure dans laquelle ceci est possible dans le cadre d'un projet dépend également de toutes les activités connexes du projet. Les décisions à prendre sur des activités individuelles ne peuvent pas être considérées isolément, sans tenir compte de la place qu'occupent ces activités dans l'ensemble des échéanciers et des plans du projet.

Tandis que le contrôle financier de l'organisme traditionnel est axé sur le travail de routine des départements, dont les dépenses sont essentiellement de nature stable, le contrôle financier du projet est axé sur des activités variées, au travail extrêmement versatiles et dont les dépenses sont de nature plus dynamique. Cette différence est représentée à l'illustration 5.

B. Management de la performance

Le management de la performance, basé sur divers types d'analyses (analyses des échéanciers, des coûts, de la main-d'oeuvre et du travail), fournit une analyse sommaire du coût du travail, de l'avancement et de la performance pour l'ensemble du projet*.

Le management de la performance comprend :

- o le suivi de l'avancement effectif du projet en fonction de l'utilisation des intrants et de la production des extrants par comparaison aux plans ;
- o l'identification des écarts importants ;
- o l'analyse des problèmes et possibilités ;
- o la proposition de solutions aux problèmes et d'exploitation des possibilités ;
- o la prise de décisions permettant de promouvoir les mesures nécessaires ;
- o la planification des mesures prescrites ;
- o la communication de ces mesures aux unités appropriées du projet ;
- o le suivi de la performance des mesures prescrites.

Le management de la performance se base sur un système d'information** qui résume l'expérience et les données du projet aux divers niveaux et dirige les résultats des analyses vers les points de prise de décision appropriés. Bien que le système d'information se concentre surtout sur les éléments contrôlables du projet, il faut tenir compte également des données ou des observations relatives aux éléments ou facteurs non-contrôlables (niveaux des prix ou conditions économiques et sociales). Les jugements formulés sur les directions futures du projet doivent considérer ces deux types d'éléments.

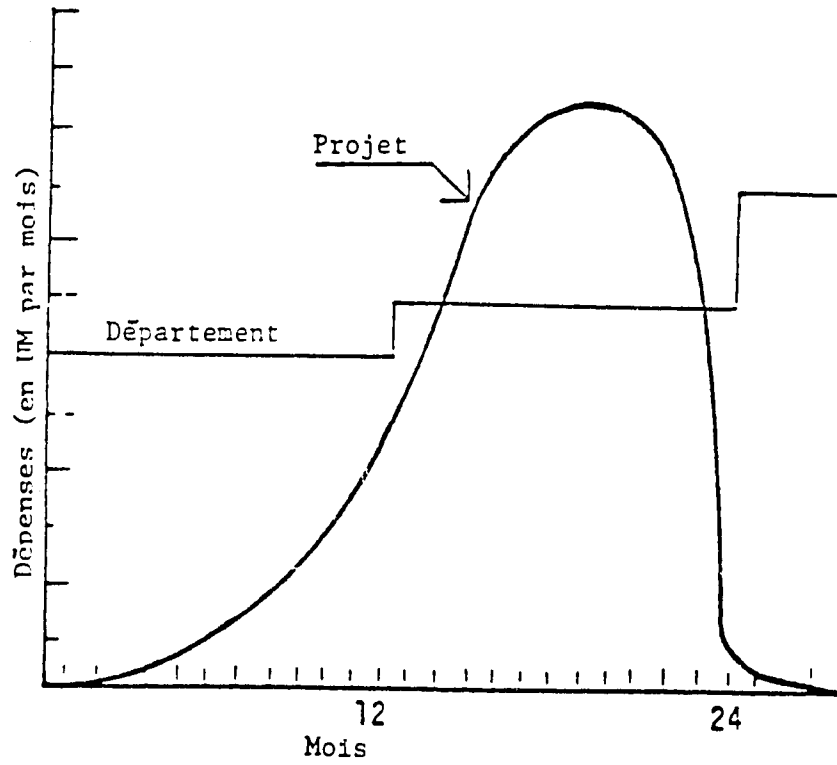
L'analyse est basée sur les événements indiqués par l'échéancier global et les bornes - ou indicateurs

* Module 42 - Contrôle du projet (les techniques)

** Module 41 - Système de contrôle pour le management de projets

ILLUSTRATION 5

COMPARAISON DU RYTHME DE DEPENSES
ENTRE PROJETS ET DEPARTEMENTS



293-

d'avancement*. Il faut également examiner la performance du projet en fonction de la conformité des divers extrants aux "spécifications" du projet, qui sont très importantes : non seulement, elles déterminent les caractéristiques des extrants en fixant un degré de tolérance acceptable (le système d'adduction d'eau doit avoir un débit minimum donné par minute, ou bien les étudiants doivent atteindre un niveau minimum de compétence et de connaissances, etc.), mais encore, elles déterminent souvent l'impact du projet par delà son extrant immédiat (la mesure dans laquelle les individus formés peuvent être employés pour accomplir leur travail avec compétence, sans supervision ou sans instructions supplémentaires, ou bien la mesure dans laquelle une route ou un pont peuvent supporter un courant de circulation prescrit pendant une période donnée, etc.).

Le management de la performance est essentiel au contrôle par exception. Les rapports de performance doivent attirer l'attention sur les situations et les opérations qui s'écartent des plans ou des conditions normales et requièrent, de la part de la direction, décision et action. Parce que le temps du directeur est très limité, il est mieux utilisé à se concentrer sur les écarts qui nécessitent des mesures correctrices plutôt qu'à la revue d'opérations de routine satisfaisantes. Ceci ne signifie pas que les résultats satisfaisants ne sont pas importants et ne doivent pas être revus et évalués. La récompense de performances satisfaisantes doit figurer parmi les facteurs normaux de motivation du personnel de projet.

C. Management de l'organisation du projet et de son environnement

Les majeurs aspects du management de l'organisation du projet et de son environnement ont été examinés lors de la présentation du management en structure matricielle **. La planification de l'exécution permet de structurer le projet de sorte que le directeur puisse en coordonner l'organisation afin d'en maintenir le contrôle. Le directeur est responsable du contrôle de tous les points d'interaction entre les divers éléments contribuant au projet et de tous les points d'interaction entre le projet et son environnement (interfaces externes). Il contrôle, de même, tous les points d'interaction au sein de la structure du projet (interfaces internes).

-
- * Module 7 - Echancier - Graphique de Gantt
 - Module 8 - Emploi des échanciers pour le contrôle des projets
 - Module 10 - Système des bornes
 - ** Section I - Chap. II

294

Le management des interfaces consiste à identifier (ou appuyer au moyen de documents), à planifier, à faire connaître et à contrôler toutes les interactions nécessaires à la performance du projet.

1. Les interfaces externes

Les interfaces externes couvrent les liens de base du projet avec les organismes situés dans son environnement :

- o les liens avec les fournisseurs d'intrants et les bénéficiaires des extrants du projet ;
- o les liens avec les divers organismes qui fournissent les diverses autorisations sur lesquelles se base l'exploitation du projet ;
- o les liens avec les organismes et groupes d'intérêt concurrents ou dont les activités chevauchent celles du projet, et peuvent affecter l'impact d'ensemble de ce dernier ;
- o les liens avec les média ou les groupes collectifs bénévoles ou non-organisés, qui ont une influence limitée mais qui peut être effective sur l'impact du projet.

Exemples de management des interfaces externes

- a) le contrôle des relations avec les fournisseurs importants pour assurer que les acquisitions soient conformes aux échéanciers, ou pour remanier les échéanciers et les plans afin de maintenir les liens établis en matière d'approvisionnements (ou les remplacer par d'autres liens plus appropriés, si nécessaire) ;
- b) le contrôle des relations avec les bénéficiaires du projet, pour assurer que les populations-cible souscrivent effectivement au projet et y sont engagées de façon appropriée, que les extrants répondent aux besoins, qu'ils sont acceptés et utilisés dans les buts prévus ;
- c) le contrôle des relations avec les média, qui peuvent influencer fortement la perception du projet par le public.

295

2. Les interfaces internes

Les interfaces internes couvrent tous les points d'interaction au sein de la structure du projet. Il y a point d'interaction entre les activités lorsque deux activités se suivent et dépendent l'une de l'autre.

Le management des interfaces internes comporte les responsabilités de coordination et de contrôle de tous les points d'interaction. Le directeur est responsable d'assigner les tâches et de transmettre l'information nécessaire pour faciliter le passage en temps voulu d'une activité à la suivante. Il doit diffuser les échéanciers et les ajuster selon les besoins de façon que les interfaces importants soient maintenus.

On peut identifier plusieurs aires de management des interfaces internes :

- a) les interfaces de performance entre différentes composantes du projet, dont le contrôle doit assurer l'interaction effective afin de soutenir la performance d'ensemble du projet (par exemple, que les travaux d'infrastructure soient complétés à temps pour l'installation des équipements).
- b) les interfaces physiques, dont le contrôle assure l'applicabilité ou l'adaptation technique (choix de l'équipement approprié aux compétences professionnelles et aux capacités en personnel technique - ouvertures adaptées à la taille de l'équipement qui doit y passer).
- c) les interfaces de responsabilités, qui interviennent lorsqu'une activité est complétée et que la responsabilité du travail est transférée au directeur de l'activité suivante ; leur contrôle assure la transition aisée d'un travail à l'autre et l'achèvement du projet en temps voulu ;
- d) les interfaces de management, qui interviennent lorsque d'importantes mesures, décisions, accords et autres activités de management ont un impact sur la performance du projet (réduction ou augmentation des fonds, changement de conception, etc.) ;

- e) les interfaces d'information interne où l'information relative à une composante du projet touche également une autre composante et doit être transmise correctement et à temps pour assurer la performance du projet ;
- f) les interfaces d'information externe qui constituent les liens du projet avec les divers éléments de son environnement ; leur contrôle assure que le soutien sur lequel se base l'exécution du projet est maintenu ;
- g) les interfaces matériels dont le contrôle assure que les articles matériels sont disponibles aux temps et lieux voulus pour permettre l'accomplissement des tâches dans le cadre des échéanciers établis ;
- h) les interfaces techniques, dont le contrôle assure que toutes les techniques utilisées dans le projet sont consistantes et peuvent être coordonnées pour accomplir le travail désigné.

Le directeur de projet doit avoir un système pour identifier et coordonner les différents types d'interfaces, externes aussi bien qu'internes. Pour identifier les interfaces les plus importants il peut utiliser un schéma de coordination des interfaces qui s'intègre à son échéancier. Indication des temps et codes d'identification permettent au directeur de concentrer son attention sur le management et le maintien des interfaces prioritaires, ainsi que des événements et relations qui s'y associent.

Pour les événements, il faut indiquer les dates prévues et les dates les plus tardives acceptables, ainsi que les organismes affectés. Pour les relations, il faut indiquer sur le schéma les réunions importantes, ainsi que les points de responsabilité pour le personnel de projet associé à l'interface.

PREVISIONS ET ANALYSE DES TENDANCES

La prévision et l'analyse des tendances* constituent deux facteurs importants de la prise de décision.

1. Définition

L'analyse des tendances touche la prévision de la performance d'ensemble du projet, basée sur les données de

performance réelle à une date donnée. On peut considérer globalement ou isolément les coûts, la performance du travail, les délais, etc. L'échéancier des tendances, basé sur les plans et l'avancement réel du projet, donne un aperçu de l'historique du projet, de sa performance réelle et de sa performance anticipée. Ce graphique facilite l'analyse des tendances, mettant en lumière les décalages de performance, dont on doit alors identifier les causes, pour déterminer ensuite les options de mesures correctrices.

2. Instruments

Un des instruments utilisés pour la prévision des tendances de la performance du projet est l'analyse du coût du travail : une comparaison de la performance réelle à la performance planifiée, en termes de coûts et d'échéancier, qui fournit une estimation du coût réel du travail accompli.

La mesure du coût du travail par corrélation des données tirées de l'échéancier et de celles tirées de l'analyse des coûts permet d'évaluer la performance présente et de prévoir la performance en fin de projet.

Le calcul d'un indice du coût du travail permet de prévoir la signification des écarts (dépassements de coûts et délais) par la comparaison des coûts réels encourus aux coûts prévus du travail accompli.

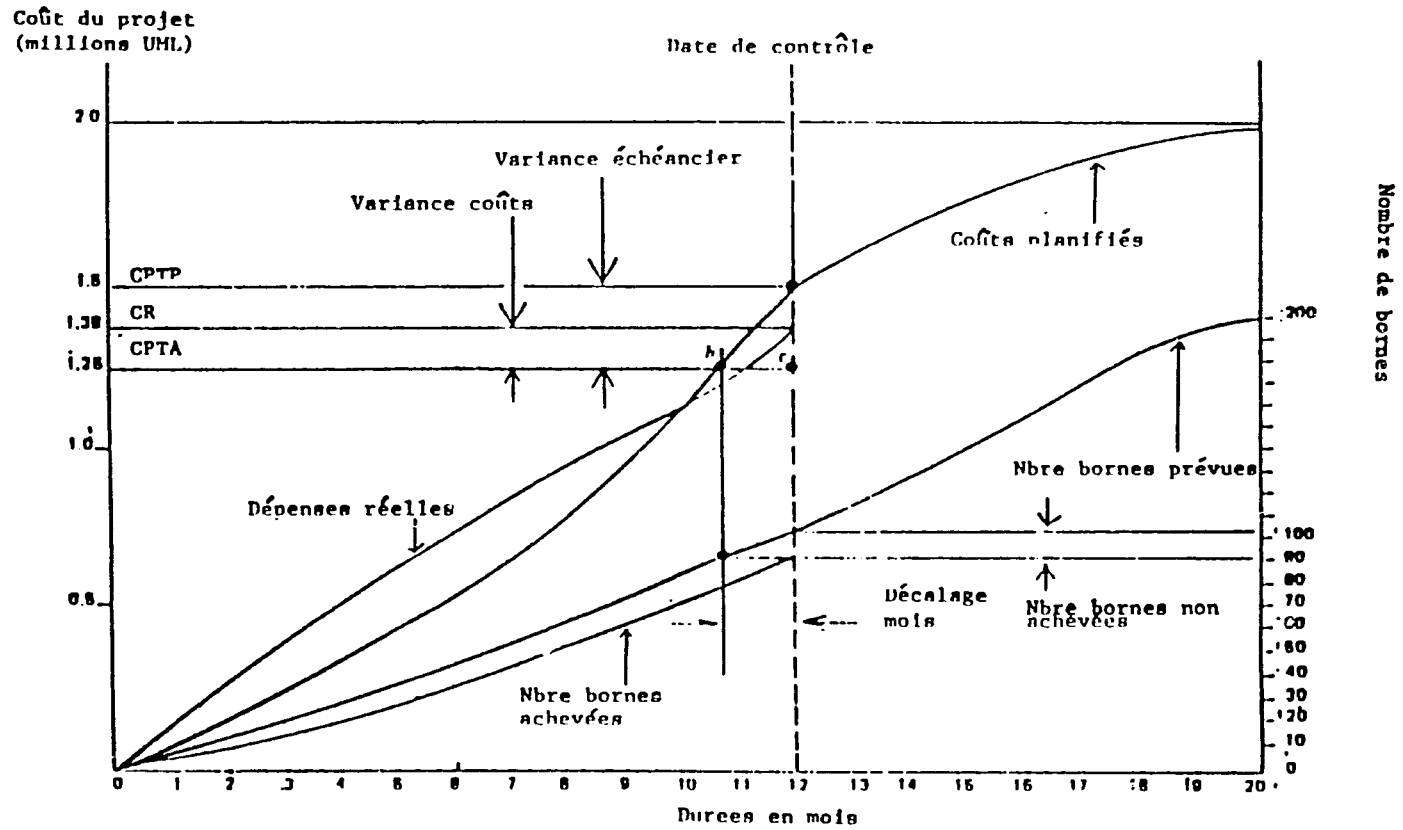
Bien que son application comporte certaines difficultés, cet indice permet aux administrateurs du projet d'obtenir une vue d'ensemble de la performance et des conséquences (sur les coûts et les échéanciers) des écarts aux plans.

3. Représentation graphique

L'illustration 6 donne un graphique des tendances d'un échéancier. L'axe horizontal représente les temps et l'axe vertical, les bornes (indicateurs-clés de l'avancement du projet). Le décalage de la performance est déterminé par le décalage entre bornes achevées et bornes non-achevées.

Les tendances des coûts prévus et encourus peuvent être présentées parallèlement aux tendances du travail prévu et accompli. A mesure que le projet avance, différentes activités sont complétées, atteignant ainsi diverses bornes de performance. Par comparaison des coûts réels encourus avec le volume cumulatif du travail accompli et le coût prévu de ce travail, il est

ILLUSTRATION 6 - Exemple de graphique des tendances d'un échéancier



CPTP = Coût prévu du travail planifié
 CR = Coûts réels
 CPTA = Coût prévu du travail accompli

24/11

possible d'avoir une mesure relative de l'efficacité du travail par rapport à l'efficacité prévue. Le directeur de projet peut alors prendre assez tôt les mesures nécessaires : demandes de fonds supplémentaires, réduction de la portée de certaines activités, etc.

On peut construire des graphiques individuels pour chaque composante majeure du projet afin d'identifier et de localiser les problèmes particuliers.

On peut construire des graphiques similaires pour faciliter l'analyse détaillée des coûts, et représenter les performances d'autres ressources (main-d'oeuvre, utilisation de l'équipement, etc.) pour lesquels peuvent être engendrées des données mesurables et comparables.

L'analyse des tendances des coûts constitue un historique des coûts par comparaison aux échéanciers des coûts prévus et aux budgets approuvés. On peut représenter un plan financier global sous forme de graphique donnant les dates prévues de prélèvements et de dépenses. A mesure que le projet avance, on peut tracer les courbes qui indiquent le financement reçu à date et les besoins de financement restant. Ces courbes sont particulièrement utiles étant donné les problèmes causés par les prélèvements tardifs et les allocations inutilisées rencontrés (Illustration 7).

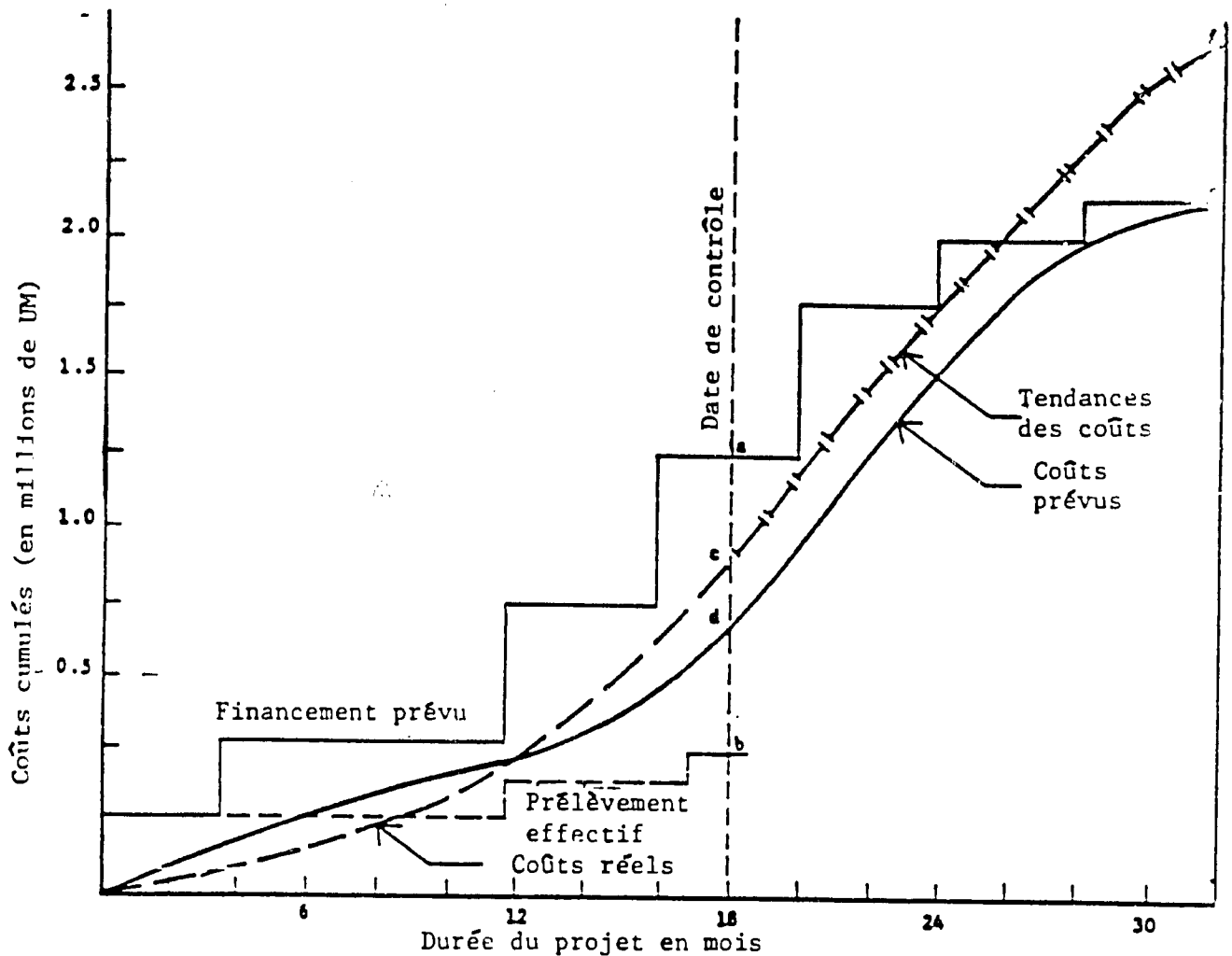
L'analyse des tendances, les indices qui y sont associés et la prévision des performances présentent à la fois des avantages et des inconvénients. Il faut utiliser ces instruments en toute connaissance de leurs points forts et de leurs points faibles.

Avantages

Les présentations graphiques sont d'excellents instruments de relations publiques, de mise au courant du personnel et de prise de décision. On peut les utiliser de façon efficace dans l'exécution d'un grand nombre de fonctions de management. Correctement conçues, elles permettent :

- de présenter une grande quantité d'information complexe sous une forme facile à comprendre ;
- d'identifier aisément les changements dans le rythme de l'avancement et des dépenses ;

ILLUSTRATION 7 - Exemple de plan financier



Si l'on suppose que

- o le projet est à temps, c'est-à-dire que 18 mois du travail prévu ont été complétés à temps pour la vérification du 18e mois ;
- o qu'un fonds initial de 250.000 UM a été établi pour le projet ;

plusieurs problèmes sont mis en évidence par ce graphique :

1. le décalage (a à b) représente un dépassement des coûts sur le travail accompli jusqu'à présent.
2. le décalage (c à d) représente la prévision d'un dépassement de la date finale du projet, basée sur la performance à date.
3. le décalage (e à f) représente une déficience dans les apports anticipés de devises dans le budget national.

Si la première supposition n'est pas valable et qu'il existe également un décalage dans le travail, les problèmes se compliquent. Les dépassements de coûts seront plus élevés parce que la courbe du "coût réel" indique un volume de travail accompli inférieur aux prévisions.

- de présenter simultanément différents types d'information pour l'analyse coordonnée de l'échéancier, des coûts, de la main-d'oeuvre et des autres ressources ;
- de présenter et de comparer aisément les plans originaux, les performances passées et les prédictions.

Inconvénients

Ce genre de présentations demandent un certain effort de conception, de préparation et de mise à jour (bien souvent, elles ne sont pas mises à jour). De plus, la présentation d'information à un niveau trop élémentaire ou à un niveau trop abstrait, en dissimulant certains types de problèmes, peut induire en erreur les responsables.

Il faut accompagner les présentations graphiques d'un compte-rendu écrit donnant un sommaire de la situation du projet, avec indication des problèmes et possibilités présents et potentiels, une revue des options de mesures correctrices et une courte analyse des tâches à contrôler dans l'accomplissement du projet.

Qu'il s'agisse d'analyser les problèmes et possibilités au niveau du projet, ou de faciliter l'analyse au niveau de l'administration, le directeur s'efforce de promouvoir la prise de décisions rationnelles par l'utilisation ou la soumission des informations adéquates.

Une attention particulière doit être apportée à la forme et au fond des compte-rendus et à la présentation des données : ces deux facteurs influencent fortement le contenu des décisions.

REUNIONS

Les réunions permettent au directeur de projet de remplir ses responsabilités et constituent un instrument majeur de préparation à la prise de décision.

Le directeur doit tenir des réunions pour la revue du projet, son analyse et la prise de décisions. En outre, des réunions particulières peuvent être tenues à l'un quelconque des trois niveaux essentiels du projet --activités, projet et administration--. A tous les niveaux, le directeur doit se montrer efficace, qu'il s'agisse de réunions prévues ou imprévues. Il doit savoir comment organiser et préparer les réunions pour éviter d'en faire des événements inutiles ou routiniers. Chacune doit avoir un but précis, permettant la solution des problèmes, l'exploitation des possibilités, la prise de décision, et facilitant l'avancement du projet.

1. Réunions périodiques de revue du projet :

Tenues de façon régulière, elles donnent au personnel-clé la possibilité d'examiner les résultats de l'analyse de l'avancement d'ensemble du projet par rapport aux plans et de passer en revue les prévisions pour le reste du projet. Elles sont essentiellement conçues pour identifier les problèmes et les possibilités et sont organisées pour traiter ces derniers de façon appropriée.

Au cours de ces réunions, le groupe doit s'efforcer de :

- a) passer en revue les mesures précédemment prescrites pour en assurer l'exécution en temps voulu ;
- b) passer en revue et vérifier les données nouvelles et leur analyse ;
- c) développer l'analyse pour déterminer les causes possibles d'écart importants ;
- d) identifier les possibilités du projet qui n'apparaissent pas de façon évidente dans l'information et son analyse et qui souvent demeurent cachées à l'administration (par exemple, possibilité de réduire les délais sur les échéanciers ou de réduire les coûts).
- e) obtenir un accord effectif sur l'existence des problèmes et sur la nécessité de mesures correctrices ainsi que sur l'existence des possibilités à poursuivre ;

- f) désigner les individus responsables des mesures permettant de résoudre les problèmes ou de suivre les possibilités (ces tâches doivent être clairement notées dans les procès verbaux de réunions).

Les réunions de revue du projet n'ont pas pour but de résoudre les problèmes ; elles servent à préparer les réunions de suivi destinées à la solution des problèmes et à la poursuite des possibilités.

2. Réunions de suivi, ou réunions spéciales de prise de décision :

On les tient selon les besoins et seuls y assistent les individus affectés à la solution des problèmes et à la poursuite des possibilités, ou directement intéressés.

Ces réunions peuvent également être organisées à la suite de crises ou de la détection de problèmes ou de possibilités qui requièrent une attention immédiate.

Les réunions de suivi complètent les réunions de revue du projet ; elles suivent l'affectation d'activités déterminées lors des réunions de revue et traitent des questions urgentes entre les réunions régulières. Elles doivent avoir pour résultat l'affectation de responsabilités directes, définies minutieusement (responsabilités touchant les problèmes et leurs solutions, les possibilités et leur poursuite, les diverses mesures à prendre, les échéanciers d'activités, les conséquences sur les autres activités ou composantes du projet).

Le directeur du projet est responsable d'assurer le suivi de ces réunions et d'assurer que les responsabilités correspondantes soient clairement indiquées aux individus concernés pour faciliter l'exécution des mesures prescrites.

Toutes réunions doivent être aussi courtes que possible ; elles doivent suivre un ordre du jour que les participants ont pu étudier, commenter et amender à l'avance. Des procès-verbaux de réunion doivent être conservés. Il est tout particulièrement important de maintenir un dossier des décisions prises, de sorte que tous les participants comprennent clairement tous les détails des accords pris. Les affectations et autres informations (dates limites, notes de discussions, etc.) doivent être distribuées rapidement après la réunion.

La façon dont sont conduites ces réunions est très importante. Elles peuvent constituer une perte de temps totale,

304

contribuant ainsi à l'affaiblissement du moral de l'équipe, ou bien elles peuvent contribuer à stimuler son enthousiasme. Si l'on passe trop de temps sur des articles spéciaux ou des sujets de peu d'intérêt pour le personnel, la participation diminue et les réunions cessent de remplir leur fonction.

Les réunions, et, en particulier, celles qui groupent tous les membres de l'équipe, offrent à chacun la possibilité d'exprimer des idées personnelles sur des aires de responsabilité particulières, sur leur état d'avancement et sur leurs problèmes et possibilités. Si un individu, (le directeur, par exemple,) domine trop la discussion, les autres membres de l'équipe risquent de couper la communication. La discussion d'équipe devient un monologue et il reste au directeur à découvrir les problèmes et leur solution à lui seul -- ce qui est impossible. La conduite incompétente et l'emploi inefficace des réunions sont souvent la cause d'une désintégration de l'équipe. Ainsi, le directeur doit utiliser les réunions pour engendrer l'enthousiasme de l'équipe, pour promouvoir l'engagement de ses membres à l'ensemble du projet, et pour renforcer les liens existants dans le cadre de cette structure temporaire.

IV. LES STYLES DE MANAGEMENT

1. Généralités

Certains directeurs semblent réussir mieux que d'autres. La différence peut s'attribuer à une combinaison des instruments et techniques de management et du style individuel du directeur.

Un directeur efficace doit décider en toute connaissance de cause, non seulement ce qu'il doit faire, mais encore comment le faire.

Un directeur travaille avec les autres et par leur intermédiaire. Ainsi, le directeur de projet doit s'appuyer sur les relations interpersonnelles, autant que sur son autorité officielle, pour faire exécuter le travail.

La responsabilité du directeur est de faire exécuter le projet. Il doit donc posséder l'autorité requise et doit être capable d'exercer cette autorité pour assurer le contrôle de tous les moyens nécessaires à l'exécution du travail.

Certains directeurs possèdent un degré élevé d'autorité dans le cadre de l'organisme-parent ; mais, dans la plupart des cas de management en structure matricielle, le directeur dépend de l'autorité d'autres individus situés dans le cadre de l'organisme pour accomplir le travail du projet.

Il lui faut donc également se reposer sur d'autres formes d'autorité : celles qui lui sont conférées par l'expérience, les connaissances, les ressources, les sanctions légales, les valeurs et les normes, la coercition, les pressions sociales, le style et le comportement individuel. Toutes ces formes d'autorité sont applicables et doivent être mises en oeuvre.

Le style et le comportement individuel sont une forme d'autorité particulièrement importante. Un style de management et un comportement qui aliènent le personnel du projet et ses soutiens peuvent faire perdre au directeur son contrôle sur les activités et les ressources du projet. L'autorité officielle déjà réduite qu'il lui est permis d'exercer en est affaiblie et la performance du projet risque de s'amoinrir.

Le style du directeur se manifeste par son comportement, qui peut être positif ou négatif, orienté vers les tâches ou vers les individus, ou encore, peut indiquer des tendances autocratiques, manipulatives ou participatives ; son style de management se manifeste également par la façon dont il traite les conflits.

2. Le comportement

Le directeur au comportement positif tend à partager son autorité par coopération avec d'autres membres du personnel de projet de façon à appuyer le travail de l'équipe.

Le directeur au comportement négatif tend à assurer sa propre autorité et à se reposer uniquement sur elle pour achever ses propres buts.

On peut utiliser les deux types de comportement selon les besoins du moment. L'un n'est pas meilleur que l'autre ; il s'agit ici d'efficacité, c'est-à-dire d'obtenir que le travail soit exécuté.

Un comportement positif est plus productif à la longue au cours de l'évolution du projet. Un comportement négatif permet d'obtenir l'exécution immédiate du travail, mais risque d'entraver la progression d'ensemble du projet en aliénant le personnel. L'illustration 8 donne des exemples de comportement positif et négatif.

3. Orientation vers les individus et orientation vers les tâches

Le directeur de projet fait exécuter le travail : il doit donc être orienté vers les tâches.

Il fait exécuter le travail par l'intermédiaire des autres ; il lui faut donc également être orienté vers les individus.

Un directeur orienté vers les tâches s'intéresse essentiellement à l'accomplissement du travail, sans se préoccuper des réactions des autres.

Un directeur orienté vers les individus s'intéresse au maintien des relations avec les individus et entre les individus, leur donnant la priorité sur le travail.

Il est possible d'observer, dans l'accomplissement de ses fonctions, si le comportement du directeur manifeste une orientation vers les tâches ou vers les individus.

Actions particulièrement orientées vers les tâches :

- o la mise en route d'une activité,
- o la recherche d'information et d'opinions,
- o l'apport d'information et d'opinions,
- o la description ou l'explication du travail,
- o la coordination du travail , etc.

Actions particulièrement orientées vers les individus :

- o l'encouragement du personnel,
- o l'observation et l'expression des réactions,
- o l'établissement de normes de comportement, etc.

Le directeur peut également s'engager dans des actions orientées à la fois vers les tâches et vers les individus, entre autres :

- o l'évaluation du travail,
- o la négociation d'accords,
- o la médiation,
- o la relaxation des tensions ou
- o la résolution des conflits.

Parfois, les actions orientées vers les individus sont importantes pour l'avancement du travail et les actions orientées vers les tâches sont importantes pour le maintien des relations humaines.

Un directeur efficace doit se soucier à la fois de faire exécuter le travail et de maintenir de bonnes relations avec les individus et entre les individus et donc, de maintenir un équilibre entre son souci du travail et son souci des individus, suivant les circonstances immédiates.

4. Les styles de management

L'attitude du directeur vis-à-vis de l'autorité, des individus et du travail permet d'identifier son style de management. qui peut être autocratique, manipulatif ou participatif.

a) Le style autocratique

Un directeur tend à être autocratique lorsqu'il utilise tout d'abord l'autorité et la pression pour faire exécuter le travail par les autres. Son comportement est basé sur la supposition que la quantité de travail exécutée par un individu ou un organisme résulte directement de la force de pression que l'on exerce sur eux. Pour être efficace, cette approche nécessite une structure hiérarchique

208

ILLUSTRATION 8

Comportement positif et négatif chez un directeurComportement positif

imaginatif, alerte,
compréhensif

esprit de coopération

efficace, concerté,
favorise l'action

prêt à apporter
son soutien,
indépendant, adaptable

fait preuve d'initiative

favorise le travail d'équipe

encourageant, favorise
la participation

Comportement négatif

violent, impétueux,
irrationnel

esprit de rivalité,
refus d'apporter son
soutien et de communiquer

inefficace, désordonné,
réactionnaire

combatif, dépendant,
rigide

manque d'initiative

individualiste

manipulateur, dominateur

clairement définie et, au sommet de la hiérarchie, une forte autorité au fort pouvoir de sanction permettant de récompenser et de réprimander le personnel aux échelons inférieurs.

Ce style autocratique a souvent pour résultat la délégation des responsabilités sans délégation de l'autorité nécessaire. Si le directeur qui tend à utiliser cette approche est modérément efficace dans un organisme de structure traditionnelle, il risque d'avoir des difficultés dans un projet, où le partage et la dispersion de l'autorité réduisent l'efficacité des directives autoritaires. Un directeur autocratique peut cependant avoir une certaine efficacité s'il possède suffisamment de compétence, de connaissances, d'aptitudes et, tout particulièrement, d'honnêteté, pour pouvoir s'adapter aux événements ainsi qu'aux perceptions des autres.

Le management autocratique présente certains avantages, si on lui confère une capacité maximale de contrôle ; il est facile à administrer si l'autorité est extrêmement centralisée. Il facilite la rapidité d'action dans certains types d'activités. A la longue, il tend à donner la priorité aux tâches aux dépens des individus.

Son inconvénient majeur est d'utiliser la pression pour faire exécuter le travail ; sans cette pression, le travail souffre parce que la motivation est très faible. Le personnel du projet se sent traité comme un "objet" par le directeur autocratique. Cette situation risque de saper les efforts de coopération et de coordination nécessaires au succès de l'exécution.

b) Le style manipulatif

Un directeur de projet tend à être manipulatif lorsqu'il exploite les relations de dépendance entre supérieur et subordonné : il utilise à la fois les relations de supériorité et de dépendance pour satisfaire ses intérêts ou pour atteindre ses buts, plutôt que de coordonner ceux des autres ; appliqué systématiquement, ce style a pour résultat l'échec aussi bien des tâches que des relations personnelles. Ce style comporte une certaine malhonnêteté psychologique qui sape les possibilités de relations franches et coopératives si importantes à la coordination des ressources et du personnel de projet.

310

c) Le style participatif

Un style de management plus positif est le management par participation. Un directeur tend à être participatif quand il dirige, guide et encourage pour faire exécuter le travail du projet.

Le management par participation reconnaît que l'autorité ne réside pas dans un individu ou dans un poste particuliers, mais dans les relations entre le directeur et les autres ; c'est la résultante des volontés et des apports provenant de part et d'autre de la relation. Ce style est basé sur la supposition que l'autorité est un courant à deux sens, de bas en haut de la hiérarchie, qui peut influencer la performance à l'échelon le plus bas comme à l'échelon le plus élevé. Cette supposition élémentaire conduit au partage de l'autorité et de la responsabilité dans le but d'établir un équilibre entre la satisfaction des besoins des individus et celle des exigences des tâches à accomplir. Le directeur du projet ne dicte pas la solution des problèmes ; il encourage le personnel à participer à leur identification, à la sélection d'options et à leur solution. Ce style est particulièrement approprié au management en structure matricielle.

Un aspect-clé de la planification et du management de l'exécution de projet est la dépendance sur les accords et contrats pour structurer les responsabilités et l'autorité sur le projet en un système contrôlable*. Le directeur de projet est dépendant du personnel aussi bien que des relations contractuelles avec les individus et les organismes contribuant au projet.

L'approche autocratique demande une stricte adhésion aux chaînes d'autorité et aux exigences juridiques ; l'approche manipulative utilise et interprète les relations contractuelles pour satisfaire un intérêt personnel ; l'approche participative recherche la communication réciproque et des relations où les responsabilités sont partagées en vue d'accomplir les buts d'ensemble du projet.

Dans le contexte dynamique des projets de développement, l'approche autocratique risque de devenir trop rigide et de saper la performance du projet. L'approche manipulative risque de détourner

* Section III - Chap. VI

l'individu de l'engagement au projet pour la recherche de gains personnels et d'entraîner ainsi la désintégration de l'équipe de projet. L'approche participative permet la création d'une équipe de projet capable de faire face aux circonstances variables et aux gageures présentées par l'exécution du projet et de s'y adapter.

4 La résolution des conflits

Le management des conflits intervenant au sein du projet constitue une partie importante des responsabilités du directeur*. Pour anticiper les aires de conflit et pour résoudre et résoudre les conflits, on peut utiliser les divers systèmes d'information établis pour l'exécution. Cela n'empêche pas les conflits de se présenter. La capacité à résoudre les conflits est l'une des aptitudes les plus importantes du directeur.

Trois approches principales peuvent s'appliquer à la résolution des conflits :

- a) Echappatoire : la tendance à ignorer une situation.

Il peut s'agir d'une stratégie délibérée pour laisser le problème se résoudre de lui-même, pour retarder le moment de traiter le conflit, ou pour réprimer les réactions émotives.

- b) Désamorçage : un effort pour détourner l'attention du conflit.

Il peut s'agir d'une stratégie délibérée pour éviter la confrontation ou bien pour résoudre le conflit en traitant d'abord des points mineurs ou marginaux pour permettre d'attaquer ensuite les questions majeures.

* Chap. I - 4. Les aires de conflit

- c) confrontation : où l'on fait face directement au conflit.

La confrontation peut prendre deux formes :

- o la coercition pour contraindre l'une des parties en conflit à accepter la solution de l'autre ;
- o la négociation, par laquelle les parties intéressées atteignent la résolution de leurs désaccords par accommodements mutuellement négociés.

Chercher une échappatoire aux conflits représente à la longue une approche peu satisfaisante. Le désamorçage permet au directeur de gagner du temps dans l'immédiat, mais il lui faut éventuellement faire face directement au conflit et à ses causes. Echappatoire et désamorçage tendent à entraîner l'insatisfaction, l'incertitude et l'anxiété parce que les problèmes restent sans solution et risquent d'accroître la confusion chez les individus en conflit qui peuvent craindre pour leur situation.

La confrontation directe permet d'éclaircir les conflits. Elle permet d'exprimer incertitudes et anxiétés ; appliquée de façon constructive, cette approche permet la résolution des conflits. L'emploi de l'autorité ou de la force pour résoudre les conflits risque d'accroître la rigidité des structures hiérarchiques ou juridiques et de saper la possibilité de résoudre les problèmes de façon imaginative. La résolution des conflits par négociation ou compromis est l'approche préférée car elle s'accorde mieux aux caractéristiques du management des projets de développement.

SOMMAIRE

Le management efficace de l'exécution des projets dépend avant tout du système d'information et de contrôle élaboré lors de la planification de l'exécution. La première tâche du directeur de projet est donc la revue de ce système.

La position du directeur de projet est celle de point central de responsabilité, de coordination et de contrôle, qui assure les interfaces entre les exigences variées de l'exécution du projet et les divers groupes et individus y participant.

Le management de l'exécution est un processus cyclique qui comporte trois stages, successifs et interdépendants : motivation et communication, exécution du travail et contrôle.

La prise de décision est un aspect essentiel du management qui s'appuie sur l'élaboration et l'analyse d'une documentation adéquate, la prévision et l'analyse des tendances, ainsi que la tenue de réunions appropriées.

L'efficacité du directeur en matière de management de l'exécution ne dépend pas seulement de ses connaissances, de ses compétences et de son aptitude à appliquer les techniques et instruments de management, mais aussi, en grande partie de son style individuel qui joue un rôle important dans le management des conflits.