

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION
Promotion 3, Année académique 2009-2010



THEME :

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES INSTITUTIONS SOUS REGIONALES DANS LA GESTION
DES PROGRAMMES ET PROJETS : CAS DU CENTRE REGIONAL AFRICAIN DE TECHNOLOGIE**

(CRAT)

Bibliothèque du CESAG



Elaboré par

Stella Aïcha SAGNON

Directeur de mémoire

**Monsieur Boubacar AW
Enseignant permanent au CESAG**

DEDICACE

A ma mère qui est mon souffle de vie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

A Allah l'Exalté;

Au Prophète Mohammed (Paix et Salut sur Lui);

A Cheikh Ahmed Tidiane (Chérif);

A Cheikh Ibrahima Niasse BAYE;

A Cheikh Baba Diallo;

A mes parents;

A mes professeurs et encadreurs;

A mes collègues et amis;

Je dis merci du fond du cœur pour m'avoir apporté la connaissance qui est une richesse. A travers l'utilisation à bon escient de cette richesse humaine, spirituelle, matérielle, et intellectuelle, je m'engage à vous être toujours reconnaissante.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFITEP	Association Francophone de Management de Projet.
ARCTIS	Système d'information du CRAT
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BID	Banque Islamique de Développement
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CEA	Communauté Economique Africaine
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CRAT	Centre Régional Africain de Technologie
CRDI	Centre de Recherche pour le Développement International
CTA	Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale
CTIC	Conseil des Technologies de l'Information et de la Communication
DAS	Domaine d'Activités Stratégiques
DBSA	Banque de Développement de l'Afrique Subsaharienne
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
ISESCO	Organisation Islamique pour l'Education, la Science et la Culture
KMA	Knowledge Management for Africa
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
OMPI	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
OPEP	Organisation des pays Exportateurs de Pétrole
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.
OUA	Organisation de l'Unité Africaine
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprises
PMI	Project Management Institut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTBA	Programme de Travail et de Budget Annuel
UA	Unité Africaine
UNEP	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
USD	Dollar Américain

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

I. LISTE DES TABLEAUX

Tableau I: La variable expliquée- La performance du système de Management de projets du CRAT	26
Tableau II : La variable explicative- La gestion.....	28
Tableau III : Résultats de la variable explicative.....	53
Tableau IV: Résultats de la variable expliquée.....	58
Tableau V: Tableau comparé des cotisations cumulées des Etats membres en USD.....	65
Tableau VI : Synthèse des résultats de la variable expliquée et de la variable explicative.....	68

II. LISTE DES FIGURES

Figure 1: La Planification.....	14
Figure 2: Etapes du cycle d'un projet.....	17
Figure 3: Les Organes du CRAT.....	33
Figure 4: Organigramme du Secrétariat du CRAT.....	39
Figure 5: Approche du CRAT pour la formation et le développement des ressources humaines.....	44
Figure 6: Structure du budget de la Division Information et Documentation.....	46
Figure 7 : Structure du budget de la Division Recherche et services de consultation technologique....	47
Figure 8: Structure du budget de la Division Recherche et Développement des Ressources Humaines.....	47
Figure 9: Structure du budget de la Division Administration et Finances.....	48
Figure 10: Comparaison des montants prévus et montants réels versés par les Etats membres (en USD).....	64
Figure 11 : La part des trois grandes composantes du PTBA.....	66

SOMMAIRE

PRESENTATION DE L'ETUDE.....	1
Introduction.....	2
Problématique.....	3
Objet de l'étude.....	5
Objectifs	6
Délimitation du champ de l'étude.....	6
Intérêt de l'étude.....	6
Plan de l'étude.....	8
Démarche de l'étude.....	8
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	10
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE.....	11
1.1 Généralités sur les projets.....	11
1.2 Un cycle de vie dynamique.....	17
1.3 La démarche de gestion de projet.....	20
1.4 Elaboration du modèle de référence.....	24
1.5 Opérationnalisation des variables du modèle.....	25
1.6 Méthodologie.....	29
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	31
2.1 Présentation générale du CRAT.....	31
2.2 Les Domaines d'Activités Stratégiques	48
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	51
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS.....	52
1.1 La conduite de projet.....	52
1.2 La performance.....	58
1.3 Synthèse des résultats.....	68
CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS	69
2.1 Recommandations sur la Gestion des projets.....	69
2.2 Autres Recommandations	72
CONCLUSION.....	76
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PRESENTATION DE L'ETUDE

1. Introduction

Au cours des cinquante dernières années, l'amélioration des conditions de vie des populations a été l'un des principaux axes de travail de nombreux programmes de développement. Leurs orientations stratégiques se sont alors traduites sous forme de projets formulés sur la base de l'identification des besoins prioritaires de différents bénéficiaires. Par ailleurs, de nombreux projets régionaux orientés vers le développement du continent Africain ont également été mis en œuvre : il s'agit de projets axés sur l'agriculture, l'élevage, l'éducation, la santé, la protection de l'environnement etc. ; et la recherche. Lesdits projets ont attiré l'attention de nombreux bailleurs qui ont manifesté leur volonté à accompagner leur mise en œuvre. Des investissements considérables ont donc été consentis tant au niveau humain, matériel que financier. Toutefois, force est de constater que les résultats n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes. Cela s'explique en partie par la faible participation des bénéficiaires, l'inadéquation des activités mises en œuvre au regard du contexte socioéconomique ainsi que par l'absence de suivi des projets.

Les dirigeants africains se sont engagés à consacrer davantage de ressources au développement de la science et de la technologie, domaine vital pour le développement économique, pourtant longuement négligé et mal financé dans de nombreux pays. En janvier 2007, lors d'un sommet de l'UA, les chefs d'Etat ont "instamment demandé" à tous les pays de l'UA de consacrer, d'ici à 2020, au moins 1 % de leur PIB à la recherche et au développement. Ils se sont aussi engagés à revitaliser les universités africaines — dont un grand nombre ont périclité suite au tarissement, au cours des dernières décennies, du soutien dont elles jouissaient — et à promouvoir l'étude de la science et de la technologie chez les jeunes. Les dirigeants, réunis à Addis-Abeba (Ethiopie), ont proclamé 2007 Année de la science et de la technologie en Afrique et se sont mis d'accord sur une série d'autres initiatives dont, la création d'une organisation africaine de la propriété intellectuelle pour

1 Source : "Afrique Renouveau, ONU".

aider à protéger les innovations locales et le lancement d'une stratégie planifiée sur 20 ans en vue promouvoir la coopération mutuelle dans la recherche en biotechnologie.

Ces décisions se basent sur le Plan d'action consolidé de l'Afrique dans le domaine de la science et de la technologie. Ce plan a été lancé en 2005 par l'UA et le secrétariat du NEPAD. Il a pour objet de développer un système africain de recherche et d'innovation technologiques afin de soutenir les programmes de l'UA et du NEPAD dans des domaines comme l'agriculture, l'environnement, les infrastructures, l'industrie et l'éducation. Il envisage la mise sur pied d'un secteur scientifique et technologique qui s'appuierait sur les connaissances et les idées des habitants des régions rurales (dépositaires des connaissances indigènes) comme sur celles des étudiants, des chercheurs universitaires et des représentants de l'industrie et du gouvernement. Il ressort de ce plan que l'Afrique ressent de plus en plus la nécessité de faire rapidement appel à la science et à la technologie pour dynamiser la productivité industrielle et agricole, garantir la sécurité alimentaire, enrayer les maladies, assurer l'alimentation en eau potable et protéger l'environnement.

Cependant, la plupart des pays africains n'ont toujours pas traduit leurs engagements politiques en programmes susceptibles d'impulser le développement par la science. L'Afrique subsaharienne contribue pour environ 2,3 % au produit intérieur brut au niveau mondial, mais ne dépense que 0,4 % des sommes consacrées à la recherche et au développement. Le continent abrite 13,4 % de la population mondiale mais ne fournit que 1,1 % des chercheurs scientifiques de la planète. Il compte environ un scientifique ou un ingénieur pour 10 000 habitants, alors que les pays industrialisés en comptent de 20 à 50.

2 Problématique générale

Dans la sélection des propositions d'investissements, les institutions financières sous régionales et africaines accordent la priorité à celles qui sont financièrement viables et susceptibles de générer des recettes et des épargnes en devises ; de créer des emplois, de contribuer au perfectionnement de la main d'œuvre, au renforcement des compétences des cadres de Direction, et à terme, à l'accroissement de la productivité totale.

Parmi les plus sérieux obstacles aux progrès de la science et de la technologie en Afrique, on compte la diminution continue de leur financement, la fuite des cerveaux (le départ des personnels qualifiés pour d'autres pays), des niveaux d'alphabétisation trop faibles et le manque de femmes suivant une formation scientifique. Par ailleurs, les résultats des recherches menées sont rarement exploités par les industries locales. Il existe tout de même de nombreuses Organisations Internationales qui établissent des lignes directrices en vue de contribuer à l'amélioration du niveau de vie des différents groupes de la population.

C'est en ce sens qu'intervient le CRAT, Institution Intergouvernementale créée en 1977 par les pays membres sous l'égide de la CEA et de l'Organisation de l'OUA. Il est devenu opérationnel en 1980, et compte à son actif trente et un (31) Etats membres représentés par les Ministères de l'Enseignement et de la Recherche Scientifique de chaque Etat. Les ressources financières du Centre sont alimentées par les contributions annuelles et spéciales versées par les États membres du Centre, l'assistance ou l'aide financière, les prêts, dons, legs ou subventions accordés par des gouvernements, des organisations internationales, des institutions financières, des organismes publics ou privés, des associations, des organes et des particuliers, ainsi que par les redevances et autres droits perçus par le Centre pour les services rendus conformément aux dispositions des statuts. Cependant, les pays membres ne payent souvent pas les cotisations qui devraient permettre au CRAT d'être un instrument de promotion, d'impulsion du développement scientifique et de renforcement des capacités intellectuelles. Après avoir mené une étude et une évaluation des besoins; le CRAT a dégagé un DAS s'articulant autour de quatre (4) principaux axes, notamment dans le secteur de l'Agroalimentaire et de la biotechnologie (avec comme finalité la création de PME), les Energies Nouvelles et Renouvelables (biogaz), l'Environnement et le Développement Durable et enfin, la Technologie de l'Information et de la Communication. Il est important de préciser que ces besoins sont traduits en sous-programmes :

- Formation et Développement des ressources humaines ;
- Mise en place d'un système efficace d'information technologique ;
- Services et conseils consultatifs aux pays membres ;
- Implication du secteur privé dans le travail du CRAT.

Le CRAT à travers ses objectifs, prévoyait d'une part, apporter une assistance aux Etats membres dans la formulation et la planification de leurs politiques de développement scientifiques, technologiques et socio-économiques. D'autre part, il préconisait contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations par le biais de la technologie. Seulement depuis le début des années 2000, le Centre affiche une réelle difficulté à honorer ses engagements statutaires. Cette situation difficile que vit le Centre a été amèrement constatée par l'actuel **Directeur Exécutif** en la personne de Monsieur **Abderahim Doumar**. La difficulté majeure réside dans l'irrégularité des cotisations des pays membres. Le montant global enregistré reste très modeste par rapport aux prévisions et les arriérés de contribution augmentent d'année en année, constituant ainsi un handicap pour la motivation du personnel et le déroulement des activités du Centre. Par ailleurs, il est important de souligner que le CRAT a perdu sa crédibilité aux yeux de certains bailleurs dont la CEA qui avait mis terme à ses engagements envers le CRAT parce qu'il existait d'autres structures ayant la même raison d'être qu'elle. Aujourd'hui, toutes ces structures ont fermé leurs portes et seul le CRAT est resté actif. Mais pourquoi la CEA avait préféré porter son choix à l'époque sur les autres structures? Quelles sont donc les causes de cette perte de crédibilité? Les projets définis par le centre émanent-ils de l'identification de besoins prioritaires? Se réfèrent-ils aux domaines d'actions prioritaires des bailleurs? Comment sont-ils formulés? Comment sont-ils mis en œuvre? Ces interrogations nous amènent donc à nous interroger sur Comment améliorer la démarche de conduite de projets des institutions intergouvernementales en général et du CRAT en particulier ; afin d'assurer l'optimisation de la performance de leurs projets.

3. Objet de l'étude

Le CRAT œuvre à travers la définition DAS s'articulant autour de 4 axes principaux (Voir problématique générale). La présente étude s'articulera autour de l'analyse de la performance du système de gestion de projets de ladite Institution dans la définition et la mise en œuvre de ses projets.

4. Objectifs

4.1 Objectif général

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la performance du système de Management de projets du CRAT.

4.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques que nous nous sommes fixés sont:

- I. Apprécier le système de gestion des projets du CRAT au niveau des sous-programmes;
- II. Analyser les dimensions du système de gestion;
- III. Formuler des recommandations pour améliorer le système de gestion du CRAT.

5. Délimitation du champ de l'étude

Notre étude se limitera à l'analyse du système de management de projets d'une Institution Intergouvernementale, le CRAT. Précisons également que compte tenu de l'inexistence d'un système de suivi évaluation au sein de la structure, nous ne saurions procéder à une analyse approfondie de ce volet; mais nous pourrions par contre formuler des recommandations en vue de sa mise en place.

6. Intérêt de l'étude

Le continent africain présente la particularité d'être doté d'abondantes ressources naturelles, mais de compter les populations les plus pauvres au monde. Cette contradiction est souvent liée au faible progrès technologique et l'insuffisante valorisation des résultats de recherche en termes de développement endogène. C'est en ce sens que notre étude est de tout intérêt car elle permettra:

- ❖ Aux organisations nationales et internationales à but lucratif ou non, de s'intéresser aux besoins cruciaux des populations africaines et d'entreprendre des actions susceptibles d'apporter un changement significatif qui puisse contribuer au développement du continent;
- ❖ Aux dirigeants du CRAT de tenir compte de leurs erreurs et de les éviter à l'avenir; ceci en considérant les recommandations que nous leur ferons dans l'intérêt d'améliorer la performance de leur système de gestion et de leur structure organisationnelle;
- ❖ Au CESAG, d'enrichir sa banque de données entreprises avec ce nouveau cas, et d'améliorer son outil didactique destiné à une forte demande de bonne instruction;
- ❖ Aux futurs entrepreneurs, d'être édifiés sur les difficultés de Management de l'institution intergouvernementale et de se prémunir en conséquence;
- ❖ Aux professionnels ayant des responsabilités opérationnelles au sein des gouvernements, des organisations non gouvernementales, des institutions de la société civile ou du secteur privé;
- ❖ Aux membres des milieux universitaires souhaitant acquérir des connaissances relatives à la démarche de conduite de projets de développement; ainsi que les décideurs politiques considérant la recherche technologique comme un facteur de développement durable;
- ❖ Au Sénégal, d'améliorer son système de Management de projets et la viabilité des projets de développement qui sont la base du développement durable;
- ❖ A nous même, d'accumuler de l'expérience et de mieux utiliser les notions de gestion acquises au CESAG au cours de notre formation.

7. Plan de l'étude

Outre l'introduction générale et la conclusion, notre étude est articulée autour de deux grandes parties:

Première partie: Cadre théorique et contexte de l'étude.

Deuxième partie: Présentation des résultats et recommandations.

Dans la première partie, nous définirons dans le cadre théorique les notions fondamentales de notre étude à savoir les généralités sur les projets et la démarche de conduite de projet. Ensuite nous identifierons le contexte de notre étude par une présentation du CRAT, de son rôle, de sa mission et de ses composantes principales. Enfin dans la deuxième partie, nous présenterons, analyserons et ferons une interprétation des résultats de notre étude en vue de formuler des recommandations concrètes susceptibles d'améliorer le système de management de projets du CRAT.

8. Démarche de l'étude

Pour mener cette étude de manière cohérente et constructive, nous avons adopté une démarche qui consiste à procéder à une revue de littérature sur le Management et la Gestion des projets. Nous avons ensuite administré un guide d'entretien et un questionnaire au personnel de la société intervenant significativement dans la gestion de projets. Un séjour de 3 mois passé au sein du CRAT nous a permis de prendre connaissance des documents mis à notre disposition et d'observer l'ensemble de l'équipe à la tâche. Au bout d'un mois de présence, nous avons jugé indispensable de faire intervenir un service de consultance pour élaborer une évaluation à mi-parcours des programmes mis en œuvre par l'institution. Cette évaluation a d'une part été effectuée par le biais de l'analyse des quatre (4) indicateurs de la Gestion que sont la Planification, l'Organisation, la Motivation ou Impulsion et le Contrôle. D'autre part, nous nous sommes attardés sur la performance du système de Management de projets de la structure à travers sa pertinence, son efficacité, son efficience et sa durabilité. Par ailleurs, les informations collectées ont été traitées à l'aide du logiciel d'analyse de données sphinx.

Précisons que cette démarche a été d'un très grand apport à ladite société d'une part car cela a permis de faire une analyse critique de l'existant traduit par ses précédents PTBA, sa structure organisationnelle et son mode de fonctionnement ; et à nous d'autre part car l'atelier était très pratique. Cependant, sur dix (10) questionnaires administrés, nous n'en avons reçu que quatre (4) remplis en bonne et due forme car les salariés en charge des projets avaient une connaissance limitée sur la gestion des projets. Les appels téléphoniques, les déplacements effectués et les mails que nous avons envoyé sont de ce fait restés sans suite. Pour finir, nous avons présenté au comité Directeur du CRAT, les résultats de notre étude pour en obtenir la validation. Cette démarche s'est faite par le biais de l'intégration, la patience, la persévérance et l'implication dans la gestion de l'entreprise, dont nous avons fait preuve pendant notre séjour dans la Société. En outre, nous souhaitons que nos recommandations soient prises en compte par le CRAT dans les plus brefs délais afin d'observer un changement salutaire.

**PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE
DE L'ETUDE**

CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

1.1 Généralités sur les projets

1.1.1 Qu'est ce qu'un projet?

Lorsqu'une organisation doit réaliser :

- Des activités nouvelles, non répétitives et fortement irréversibles ;
- Des activités complexes et d'envergure dont la conduite dépasse les compétences d'une fonction de l'organisation sous contraintes de temps et de budget ;
- Des activités soumises à des incertitudes et risques assez élevés ;
- Des activités présentant des enjeux importants ;

Elle doit recourir à la formule projet (adhocratie) comme mode d'organisation.

Un projet est un ensemble d'activités (complexes, non répétitives, nouvelles et fortement irréversibles) et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population dans un temps donné. Les éléments clés de la définition sont l'identification du besoin, la définition des objectifs et d'une bonne stratégie et enfin, la mise en œuvre des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs. Toutes ces étapes doivent impérativement se faire avec efficacité, efficience et économie. « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin »².

² AFITEP, (1998), *Le management de projet, principes et pratique*, AFNOR, Paris.

1.1.2 Qu'est ce que le management de projet ?

Il existe plusieurs définitions du terme management ou gestion de projet. « On désigne par gestion de projet des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps et engageant des ressources rares et limitées». DECLERCK & OLSEN.

D'après les mêmes auteurs, selon la nature des projets les méthodes et systèmes de gestion diffèrent, par contre les techniques sur lesquelles s'appuient les méthodes sont indépendantes de la nature des projets. Selon le PMI, la gestion de projet est l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet, en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés d'envergure du produit ou service, de coûts, de délais, de qualité, de satisfaction du client et des participants³. En outre, c'est le degré d'atteinte de ces objectifs qui détermine le degré de succès de tout projet. En somme, le management de projet comprend la planification, l'organisation, le suivi de la progression et la maîtrise de tous les aspects du projet dans un processus continu, afin d'atteindre ses objectifs.

1.1.3 Qu'est ce que le management par projets?

La préposition «par» introduit l'idée que le mode projet est le mode de fonctionnement normal d'une organisation. Ainsi, le management s'exerce par l'intermédiaire des projets. C'est le cas de certains secteurs où cette forme de travail s'impose naturellement: conseil, ingénierie, recherche etc.; mais l'idée s'applique également à des organisations plus traditionnelles, qui sont amenées à se transformer du fait de l'introduction des projets. De façon volontariste ou subie, les projets deviennent des outils et des vecteurs du changement de l'organisation, du management et des comportements des hommes. Le « management par

³ M. Diop (2010), *Montage Financier de projets*, Codex de cours CESAG Dakar.

projet » définit donc les modalités de cohabitation, d'association entre une organisation verticale par services et une organisation transversale par projets⁴.

1.1.4 La planification de projet

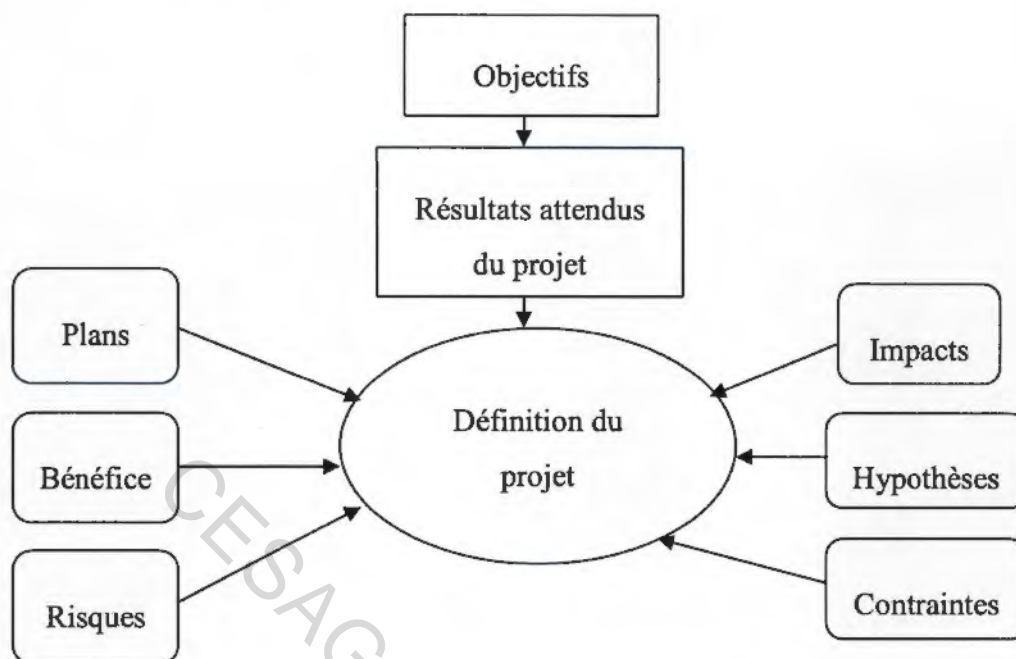
La planification se définit comme le processus par lequel le gestionnaire fixe les objectifs à atteindre et dresse les plans de travail devant mener à leur réalisation. Elle se fonde en général sur une analyse du chemin parcouru par l'entreprise, des ressources à sa disposition, de sa situation actuelle et des buts à atteindre. Elle est centrée sur les résultats et comporte plusieurs étapes à savoir:

- L'analyse des possibilités et des dangers ainsi que des forces et des faiblesses de l'entreprise;
- L'orientation de l'entreprise;
- L'examen des options possibles et choix de la stratégie appropriée;
- L'établissement des liens entre les stratégies d'une part, et les plans opérationnels, la politique et les budgets d'autre part;
- La préparation des plans détaillés;
- L'analyse des plans visant à assurer la réalisation des objectifs.

La planification devrait être holistique, incluant les délais, les coûts, la qualité et les résultats retravaillés à la lumière des contraintes de ressources et des risques. Elle s'effectue de la manière suivante :

⁴ A. Traoré (2010), *Conduite et suivi de projet, Codex de cours CESAG Dakar*.

Figure 1: La Planification⁵



Pourquoi malgré tous les soins accordés à l'élaboration des plannings, les projets ne se déroulent jamais comme prévu? N'est ce pas parce que l'entreprise est loin d'être un lieu de certitudes ? Il est bon de modérer sa confiance dans les prévisions et de commencer à perdre foi dans le déterminisme absolu, pour accorder plus d'attention à sa capacité de réaction.

1.1.5 L'organisation

L'organisation consiste à structurer ou à mettre en ordre les ressources d'une organisation en fonction des objectifs à réaliser à partir de critères de rationalité et d'efficacité. L'organisation en tant que fonction de base du Management est un processus qui consiste à mettre en place une structure et un système de coordination des hommes, des ressources et des tâches pour atteindre des objectifs fixés.

⁵ Buttrick R. (2006), *Le guide exhaustif du Management de Projets*, Pearson Education France, Paris

1.1.6 La Motivation/ Impulsion

Diriger signifie être à la tête et mener un groupe qui travaille dans une entreprise ou un domaine, en lui donnant les instructions nécessaires et en veillant à leur déroulement. Selon Henri FAYOL, une bonne gestion repose sur un certain nombre de principes à savoir: la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, la subordination de l'intérêt personnel à l'intérêt général, la rémunération du personnel, la décentralisation, l'ordre et l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative et l'union du personnel⁶.

1.1.7 Le Contrôle

Le contrôle consiste à la mise en place et en l'exécution des règles et procédures qui constituent une parade à l'emploi abusif, et utilisation inappropriée de fonds ou d'autres ressources. Il s'effectue de manière périodique par rapport aux résultats et aux moyens par un superviseur. Les informations recueillies permettent au chef de projet de consolider le budget et le planning des activités. L'objectif du contrôle étant de comparer la réalité du moment avec les prévisions, il suppose alors des dispositions de prise de décisions. En effet, il ne faut pas constater pour constater mais il faut constater pour agir dans le sens de réajustement ou réorientation des plans.

1.1.8 Caractéristiques d'un projet

1.1.8.1 La nouveauté; l'unicité

Il n'y a pas deux projets identiques. Bien sûr, ils peuvent se ressembler, l'objectif à atteindre peut être le même, tout comme l'objet, résultat du projet. Mais de l'un à l'autre, il y a toujours des différences plus ou moins importantes soit dans les détails, soit dans l'environnement, soit dans le contexte de la réalisation, qui feront que l'on n'aura jamais une reproduction à

⁶ HOHMANN Christian, Henri Fayol (2006) : 14 principes pour une bonne gestion.

l'identique du travail à effectuer, ou du matériel à approvisionner. Certes, si l'on se met à la place du client, ce qu'il recherche est d'abord la satisfaction d'un besoin. Et pour lui, ce qui a déjà été réalisé une fois, et a atteint l'objectif assigné, doit pouvoir être reproduit pour répondre au même besoin. On doit sûrement pouvoir faire des économies en ne reproduisant pas des études déjà réalisées une première fois⁷.

1.1.8.2 Durée limitée du projet

Un projet se situe dans un horizon temporaire limité. La durée du projet n'est pas fixe, il est donc nécessaire de connaître la date de début et de fin du projet, en vue de déterminer son chemin critique qui est un ensemble d'activités consécutives tenant compte des dépendances. En effet, l'achèvement en retard des activités affecte la date d'achèvement du projet ou retarde un jalon clé⁸.

1.1.8.3 L'assujettissement à des contraintes rigoureuses

Les projets sont sujets à des contraintes dont l'importance varie en fonction du type de projet. Les principales contraintes sont liées à la qualité, au coût, au délai et à la performance. Ces contraintes sont à considérer dans la mise en œuvre de tout projet. En effet, il s'agit de contraintes intimement liées qui nécessitent l'attention particulière du manager de projets pour assurer leur conduite.

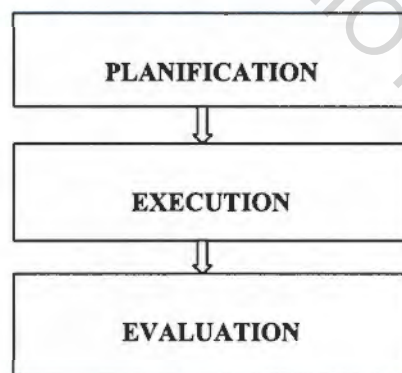
⁷ Muller J-L G. et Joly M., (2002), *De la gestion de projet au management par projets*, AFNOR, Saint-Denis La Plaine.

⁸ Mémoire DIALLO A., (2007), *Analyse du Système de Management de Projets d'une société de prestation de services: Cas de l'ASECNA, CESAG, Dakar*, 69 pages.

1.2 Un cycle de vie dynamique

Pour qu'il soit géré dans un contexte de qualité, un projet doit suivre différentes phases au terme desquelles des points de contrôle doivent être définis. Chaque étape fait l'objet d'un livrable et d'une validation à partir d'un document spécifique. Cela permet de maîtriser la conformité des livrables à la définition des besoins, et de s'assurer de l'adéquation aux objectifs de coûts et de délais. Les projets prennent naissance dans l'émergence d'un désir ou d'un besoin et se terminent par la livraison d'un produit ou service perçu comme satisfaisant ce besoin. Le «cycle de vie du projet» est l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit. Le nombre d'étapes du cycle varie selon l'organisme. Certaines organisations comptabilisent quatre (4) étapes, d'autres en ont six (6) ou plus (Voir **Annexe I: Etapes du cycle des opérations de la Commission Européenne**). En général, il est conseillé d'en avoir le moins possible mais elles doivent être sensées et convenir à tous les projets entrepris. Un schéma de synthèse nous permet d'illustrer le cycle d'un projet en trois phases :

Figure 2: Etapes du cycle d'un projet



1.2.1 La planification

La planification est l'organisation dans le temps de la réalisation d'objectifs dans un domaine avec des objectifs, des moyens, et sur une durée (et des étapes) précise(s). Le point de départ d'une planification est la détermination des besoins prioritaires à satisfaire compte tenu des préoccupations de l'environnement dans lequel évolue une institution donnée. Ces besoins

prioritaires doivent constituer, pour une institution, un cadre d'orientation des programmes et activités. C'est cet élément qui confère à un programme précis son efficacité. La caractéristique principale de la planification est la dimension temps. Souvent ébauchée par une liste des choses à faire, elle se concrétise ensuite par un plan répondant de façon détaillée et concrète aux principaux aspects opérationnels du type QQQCC: qui, quoi, où, quand, comment, combien. Tout système de planification doit comporter des indications sur:

- Les besoins;
- Les objectifs;
- Les résultats;
- Les critères d'évaluation;
- Les programmes d'activités;
- Les ressources.

1.2.2 L'exécution

Après l'évaluation des besoins et de son approbation, la deuxième étape importante de l'exécution et de la mise en œuvre d'un projet de technologie, avant le choix du ou des fournisseurs, est le processus d'exécution lui-même. Durant le processus d'exécution, des fonctionnaires de l'organisme électoral devront travailler de près avec les fournisseurs pour s'assurer que les produits et les services répondent aux besoins. Un plan d'exécution doit énumérer les activités suivantes nécessaires à l'exécution du projet de technologie :

- Former une équipe de gestionnaires à qui confier la pleine responsabilité du projet;
- Former une équipe de techniciens internes ou externes pour la gestion de l'aspect technique du projet;
- Etablir les échéanciers pour l'exécution des différentes étapes du projet;
- Déterminer conjointement avec les fournisseurs un calendrier de paiements progressifs basés sur l'achèvement d'étapes importantes;

- Etablir des mécanismes de liaison avec les fournisseurs, préférablement par des rencontres à intervalles réguliers;
- Identifier un groupe d'utilisateurs dans le but de connaître leurs besoins et de les tenir au courant des progrès;
- Conserver un contact avec les fournisseurs pour s'assurer que les devis sont compris et respectés;
- Au besoin, fournir des éclaircissements des devis aux fournisseurs ou les modifier si nécessaire;
- S'il y a lieu, détacher du personnel de l'organisme électoral auprès des fournisseurs pour observer l'exécution du projet et pour les guider;
- Offrir aux fournisseurs une évaluation des prototypes, maquettes ou modèles créés;
- S'entendre avec les fournisseurs pour la livraison en temps opportun des produits ou des services à mettre à l'essai et s'assurer de disposer suffisamment de temps pour effectuer les mises à l'essai et pour la mise en œuvre avant leur utilisation lors d'un scrutin.

Une fois ces activités accomplies, les fournisseurs devraient être en mesure de livrer un produit prêt à mettre à l'essai, soit un produit final ou presque ou un prototype selon la complexité ou l'originalité du produit.

1.2.3. L'évaluation

L'évaluation est un processus de collecte et d'analyse d'informations pour vérifier si un projet est en train de mener les activités planifiées, et déterminer jusqu'à quel point il réalise les objectifs initialement définis (en exécutant ces activités.) L'évaluation est un instrument servant à identifier les moyens par lesquelles on peut assurer un maximum d'efficacité à un projet et/ou les modifications pouvant permettre d'améliorer les services. Pour qu'une évaluation puisse être entreprise, les éléments suivants sont nécessaires :

- Des objectifs clairs et mesurables ;
- Des indicateurs clés qui montrent le progrès réalisé ;
- Des données permettant, à l'aide d'indicateurs, d'établir si des changements ont eu lieu.

Si ces facteurs ne sont pas définis, l'évaluation n'est pas possible. Dans ce cas, un examen moins rigoureux sera plus approprié.

1. 3 La démarche de gestion de projet

1. 3.1 Système et phases de la gestion de projet

Le système de gestion de projet est l'ensemble des processus, des règles et des moyens nécessaires pour assurer le traitement des données de gestion, leur interprétation, l'élaboration de décisions et enfin l'exécution d'actes de gestion. Les phases de la gestion de projet pourraient être résumées comme suit⁹:

- Identification du projet
- Préparation du projet
- Pilotage et direction du projet
- Suivi-évaluation du projet

1.3.2 Identification du projet

C'est la première élaboration des idées du projet exprimées globalement en objectifs, résultats et activités en vue de déterminer s'il faut ou non procéder à l'étude de faisabilité. Le cas échéant, on définit les termes de référence de cette étude. La proposition est le livrable clé de cette phase. Elle décrit le besoin de l'entreprise. C'est un document qui signale les besoins auxquels le projet répondra, ce qu'il se propose de produire (si cela est connu), les bénéfices attendus et sa cohérence avec la stratégie actuelle. S'ils sont connus, l'impact sur l'organisation (du marché, technologique et opérationnel), l'évaluation des résultats attendus, et les coûts et les délais nécessaires pour l'application du projet y sont également inclus.

⁹ Fernandez A., (2008). *Le Chef de Projet Efficace*, Ed Groupe Eyrolles, Paris

1.3.2.1 Expression des besoins

Le besoin (ou idée) d'un projet doit provenir directement de la stratégie et du business plan. Ce n'est pas toujours le cas: par exemple, des opportunités commerciales peuvent résulter des innovations techniques, de l'expérience opérationnelle ou du feed-back des fournisseurs ou des clients. L'initiateur de l'idée doit trouver le cadre supérieur qui tirera le plus de profits du projet, et le cadre supérieur vérifie qu'une idée semblable n'a pas été déjà proposée. Si c'est le cas, l'idée doit être abandonnée à moins de circonstances différentes (le marché, les technologies etc.). Il doit chercher qui d'autre dans l'entreprise est susceptible d'être intéressé par l'idée en terme de résultats attendus, d'impact et/ou de contribution. Puis, il nomme un sponsor de projet potentiel.

1.3.2.2 Etudes de pré faisabilité

Les études de pré faisabilité sont entamées une fois que la pertinence du projet est avérée et que le besoin a été reformulé de façon détaillée, avec une déclinaison des objectifs et des résultats attendus. Le but de l'étape des études initiales est d'examiner la proposition le plus rapidement possible et de l'évaluer par rapport aux business plans déjà existants dans l'entreprise. Il s'agit de vérifier si le projet est viable en terme financier, opérationnel, technologique et de clientèle.

1.3.2.3 Etude de faisabilité

Cette étape a pour but de justifier les choix techniques, financiers et économiques. Cette étude peut mener à un abandon ou plutôt à une demande d'études complémentaires susceptibles de justifier la faisabilité du projet. Si cela s'avère positif, la recherche de financement pourra être entamée.

1.3.3 Préparation

La préparation du projet commence une fois que le marché est approuvé ou une fois que la Direction a donné son aval. Cette phase nécessite une grande organisation et détermine les différentes actions à mener, les moyens nécessaires et le temps global de chaque phase. La

phase de préparation comprend la programmation, l'identification, l'instruction et le financement du projet.

1. 3.4 Pilotage et direction du projet

1.3.4.1 Pilotage de projet

Le pilotage d'un projet consiste à faire en sorte que le projet aboutisse dans les délais, dans le budget et avec le niveau de qualité requis. La fonction essentielle de la conduite d'un projet est d'obtenir le «produit» du projet. Le pilotage de projet, comparable au pilotage d'un engin, est confié à une personne ou une équipe: le Chef de projet. D'une entreprise à l'autre, la dénomination peut varier (Maître d'œuvre délégué, Responsable projet etc.), mais le rôle est toujours le même. Le chef de projet, dans son pilotage du projet, s'appuie sur la gestion de projets et sur la gestion de la qualité¹⁰.

1.3.4.2 Comité de pilotage du projet

Le comité de pilotage est un groupe de personnes chargées de veiller au bon fonctionnement d'un projet au sein d'une entreprise. Il est souvent utile pour les projets utilisant un grand nombre de liens fonctionnels et/ou lorsque les résultats attendus sont destinés à plusieurs secteurs de marché ou fonctions. Le rôle du comité de pilotage est de permettre au sponsor de projet de livrer les résultats attendus. Plus particulièrement, il a le devoir de contrôler l'avancement du projet et d'assurer que les intérêts de l'entreprise sont servis au mieux d'une part; et de servir de forum pour prendre des décisions multifonctionnelles stratégiques, lever les obstacles et résoudre les problèmes d'autre part. Un comité de pilotage est souvent appelé un groupe de pilotage ou un conseil de pilotage.

¹⁰ VALLET G, (2003), *Techniques de planification de projets*, Ed DUNOD, Paris.

1.3.5 Suivi évaluation du projet

Le suivi d'un projet se réalise à travers un système d'informations destinées à fournir aux décideurs des données précises et synthétiques pour vérifier si l'exécution du projet se déroule comme prévu, pour procéder à des réajustements immédiats et pour apprécier les effets des activités réalisées. Le suivi est de ce fait un support de pilotage du projet se traduisant par 11 :

- Une activité soutenue, permanente de collecte de données et d'informations;
- Un système de traitement des données et d'informations;
- Un système de diffusion des données et informations.

Le suivi intervient pendant l'exécution du projet et est effectué par l'équipe de projet et les acteurs impliqués. Lorsque le suivi est effectué par l'autorité de tutelle ou le bailleur, on parle de supervision. Le suivi n'a pas pour but de modifier les objectifs mais les écarts qui existent après l'évaluation. Il aide donc à la prise de décision et peut porter sur les ressources, les activités, les résultats, les effets et sur tout le système. C'est une activité continue de pilotage qui a pour but d'atteindre les objectifs fixés. On peut à l'issue du suivi, réorienter l'activité en cas d'écarts constatés.

L'évaluation quant à elle est le jugement porté à l'activité du projet à un moment donné. Elle vise à porter un jugement de valeur, identifier la pertinence d'une intervention sur les points suivants: l'utilité (satisfaction du besoin identifié au départ), la nature (Est-ce un bon projet? Un projet peut être bon pour l'un et mauvais pour l'autre; alors bon sur quelle base? Pourquoi) ? L'évaluation porte sur les questions de fond et permet de:

- Tirer des enseignements sur les raisons et facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une activité ou d'un projet;

11 A. Traoré, (2010), *Conduite et Suivi de projets, Codex de cours CESAG Dakar.*

- Apprécier les retombées sur divers plans: économique, social, environnemental, institutionnel etc.;
- Prendre des décisions sur la suite à donner au projet du point de vue de l'orientation, de la stratégie d'intervention.

Il existe une relation interactive entre suivi et évaluation. Le suivi évaluation est une combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire un questionnement et une analyse des données, des observations, des théories, des convictions et/ou hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action. En outre, aucune des fonctions ne doit être considérée comme substitut à l'autre.

1.4 Elaboration du modèle de référence

1.4.1 La variable expliquée

La variable expliquée de notre modèle est: «La performance du système de management de projets du Centre Régional Africain de Technologies (CRAT)». La performance sera appréciée à l'aide d'indicateurs tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

1.4.2 La Variable explicative

Nous retiendrons la « Gestion » comme variable explicative car elle s'adapte le mieux au contexte de notre analyse et permet d'apprécier au mieux l'incidence de chacun de ses indicateurs sur notre modèle. Il s'agit des indicateurs suivants :

La Planification

Depuis l'idée de projet comment pense-t-on le projet ? Sa mise en œuvre ? Est ce que les moyens sont souvent sous estimés ou surestimés? Comment est définie l'orientation générale d'une institution pour en tirer des plans, des programmes? La satisfaction des besoins est-elle inscrite dans un horizon temporel déterminé?

L'Organisation

Organiser consiste à structurer ou à mettre en ordre les ressources (humaines, matérielles, financières) d'une entité en fonction des objectifs à réaliser à partir de critères de rationalité et d'efficacité. A-t-on décidé de qui fait quoi ? Où ? Quand ? Et comment ?

La Motivation/ Impulsion

Toutes les parties prenantes au projet ont-elles été impliquées dans les projets ? Ya t-il un intérêt pour la motivation des hommes ? La vision de l'entreprise a-t-elle été bien définie ? Les employés y ont-ils adhéré ?

Le Contrôle

Il cherche à détecter les dépassements de coût et les retards sur l'échéancier le plus rapidement possible et ce, avant qu'il ne soit plus possible de corriger la situation tout en respectant les contraintes du projet. On peut alors se poser la question à savoir : Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?

1.5 Opérationnalisation des variables du modèle

Après la détermination des variables du modèle d'analyse, il est important que nous opérationnalisions le modèle en définissant les indicateurs de la variable expliquée, ainsi que ceux des variables explicatives; dans le but d'appréhender les interactions existant au sein dudit modèle.

1.5.1 Les indicateurs de la variable expliquée

Tableau I: La variable expliquée- La performance du système de Management de projets du CRAT

Variable expliquée	Indicateurs	Caractéristiques des indicateurs
La Performance du Système de Management de Projets du CRAT	Pertinence	La pertinence et la cohérence du PTBA
	Efficacité	L'efficacité dans la prévision des projets Le rapport prévisions/ résultats
	Efficienne	L'évolution des contributions des Etats membres L'utilisation des ressources
	Durabilité	La crédibilité de l'institution La viabilité pédagogique La viabilité institutionnelle et des personnes La viabilité financière

1.5.1.1 Pertinence

Les finalités et les objectifs proposés sont-ils adéquats au regard de l'analyse du contexte économique et social et du diagnostic de la situation initiale à transformer ? La composante Pertinence sera estimée par rapport à la pertinence et à la cohérence du PTBA.

1.5.1.2 Efficacité

L'évaluation de l'efficacité correspond à l'appréciation quantitative et qualitative des résultats obtenus comparés aux prévisions formulées dans l'objectif général et les objectifs spécifiques. Elle mesure l'écart entre le prévu et le réalisé, au plan quantitatif et qualitatif. Nous apprécierons d'abord l'efficacité dans la prévision des projets, et ensuite le rapport prévisions/résultats.

1.5.1.3 Efficience

L'organisation du projet est-elle optimale (pertinente et rationnelle) pour finaliser les objectifs ? Cette composante se réfère à la réalisation des objectifs du projet dans les plus brefs délais et avec le moins de ressources possibles. Dans notre cas, l'efficience sera déterminée par l'évolution des contributions des Etats membres et par l'utilisation des ressources par le CRAT.

1.5.1.4 Durabilité

Il s'agit d'apprécier les facteurs de pérennisation de l'impact du projet. Le contexte est-il propice à la durabilité des changements ? Cet indicateur sera déterminé à travers la crédibilité de l'Institution, ainsi que la viabilité sur le plan pédagogique, institutionnel et des personnes, et enfin sur le plan financier.

1.5.2 Les indicateurs de la variable explicative

Tableau II : La variable explicative – La gestion

Variable explicative	Indicateurs	Caractéristiques des indicateurs
GESTION	Planification	Evaluation des ressources Formulation claire des objectifs dans un cahier de charge Subdivision des tâches Délais d'exécution réalisables Elaboration du tableau de bord
	Organisation	Existence d'un organigramme de projets Mise en place et communication avec le comité de pilotage Disponibilité et Circuit de l'information
	Motivation/ Impulsion	Existence d'un processus de prise de décisions et de validation Existence d'une source de motivation Existence d'un climat de travail détendu
	Contrôle	Réunions de coordination, d'évaluation Cohérence entre résultats et activités

1.6 Méthodologie

A partir de notre modèle d'analyse et en recueillant les informations nécessaires nous parviendrons à disposer des données essentielles pour la suite de notre analyse.

1.6.1 Population à l'étude

Pour mener à bien notre étude, notre échantillon a été composé sur la base de l'implication des acteurs dans la mise en œuvre des projets, ainsi que leur expérience dans la gestion de projets. L'échantillon regroupe des cadres de tous les services existant au sein de l'entreprise, c'est-à-dire la Direction exécutive et les différentes divisions d'une part. D'autre part, nous avons recueilli l'avis d'autres acteurs au sein du Centre qui n'interviennent pas directement dans l'élaboration des projets afin que l'enquête soit participative. Au total, nous avons pu nous entretenir avec sept (07) personnes dont:

- Le Directeur Exécutif du Centre ;
- Le Chef de la Division Communication des Points Focaux et du Suivi des Programmes et Projets;
- Le Chef de la Division de l'Administration, des Ressources Humaines et des Finances;
- Le Chef de la Division de la Technologie, de la Recherche et des Sciences;
- Le chef de la Division de la Formation, des Manifestations et de Partenariats;
- La chargée de missions;
- Le Chef du service informatique.

Les entretiens ont été recueillis par prise de notes.

1.6.2 Instruments de l'étude

Pour le recueil d'informations nous avons élaboré un guide d'entretien et un questionnaire. Ces documents étaient composés de plusieurs rubriques avec des questions spécifiques à chaque rubrique qui nous ont permis de cerner au mieux le sujet de notre étude (Voir Annexes III et Annexe IV). De plus, nous avons procédé à une étude documentaire (méthode empirique) et à une collecte de données par observation participante qui sont des méthodes de recherche qualitatives.

1.6.3 Méthode d'administration

Le questionnaire a été utilisé non pas pour le traitement global de l'information, mais pour avoir le maximum d'idées possibles pour une bonne compréhension de la Gestion de projets du Centre (compréhension des outils et du Management de projets). Nous avons regroupé les questions par catégorie et avons tenté d'avoir plusieurs avis sur chaque notion sensible à notre étude. Le guide d'entretien quant à lui a été envoyé par mail aux concernés pour les questions que nous n'avons pu poser au cours des brefs entretiens qui nous ont été accordés.

1.6.4 Mode de traitement des données

Le traitement des données collectées a été fait par analyse de contenu compte tenu de la méthode qualitative utilisée. Les réponses aux questions ont été regroupées selon leurs similitudes et classées suivant leur fréquence d'apparition. Ainsi les principales tendances ont été dégagées pour chaque variable. C'est sur cette base que nous avons effectué l'interprétation des résultats. A chaque indicateur nous avons donné le même poids soit 10 points. Les critères de l'indicateur se partagent les 10 points. L'appréciation se fait à trois (3) niveaux:

- Satisfaisant pour un poids supérieur ou égal à 5 points;
- Peu satisfaisant pour un poids compris entre 1 et 4 points;
- Pas du tout satisfaisant pour un poids égal à 0 point.

CHAPITRE 2: LE CONTEXTE DE L'ETUDE

2.1 Présentation générale du CRAT

2.1.1 Historique, mission et Objectifs

Le Centre Régional Africain de Technologie (CRAT), Institution intergouvernementale créée en 1977 sous l'égide de la CEA et de l'OUA, est devenu opérationnel en 1980 avec l'implantation de son siège à Dakar au Sénégal. Il assure des services de conseil, de formation, d'information et de documentation, d'équipement de centres ; et favorise la coopération à l'intérieur et à l'extérieur du continent. Il compte à son actif 31 Etats membres (Voir **Annexe II: Répartition régionale des Etats membres du CRAT**) et se compose de trois(3) organes: le Conseil des Ministres, le Comité Exécutif et le Secrétariat représenté par la Direction Exécutive. La mission principale du CRAT est d'être pour les États africains, un instrument efficace d'impulsion, de renforcement, de coordination et d'intégration des capacités et stratégies technologiques nationales, sous-régionales et régionales. Il a formulé conformément à sa vision, des projets susceptibles de favoriser le développement scientifique et technologique. Leurs objectifs contribuent à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement et leur zone d'implantation répond au souci d'intégration des préoccupations des pays membres.

On peut citer à titre illustratif :

Projet A : Elaboration d'un système d'information Scientifique et Technologique au Sénégal

Projet B: Institutionnalisation du management du savoir en Afrique: Encrage de KMA

Projet C: Valorisation des filières énergétiques renouvelables et protection de l'environnement

Projet D: Formation des femmes sur les techniques de transformation des produits agro-alimentaires

Projet E: Valorisation des filières agro-alimentaires

Le CRAT a pour objectifs de:¹²

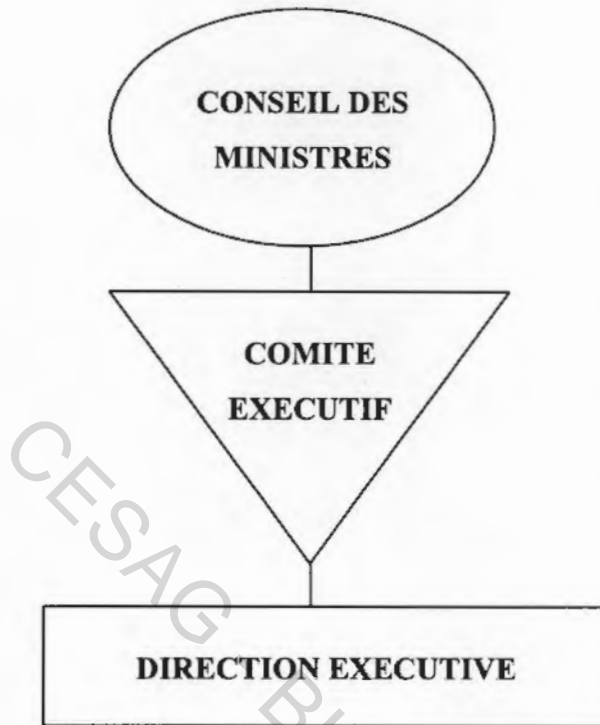
- a) Contribuer à la collecte et à la diffusion des informations technologiques fiables au sein des Etats membres ;
- b) Encourager l'utilisation de technologies adaptées aux objectifs de développement des Etats membres ; notamment par l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies d'innovation, de transfert et de gestion technologiques ainsi que de commercialisation des Résultats de la Recherche-développement endogène;
- c) Aider les Etats membres à formuler des politiques en matière de Technologie, dans le cadre de la planification du développement scientifique, technologique et socio-économique ;
- d) Encourager la Recherche, la formation et la coopération dans l'espace sous régional de l'Afrique, en particulier entre les Etats membres ;
- e) Evaluer les effets socio-économiques de la mise au point, du transfert et de l'adaptation des technologies sur le continent africain.

2.1.2 Organes du CRAT

Le CRAT est composé d'organes distincts reliés les uns aux autres en vue d'assurer son fonctionnement. Le Secrétariat est représenté par la Direction Exécutive dont le siège est basé à Dakar au Sénégal.

¹² Extrait des Statuts du CRAT.

Figure 3: Les Organes du CRAT¹³



2.1.2.1 Le conseil: création, composition et attributions

Le Conseil est régi par un Bureau composé d'un Président, de trois Vice-présidents dont un du secteur privé ou des organismes partenaires au développement, et d'un Rapporteur. Les membres du bureau sont élus par consensus, en fonction de critères tels que la rotation géographique, le soutien apporté par leurs pays ou organismes respectifs au Centre, etc. La Session du Conseil est présidée par le Président du Conseil. En son absence la Session est présidée par l'un des vice-présidents ou par son Représentant. Le Conseil se réunit en Session ordinaire une fois tous les deux ans, mais il peut se réunir en session extraordinaire s'il en décide ainsi ou s'il y est invité par deux tiers au moins des Etats membres du Centre. Les sessions ordinaires et extraordinaires du Conseil se tiennent au siège du Centre, à moins qu'elles ne soient convoquées ailleurs, en application d'une décision prise à une session

13 Extrait des Statuts du CRAT.

précédente du Conseil. Les décisions du Conseil sont normalement prises par consensus. Le Conseil arrête son propre règlement intérieur, y compris les règles régissant la convocation de ses sessions, le quorum, la conduite de ses travaux lors et en dehors de ses sessions, ainsi que le roulement des fonctions de président et des autres membres du Bureau du Conseil. Le Conseil peut sur recommandation du Comité Exécutif et sous réserve des dispositions de son règlement intérieur, inviter les personnes, gouvernements ou institutions dont il juge la présence souhaitable en qualité d'observateurs à toutes ses sessions ou à certaines d'entre elles.

Le Conseil est composé du ministre ou commissaire chargé de la technologie dans le gouvernement de chaque Etat membre du Centre ; et des représentants des membres associés.

Il a en particulier pour tâches de:

- Définir les politiques et principes généraux régissant les activités du Centre ;
- Approuver le programme de travail, de budget et les comptes du Centre;
- Evaluer les contributions annuelles et spéciales versées par les Etats membres du Centre et les questions connexes ;
- Elire les membres du Comité Exécutif ainsi que les représentants des membres associés, en assurant une répartition géographique et linguistique équitable ;
- Nommer, sur recommandation du Comité Exécutif, le Directeur Exécutif et le Directeur Exécutif Adjoint du Centre et prescrire leurs conditions de service;
- Examiner les propositions relatives à la formulation des objectifs du Centre soumis par le Comité Exécutif et prendre des décisions en vue de leur adoption par le Centre et ses Etats membres ;
- Arrêter et /ou adapter le règlement du personnel, le règlement financier et autres règles du Centre, y compris le règlement concernant les informations à caractère confidentiel détenues par le Centre ;
- Choisir l'emplacement du siège du Centre et de ses structures de Recherche avancée ou de Formation ;
- Approuver les rapports périodiques sur les activités du Centre ;
- Créer les comités spéciaux ou techniques jugés nécessaires ou souhaitables ;

- Accomplir toutes les autres tâches qui s'avèrent nécessaires pour la contribution à la réalisation des objectifs du Centre.

2.1.2.2 Le Comité Exécutif: création, composition et attributions

Un tiers des Etats membres et des représentants des membres associés désignés par le Conseil se retireront deux ans après leur élection et seront remplacés par le même nombre d'Etats membres ou de représentants de membres associés élus par le Conseil à cette fin. Un autre tiers des membres et des représentants des Membres Associés désignés par le Conseil se retireront trois ans après leur élection et seront remplacés par le même nombre d'Etats membres ou de Représentants des Membres Associés élus par le Conseil. Le tiers restant des Etats membres et des Représentants des membres Associés se retireront quatre ans après leur élection et seront remplacés par le même nombre d'Etats membres ou des Membres Associés élus par le Conseil. Tout Etat membre du Centre élu au Comité Exécutif sera représenté par le chef de l'institution nationale s'occupant de la technologie, désigné par l'Etat membre à cette fin.

Le Comité Exécutif est composé :

- Du Président, élu parmi les Pays membres de droit du Comité Exécutif ;
- D'un tiers du total des Etats membres du Centre, élu par le Conseil ;
- Des représentants des Membres Associés élus par le Conseil ;
- Du Directeur Exécutif du Centre qui sera membre d'office à titre consultatif et sera chargé des fonctions de tenue du Secrétariat du Comité Exécutif ;
- Des représentants des organismes de l'Organisation des Nations Unies poursuivant des activités analogues à celles du Centre et désireux d'aider le Centre en tant qu'observateurs, dans l'atteinte de ses objectifs.

Le Comité Exécutif est chargé des tâches ci-après :

- Sous réserve des directives de nature générale que le Conseil pourra lui donner, il assume la responsabilité de l'exécution du programme de travail du Centre et prend toutes les mesures nécessaires pour veiller à l'exécution efficace et rationnelle dudit programme de travail ;
- Examiner le projet d'organigramme du Centre ainsi que celui du programme du travail et de budget correspondant du Centre qui lui sont présentés par le Directeur Exécutif du Centre et les soumet, accompagnés des recommandations qu'il juge nécessaires, à l'approbation du Conseil ;
- Examiner tout projet de construction, dans l'un quelconque des Etats membres, de locaux du Centre ou de création de structures de Recherche avancée ou de formation présentée par le Directeur Exécutif et les soumettre au Conseil avec ses recommandations ;
- Présenter, par l'intermédiaire de son Président lors de chaque session ordinaire du Conseil, un rapport périodique sur les activités du Centre, y compris des Etats financiers de ses recettes et de ses dépenses ;
- Proposer à l'examen du Conseil, les contributions annuelles et spéciales à verser par les Etats membres du Centre ;
- Déterminer de temps à autres les postes du secrétariat, autres que ceux du Directeur Exécutif et du Directeur Exécutif Adjoint du Centre et nommer des personnes aux dits postes;
- Soumettre à l'approbation du Conseil le règlement du personnel, le règlement financier et tout autre règlement du Centre, y compris le règlement concernant les informations à caractère confidentiel détenues par le Centre ;
- Approuver les dispositions nécessaires pour la fourniture, par le Centre, de services dans le domaine de la technologie aux Etats Membres et aux Membres-Associés du Centre ;
- Sous réserve des directives que le Conseil pourra lui donner, superviser la coordination des travaux du Centre et de ceux d'autres institutions participant ou s'intéressant à la réalisation des objectifs du Centre, dont il pourra décider ;
- Recommander au Conseil la personne à nommer au poste de Directeur Exécutif ou de Directeur Exécutif Adjoint du Centre;

- Créer ses propres comités spéciaux ou techniques, qu'il jugera nécessaires ou souhaitables, et arrêter les règles nécessaires à la bonne marche des travaux desdits comités;
- Assumer les autres pouvoirs et accomplir les autres tâches qui lui sont conférées ou imposées en vertu des Statuts.

Notons que le Comité Exécutif peut déléguer l'un des pouvoirs et tâches qui lui sont conférés ou imposés à un sous-comité du Comité Exécutif ou au Directeur Exécutif du Centre. Il se réunit en session ordinaire une fois par an mais peut se réunir en session extraordinaire à la demande de son Président ou des deux tiers de ses membres. Les réunions du Comité Exécutif se tiennent au siège du Centre ou dans le pays qui abrite la Session du Conseil ou en tout autre lieu opportun désigné par le Conseil des Ministres.

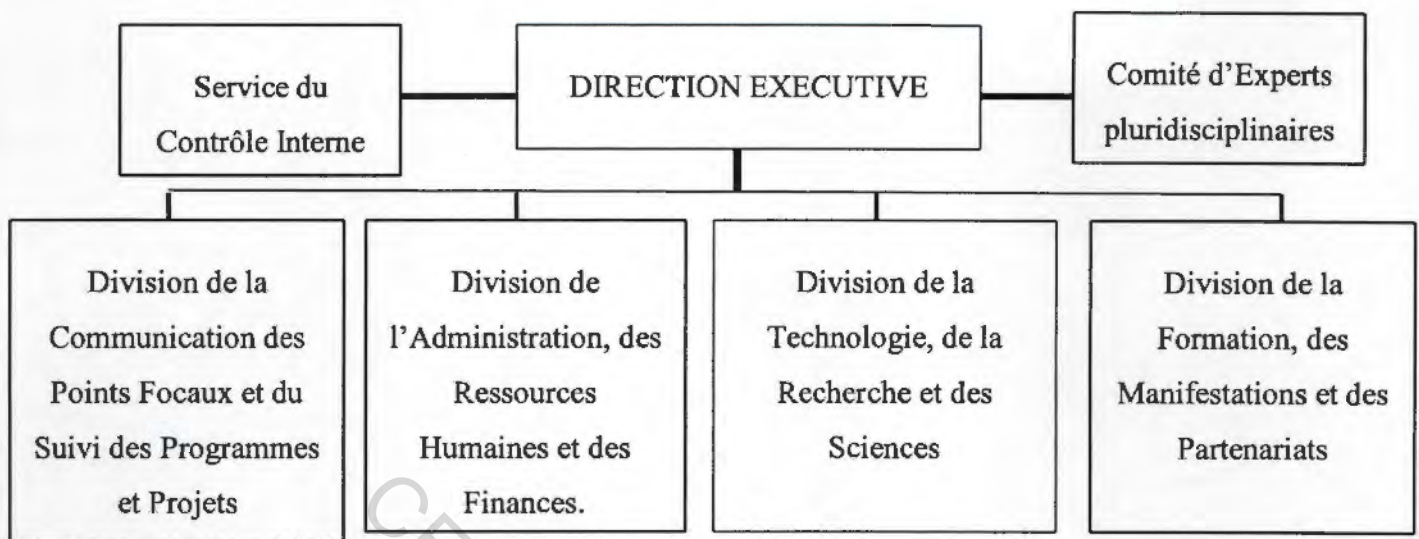
2.1.2.3 La Direction Exécutive

Le Secrétariat comprend la Direction Exécutive, les Divisions et les Structures de Recherche avancée ou de Formation dans des domaines technologiques de pointe créées par le Centre (Voir **Figure 4: Organigramme du Secrétariat du CRAT**). Il est dirigé par le Directeur Exécutif du Centre qui est nommé pour une période de cinq ans, conformément aux dispositions des Statuts et peut être nommé à nouveau pour un seul mandat supplémentaire de cinq ans. Le Directeur Exécutif du Centre est le responsable de l'organisation de la direction et de l'administration du Secrétariat. Il est chargé de la mise en œuvre des politiques, décisions et directives arrêtées par le Conseil et le Comité Exécutif. Le Directeur Exécutif Adjoint qui assiste le Directeur Exécutif du Centre dans l'exercice de ses fonctions, est nommé pour une période de cinq ans également, et rééligible pour un autre mandat de cinq ans. Cependant, le Centre ne dispose pas de Directeur Adjoint en ce moment. Le Directeur Exécutif du Centre, avec l'assistance des autres fonctionnaires du secrétariat, doit entre autres.¹⁴

¹⁴ Extrait des Statuts du CRAT

- Assurer le déroulement des réunions des Organes Directeurs ;
- Œuvrer au bon fonctionnement des Organes Directeurs du Centre et au bon déroulement de leurs activités ;
- Veiller en permanence au fonctionnement du Centre et le cas échéant, soumettre des rapports sur les résultats de son examen au Conseil ou au Comité Exécutif pour suite à donner ;
- Présenter le projet d'organigramme ainsi que celui du programme de travail et de budget correspondant du Centre au Comité Exécutif pour examen. Il en est de même pour tout projet de construction de locaux du Centre ou de création de Structures avancées de Recherche ou de formation dans les domaines technologiques de pointe ;
- Présenter des rapports périodiques sur les activités du Centre, y compris les états financiers de ses recettes et de ses dépenses au Comité Exécutif pour examen ;
- Exécuter le programme de travail du Centre et coordonner les travaux du Centre avec ceux d'autres institutions participant ou s'intéressant à la réalisation des objectifs du Centre décidés par les Organes Directeurs;
- Entreprendre les travaux et études et rendre les services liés à la réalisation des objectifs du Centre arrêtés par le Conseil ou le Comité Exécutif ;
- Présenter au Conseil ou le cas échéant au Comité Exécutif, des propositions susceptibles de contribuer au bon fonctionnement et au rayonnement du Centre ;
- Convoquer, en consultation avec le président des Organes Directeurs du Centre, les réunions desdits organes conformément aux dispositions des Statuts;
- Préparer et soumettre au Comité Exécutif toute proposition d'amendement aux textes statutaires du Centre.

Figure 4: Organigramme du Secrétariat du CRAT¹⁵



L'organigramme du CRAT met en exergue la relation existant entre les différentes divisions et la Direction Exécutive. Un service de contrôle interne ainsi qu'un comité d'experts pluridisciplinaires devraient en principe exister comme l'indique l'organigramme, mais cela n'est pas encore le cas. Il est crucial de préciser qu'auparavant, les différentes Divisions étaient formulées différemment ; ce qui fait que ce nouvel organigramme défini par le CRAT n'est pas encore adopté dans sa totalité. Elles se présentaient de la sorte :

- Division Information et Documentation
- Division Recherche et services de consultation technologique
- Division Recherche et développement des Ressources Humaines
- Division Administration et Finances

Les divisions restent quand bien mêmes sous la coupole de la Direction Exécutive à qui elles sont tenues de rendre compte de l'avancement des tâches qui leur sont confiées.

¹⁵ GNING M., (2010), *Plan Stratégique 2010-2015 du CRAT*, 27 pages.

2.1.2.3.1 La Division de la Communication des Points Focaux et du Suivi des Programmes et Projets

A la tête de cette Division, le responsable définit et met en œuvre d'une part la politique ou les projets de communication fixés par la direction de l'établissement. Le responsable de communication supervise la rédaction de communiqués et dossiers de presse. Il ou elle choisit et conçoit les supports de communication et étudie les moyens de réalisation : panneaux, scénarios de films, cédéroms, articles de revue, documents pédagogiques, pages web etc. De plus, le responsable de la communication veille à la relance des journalistes et supports de presse (écrite, radio, TV, Internet) lorsque des opérations sont organisées afin que le nom de l'entreprise soit diffusé au maximum. Le responsable de communication s'occupe aussi de l'organisation de rencontres entre les Points Focaux. Il met tout en œuvre pour que salons, conférences de presse, cocktails se déroulent dans les meilleures conditions possibles et qu'à chacune de ces occasions l'entreprise apparaisse sous son meilleur jour.

D'autre part, il est chargé de l'Etude des questions technologiques concernant l'ensemble des Etats membres, d'examiner la faisabilité des projets devant bénéficier de concours financiers divers; d'effectuer ou de faire effectuer le suivi et l'évaluation des programmes et projets mis en œuvre ; de la collecte, de la décentralisation et de la diffusion des informations technologiques. Le responsable de cette division est chargé d'établir de manière régulière des bilans de la situation du secteur technologique : caractéristiques, potentialités, contraintes et perspectives d'avenir ; d'examiner les études de faisabilité des projets technologiques ; d'assurer le suivi et l'évaluation des programmes et projets définis par l'institution; de préparer les termes de références des études économiques et techniques et des requêtes de financement relatives à la technologie. Enfin, il est chargé de la collecte et de la centralisation de l'ensemble des données d'ordre juridique, économique, technique, social et éducatif du secteur de la technologie; et de la diffusion de l'information auprès de tous les participants impliqués dans la promotion du secteur.

2.1.2.3.2 La Division de l'Administration, des Ressources Humaines et des Finances

Cette division est chargée de:

- Préparer les documents administratifs;
- Préparer les statuts du personnel;
- Gérer les aspects administratifs et financiers du personnel;
- Préparer la gestion des carrières des cadres et techniciens;
- Planifier les programmes de formation du personnel (Voir **Figure 5: Approche du CRAT pour la formation et le développement des ressources humaines**);
- Organiser les activités à caractère social;
- Préparer le budget pour approbation par le Conseil ;
- Exécuter le budget approuvé par le Conseil;
- Tenir à jour les livres comptables;
- Gérer toutes les procédures pour l'octroi des marchés;
- Fournir toute information demandée par la cellule d'audit et de contrôle de gestion;
- Gérer les recettes provenant des subventions, des remboursements de cotisations et de prestations de services;
- Rechercher des financements potentiels nationaux et internationaux pour pouvoir répondre aux besoins identifiés que le Secrétariat du centre devra satisfaire pour remplir son mandat;

- Recevoir et instruire les dossiers de financement de projets soumis par un tiers, en particulier ceux relatifs aux sollicitations de concours financier pour la réalisation d'investissements technologiques;
- Recommander la nature et les montants d'aide à accorder aux tiers en fonction de la valeur des dossiers et des budgets disponibles;
- Transmettre au Directeur, pour approbation, les dossiers de demande accompagnés d'une recommandation dûment motivée;
- Elaborer et suivre les conventions de financement approuvées.

2.1.2.3.3 La Division de la Technologie, de la Recherche et des Sciences

Elle est chargée de proposer et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des programmes de recherche scientifiques et technologique. Pour atteindre les objectifs devant permettre de jeter les bases d'un développement reposant sur des connaissances scientifiques appropriées et des technologies adaptées, les axes d'intervention identifiés par la Division de la Technologie, de la Recherche et des Sciences sont:

➤ Le renforcement des capacités de recherche

- Renforcer le potentiel de recherche au niveau des universités, instituts, et tout autre opérateur du secteur de la recherche;
- Créer les conditions d'une synergie dynamique par une coordination et un partenariat entre les différents opérateurs de la politique nationale de recherche;

➤ La promotion de l'innovation et du transfert de technologie.

- Consolider et renforcer le lien entre la recherche, le secteur industriel et le tissu économique;
- Assurer une veille scientifique pour le transfert adaptatif de connaissances et d'innovations technologiques;

➤ **La sensibilisation et la vulgarisation des sciences et technologies**

- Mettre en place et soutenir un dispositif de diffusion de l'information et de promotion de la culture scientifique (musée, planétarium, école et université, support d'information structure associative, centre de documentation);
- Organiser des manifestations et des animations scientifiques (colloques ateliers etc.)

➤ **La promotion de la coopération internationale**

- Etablir des accords de coopération scientifique avec les grandes universités et centres de recherche nationaux et internationaux;
- Participer aux grands projets de recherche à l'échelle régionale (NEPAD, UA) et internationale;
- Définir des mécanismes de financement et de contrôle des programmes de recherche.

2.1.2.3.4 La Division de la Formation, des Manifestations et des Partenariats

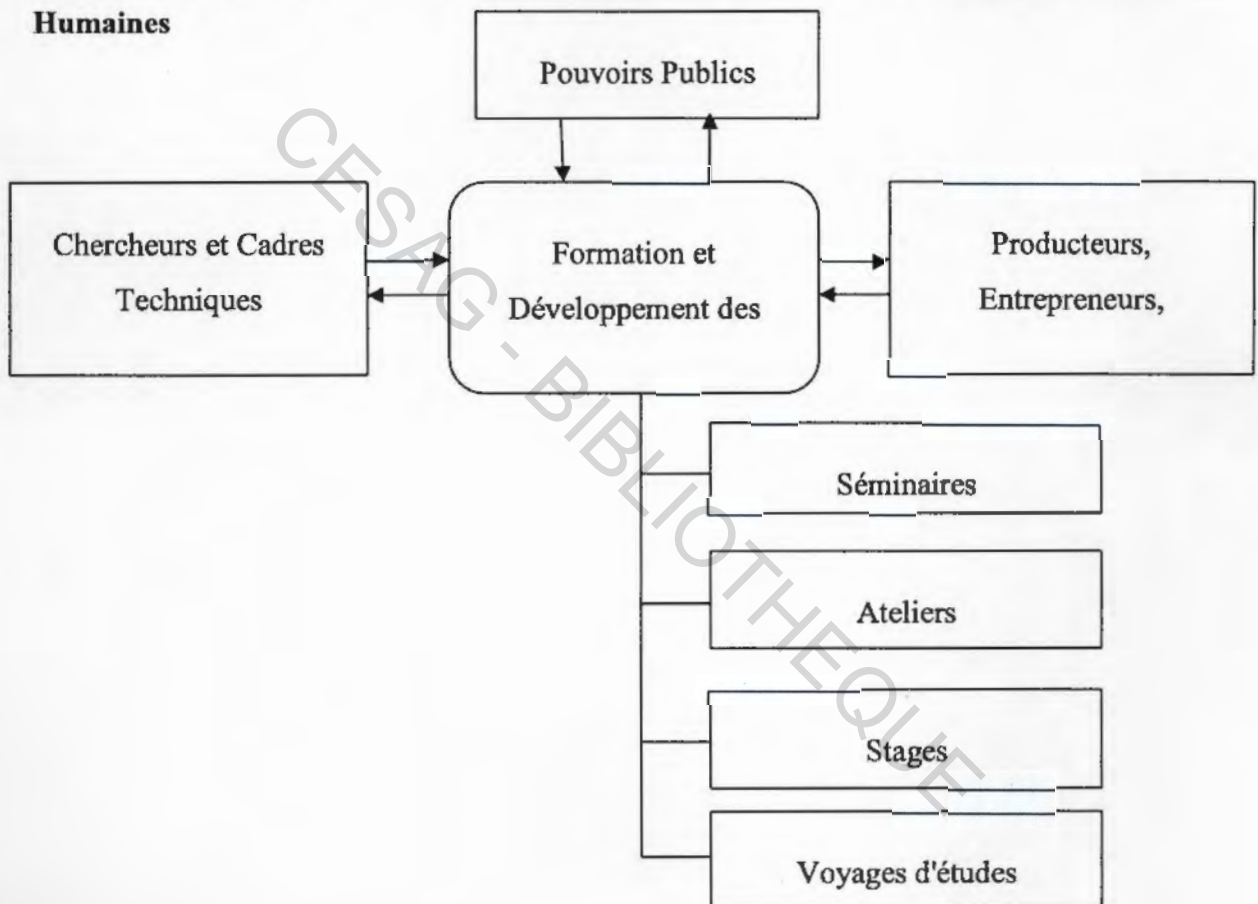
Elle vise à assurer la définition et la mise en œuvre des programmes de formation, d'organiser les manifestations et de rechercher et consolider les partenariats. Aussi, dans le cadre du Plan Stratégique 2010-2015, la Direction Exécutive envisage de mettre en place une nouvelle stratégie de partenariat basée sur la gestion par projet qui génère une synergie entre les partenaires dont les responsabilités sont partagées. Les intérêts et les compétences de chacun des partenaires sont au service de la production collective. Dans cette perspective, la nouvelle démarche consiste à impliquer davantage les partenaires dans:

- La définition des problèmes à résoudre;
- L'établissement d'agendas de réunions de concertation et d'échanges;
- La répartition des moyens matériels, humains et financiers;
- La définition des résultats attendus;
- La définition des critères de succès;

- L'identification des contraintes;
- Le suivi-évaluation des programmes et projets.

Cette démarche vise à mettre l'accent sur l'interdépendance des partenaires dans l'atteinte de leurs objectifs spécifiques réciproques. A cet égard, la mise en œuvre du Plan stratégique constituera une excellente occasion d'atteindre les objectifs de développement fixés.

Figure 5: Approche du CRAT pour la formation et le développement des Ressources Humaines



2.1.3 Les dispositions financières et les ressources

Les ressources financières du Centre proviennent :

- Des contributions annuelles et spéciales versées par les Etats membres ;

- De l'assistance ou de l'aide financière, des prêts, dons, legs ou subventions accordés par des gouvernements, des organisations internationales ou des institutions financières (à cet effet, précisons que le CRAT a réussi à avoir le soutien de bailleurs tels que l'OUA, l'UA, le NEPAD, le CTA, le CTIC; l'AUF, la BID, le CRDI, le DBSA, le PNUD, le Fonds de l'OPEP pour le développement international, la CEA, l'ONUDI, l'OMPI, l'UNESCO, la FAO, l'UNEP, l'ISESCO et d'autres partenaires au développement).
- Des organismes publics ou privés, des organisations non gouvernementales, et des particuliers ;
- Des redevances et autres droits perçus par le Centre pour les services rendus.

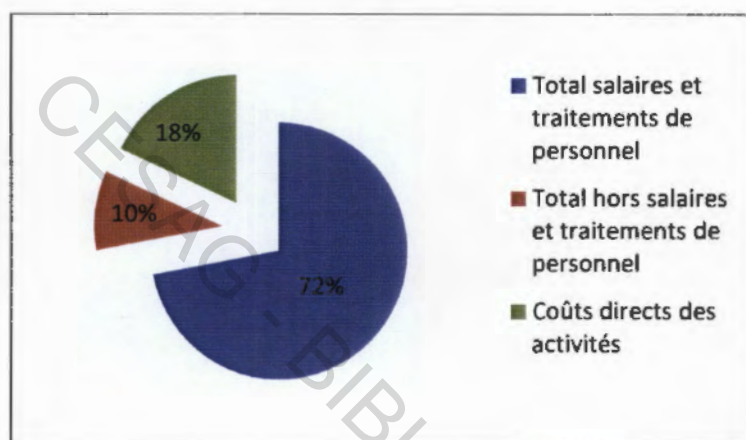
Sous réserve du règlement financier que le Conseil pourra arrêter, le budget du Centre est géré par le Directeur Exécutif sous la supervision du Comité Exécutif. Le Directeur Exécutif du Centre peut, avec le consentement du Comité Exécutif, recevoir directement des dons, des legs, une aide et d'autres ressources d'institutions publiques, privées et internationales, d'associations d'organes ou de particuliers avec lesquels le Centre a établi des relations conformément aux dispositions des Statuts.

Concernant les activités Génératrices de revenus, le Secrétariat du Centre s'efforcera d'accroître les ressources de l'Organisation, notamment par le biais de prestations de services ou d'activités telles que la formation, les services de consultance, la location d'équipements, la vente de ses publications, la prise de participation dans les entreprises publiques ou privées poursuivant des objectifs similaires, etc. A cet effet, les Etats sont invités à accorder au Centre la priorité des études et expertises relevant de ses domaines de spécialisation et d'activités. Les Etats membres peuvent accorder au Centre des contributions en nature, selon ses besoins dûment précisés par le Directeur Exécutif. Ces contributions pourront être déductibles du paiement du montant global de leur contribution financière au budget régulier du Centre.

2.1.3.1 Structure du budget de la Division Information et Documentation

La configuration du budget de la division information et documentation est calquée sur celle du budget global. Nous avons une allocation importante des salaires et traitement du personnel avec 72%, viennent suite les dépenses liées aux activités avec 18% et enfin les dépenses de fonctionnement hors salaires avec 10%.

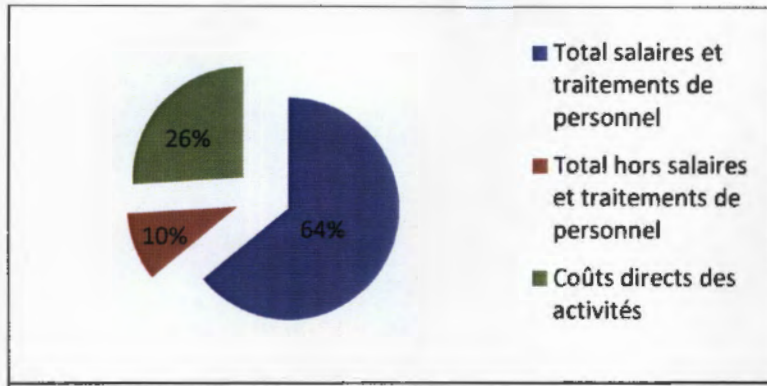
Figure 6: Structure du budget de la Division Information et Documentation



2.1.3.2 Structure du budget de la Division Recherche et Services de consultation technologique

Le budget de la division Recherche et services de consultation technologique est également étroitement lié dans sa structuration au PTBA. Il accorde une prépondérance aux salaires qui représentent 64%, un peu plus aux activités par rapport à la division précédente qui représente 26% et une très faible dotation en matériels et équipements, très indispensables au le fonctionnement du CRAT soit 10%.

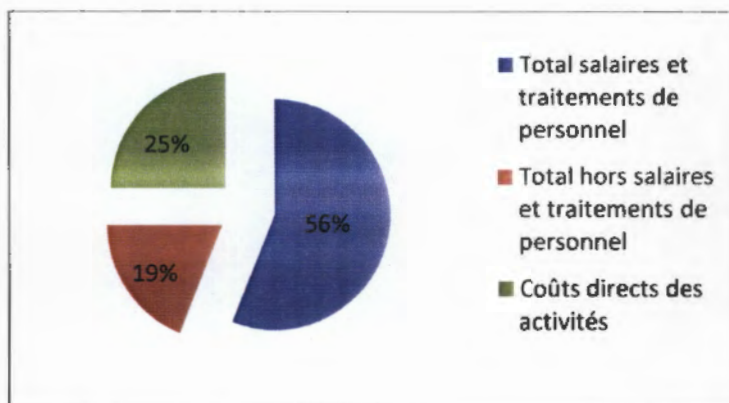
Figure 7: Structure du budget de la Division Recherche et services de consultation technologique



2.1.3.3 Structure du budget de la Division Recherche et Développement des Ressources Humaines

La division Recherche et Développement des Ressources Humaines, qui pour nous est la base de tout développement durable au regard de la mission du CRAT, représente seulement 13% du PTBA pris dans sa globalité. Sa configuration ne se distingue guère de celle des autres divisions avec une forte domination des salaires 56%. Le quart de son budget est consacré aux dépenses de mise en œuvre des activités du CRAT imputables à cette division, soit 25%. Le reste, soit 19%, est affecté aux achats de matériels, équipements et fourniture de bureau et les frais de communication.

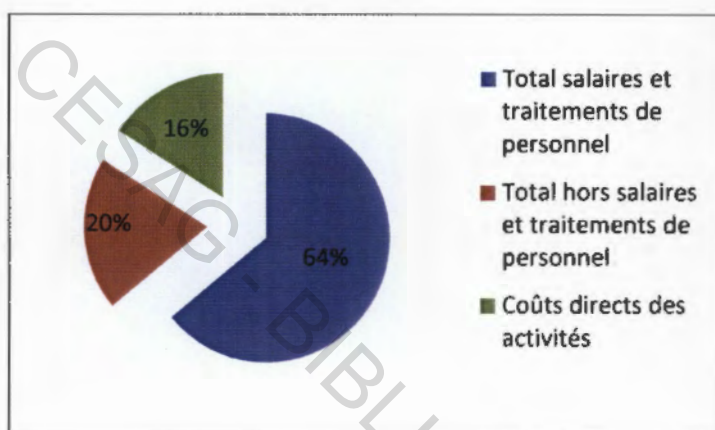
Figure 8: Structure du budget de la Division Recherche et Développement des Ressources Humaines



2.1.3.4 Structure du budget de la Division Administration et Finances

La Division Administration et Finances consacre la plus grande part de son budget au paiement des Salaires. Ces derniers représentent 64% du budget. Ensuite viennent les autres dépenses de fonctionnement telles que les achats de matériels et équipements bureautiques, les frais de communication, ainsi que les fournitures de bureau.

Figure 9: Structure du budget de la Division Administration et Finances



On constate que les salaires constituent toujours la plus grosse part du budget de chaque Division.

2.2 Les Domaines d'Activités Stratégiques du CRAT

2.2.1 Agroalimentaire et biotechnique

Les nombreux fléaux qui accablent l'Afrique et freinent en conséquence son développement notamment la famine, la malnutrition, la pauvreté etc., ne sont pas une fatalité. La Révolution Verte a convaincu le monde entier, que la production agricole pourrait bien être à la hauteur de l'accroissement rapide de la population mondiale au cours des prochains siècles. On peut néanmoins constater que l'Afrique a raté le rendez vous de la révolution verte qui, au même moment, a permis à l'Asie d'atteindre l'autosuffisance alimentaire.

L'objectif visé par le Centre est de promouvoir la valorisation des filières agroalimentaires pour atteindre la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et le développement durable en Afrique, à travers une coopération technique multisectorielle pour le renforcement des capacités technologiques et le respect et la sauvegarde des milieux naturels. Il s'agit à cet effet pour le CRAT d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes et projets pour lutter contre l'insécurité alimentaire, la pauvreté et limiter l'exode rural (réduction du chômage, amélioration des revenus, accroissement et diversification des produits alimentaires etc.).

2.2.2 Energies nouvelles et renouvelables

L'énergie est l'un des moteurs du développement. La civilisation industrielle s'est bâtie autour de l'exploitation du charbon à la fin du XVIIIe siècle, puis du pétrole au milieu du XIXe siècle. Après le premier choc pétrolier de 1973, les nations ont pris conscience du risque d'épuisement des énergies fossiles. Par ailleurs, l'accroissement de la consommation de ces énergies constitue une menace sur le climat. Les Energies Nouvelles et Renouvelables apparaissent dans ce contexte comme une alternative intéressante pour assurer la préservation à la fois du confort des êtres humains et de la qualité de la vie, compte tenu de leur disponibilité. Leur exploitation serait un moyen de répondre aux besoins en énergie tout en préservant l'environnement. Cependant, la population mondiale a atteint sept milliards d'habitants en octobre 2011 et devrait se situer à 9 milliards en 2050, alors qu'elle était estimée entre 1,55 milliard et 1,76 milliard d'habitants en 1900. La part de l'Afrique représente environ 14% de cette population mondiale. Les besoins en énergie croissent également de manière proportionnelle. Aussi, depuis plusieurs années, le CRAT a entamé une collaboration avec les centres spécialisés dans les énergies, des actions de sensibilisation et de démonstration qui ont abouti à l'installation d'unités expérimentales de production de biogaz dont celle du Centre Agro-pastoral de Sassal (1983) dans la région de Thiès au Sénégal à titre illustratif. Le CRAT compte poursuivre ses activités de promotion, de démonstration et d'appui pour le développement des énergies dans les Etats-membres avec ses partenaires au Développement.

2.2.3 Environnement et Développement Durable

Aujourd'hui plus qu'hier, la technologie s'est imposée comme étant un des instruments clé du développement dans le monde de par son rôle déterminant sur la performance et la compétitivité des entreprises, mais aussi sur l'efficacité et la rationalisation de la recherche et de l'innovation. Dans cette ère nouvelle, les impératifs de la mondialisation et de la globalisation imposent la libéralisation des échanges économiques. Le développement durable impose une production «propre» et constitue alors un défi pour l'Afrique. Cet objectif est souvent compromis, à la fois, par les variations naturelles du climat et par l'action de l'homme. L'Afrique paye aujourd'hui un lourd tribut des effets de la pollution et des changements climatiques bien que sa contribution aux émissions de gaz à effets de serre soit plutôt minime. Le CRAT ayant très tôt compris les enjeux de l'environnement et du Développement Durable a inscrit son action dans la formation et la sensibilisation des populations à travers des séminaires et ateliers en faveur des Etats-membres.

2.2.4 Technologie de l'Information et de la Communication (TIC)

Les TIC sont un facteur essentiel de développement durable et peuvent contribuer aux efforts de lutte contre la pauvreté. En effet ces technologies représentent une opportunité à la fois économique, politique et sociale majeure pour les pays de l'Afrique. Cependant, le progrès effectué par l'Afrique dans ce domaine est loin d'être satisfaisant. La fracture numérique entre les pays développés et l'Afrique ne cesse de s'élargir chaque jour. C'est pourquoi le CRAT, en application de sa mission de promouvoir le développement des capacités technologiques de l'Afrique, a très tôt perçu l'importance des Technologies de l'Information et de la Communication dans le processus de développement. En outre, l'amélioration de la performance du Système d'Information du Centre (ARCTIS) a été une de des constantes préoccupations.

**DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION DES RESULTATS
ET RECOMMANDATIONS**

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS

Notre préoccupation tout au long de cette étude était de savoir si le système de Management de projets du CRAT lui permettait d'être performant. Pour apprécier la performance de ce système, nous avons conçu un modèle d'analyse. Aussi, pour une meilleure compréhension des résultats auxquels notre étude a abouti, nous avons dû procéder à la description du système de Management de Projets interne du Centre. A présent, nous aborderons la phase de présentation des résultats. Pour rendre l'étude complète et utile, ces résultats seront suivis de recommandations

1.1 La conduite de projets

Dans cette section, nous allons décrire le mode de gestion du CRAT dans chaque étape de la mise en œuvre de ses projets. Il est important de spécifier que les projets gérés par le CRAT peuvent être classés en deux catégories selon leur origine :

- Les projets initiés en interne dans le cas où l'entreprise prend l'initiative personnelle de réaliser des solutions technologiques et scientifiques couvrant des secteurs d'activités stratégiques qu'elle propose aux opérateurs économiques.
- Les commandes externes relatives aux besoins spécifiques de solutions scientifiques et technologiques exprimés par des entreprises.

Tableau III: Résultats de la variable explicative

✓ **Résultats**

Indicateurs de la Variable explicative	Caractéristiques	Point	Pourcentage
Planification	Evaluation des ressources	2/10	20%
	Formulation claire des objectifs dans un cahier de charges	0/10	0%
	Subdivision des tâches	0/10	0%
	Délais d'exécution réalisables	2/10	20%
	Elaboration du tableau de bord	0/10	0%
Organisation	Existence d'un organigramme de projets	0/10	0%
	Mise en place et communication avec le comité de pilotage	2/10	20%
	Disponibilité et circuit de l'information	5/10	50%
Motivation/ Impulsion	Existence d'un processus de prise de décision et de validation	4/10	40%
	Existence d'une source de motivation	0/10	0%
	Existence d'un climat de travail détendu	1/10	10%
Contrôle	Cohérence entre résultats et activités	0/10	0%
	Réunions de coordination, d'évaluation	4/10	40%
	Appréciation globale	20/100	20%

1.1.1 La planification

Evaluation des ressources

En 2006, les fonds disponibles pour le centre étaient de trois cent quatre vingt quinze mille huit cent quatre vingt treize virgule cinquante cinq USD (395 893,55). Cependant, les dépenses effectives pour le centre se sont élevées à trois cent soixante douze mille quatre vingt neuf virgule trente et un USD (372.089,31). En d'autres termes, les recettes ont juste

dépassé les dépenses de vingt trois mille huit cent quatre virgule vingt quatre USD (23.804,24). Paradoxalement, le Centre a eu un solde bancaire de soixante sept mille deux cent soixante virgule soixante quinze USD (67.260,75) à la fin de l'année 2006. Ceci a eu comme conséquence une différence de quarante trois mille quatre cent cinquante six virgule cinquante et un USD (43.456,51) inexplicée; ce qui correspondrait soit à une sous estimation des recettes ou une surestimation des dépenses.

Des problèmes semblables ont été relevés en 2007. En effet, pour cet exercice, les fonds disponibles du CRAT étaient de six cent trente trois mille huit cent soixante dix sept virgule soixante quinze USD (633.877,75) et les dépenses effectives étaient de cinq cent trente et un mille trois cent neuf virgule soixante trois USD (531.309,63). Par conséquent le solde en compte prévu à la fin de 2007 devait être de cent deux mille cinq cent soixante huit virgule douze USD (102.568,12). Paradoxalement, nous avons eu cent vingt deux mille sept cent trente virgule vingt USD (122.730,20) comme solde bancaire pour 2007, impliquant une différence de vingt mille cent soixante deux virgule zéro huit USD (20. 162,08) non expliquée. En 2008, l'inverse des problèmes ci-dessus s'est produit. Cette fois, l'écart s'élève à deux cent trente et un mille soixante huit virgule seize USD (231.068,16). Contrairement à 2006 et 2007, cette différence implique l'exagération des recettes ou la sous estimation des dépenses. Il est important de noter qu'un examen des états de suivi des opérations du centre a indiqué beaucoup d'erreurs méritant une attention particulière. Tout le travail est porté sur des tableurs de Microsoft Excel. De plus, le budget du centre pour le biennium 2006/2007 a été estimé à 1.937.000 USD. Par contre, en l'absence de réunion du Conseil des Ministres au cours de l'année 2008, un document budgétaire pour le biennium 2008/2009 n'a pas été approuvé. Le centre aura cependant effectué des dépenses sur les contributions reçues pour cette année.

Formulation claire des objectifs dans un cahier de charges

Les objectifs du CRAT sont mal spécifiés en ce sens qu'ils ne sont pas Spécifiques, Mesurables, Adaptés, Réalisables et situés dans le Temps. Ils sont très longs et l'on constate qu'ils se répètent parfois, ce qui laisse apparaître des confusions prédominantes. De plus, le CRAT ne dispose pas d'un Cahier de charges.

Subdivision des tâches

L'analyse de ce volet montre que les tâches sont la plupart du temps exécutées certes progressivement mais sur le tas ; sans subdivision réelle en lots. Cela crée donc une sorte de "désordre" dans leur exécution et entraîne également un dépassement des délais et du budget.

Délais d'exécution réalisable

Le CRAT en dépit de ses difficultés financières a du mal à exécuter ses projets à temps. Le Centre est obligé d'attendre l'arrivée des fonds pour exécuter les projets pour lesquels elle ne participe pas en tant que partenaire. Cependant, les fonds tardent parfois à arriver et cela empêche le CRAT de respecter le temps qui est une variable stratégique.

Elaboration du tableau de bord

Le CRAT n'utilise pas de tableau de bord, ce qui signifie que les personnes en charge de la mise en œuvre des projets n'ont aucun aperçu sur l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus. Cela réduit donc la possibilité au responsable de mettre en place des actions correctives en cas d'éloignement des objectifs prédéfinis.

1.1.2 L'organisation

Existence d'un organigramme de projets

L'organisation interne de chaque équipe de projet est laissée à l'initiative du chef de projet qui se contente de définir les responsabilités de chaque intervenant sans pour autant construire un organigramme de projet.

Mise en place et communication avec le comité de pilotage

Compte tenu des difficultés financières rencontrées par le CRAT et qui ont eu pour incidence les arriérés de salaires, l'essentiel du personnel qualifié avait démissionné du CRAT. Pour

comblent cette insuffisance, l'institution a eu recours à des contrats spéciaux avec des consultants ou stagiaires. Ces agents qui ne sont intéressés qu'en fonction de la disponibilité des ressources, occupent des fonctions stratégiques, telles l'approbation de Bons de déboursement ou le suivi de la comptabilité et des finances. De ce fait, le Directeur exécutif sortant se voyait monter les projets au lieu de faire appel à des experts dans le domaine.

Par ailleurs, il n'y a pas de réunions tenues avec le comité de pilotage des projets. Les rencontres se font de manière individuelle entre le Directeur Exécutif et le chef de projet, en l'absence de tous les autres membres présumés participer à la mise en œuvre desdits projets.

Disponibilité et circuit de l'information

Concernant l'information, nous pouvons dire qu'elle n'est pas fiable du fait de nombreuses fuites constatées à maintes reprises; ce qui affecte le circuit. De plus, la méthode du CRAT n'est pas participative, ce qui empêche certains membres du personnel à adhérer à sa vision, car se sentant lésés.

Par ailleurs, il n'existe pas de plan de communication réelle au sein du Centre. Les difficultés rencontrées au niveau de la diffusion de l'information agissent sur sa qualité et sur ses délais de production. Certaines informations circulent avant que les intéressés mêmes ne la reçoivent.

1.1.3 La motivation/ impulsion

Existence d'un processus de prise de décision et de validation

Il revient au Directeur Exécutif de prendre la décision finale. Cependant, il arrive que certains membres du personnel en soient chargés avec son accord, mais sans en aviser les autres. Cela crée de petites tensions entre les membres car certains considèrent leurs collègues désignés comme des « ennemis se prenant pour le chef ».

Par ailleurs, le Conseil des Ministres lors des réunions biannuelles approuve la mise en œuvre des projets soumis par le CRAT en se référant à leur qualité c'est-à-dire leur pertinence, leur faisabilité, leur efficacité et leur bonne gestion.

Existence d'une source de motivation

Il n'existe au sein de la structure aucune source de motivation du personnel ; ce qui est à la base des nombreuses démissions.

Existence d'un climat de travail détendu

Le climat de travail n'est pas du tout détendu car le personnel n'a pas adhéré à la vision du nouveau Directeur. De plus, les arriérés cumulés de salaires du personnel rend le climat de travail tendu.

1.1.4 Le contrôle

Réunions de coordination, d'évaluation

Il existe bel et bien un cadre de concertation entre le Directeur Exécutif et les membres du personnel en vue d'améliorer les stratégies d'intervention. Cependant, ces réunions visent juste à donner des tâches à accomplir par les membres. Ces derniers ne se sentent pas impliqués dans la gestion de la structure et cela entraîne des révoltes et de la démotivation, alors que le but de cette étape est d'échanger un point de vue sur un ou plusieurs sujets précis afin d'obtenir des arbitrages.

Cohérence entre Résultats et activités

Nous avons constaté que les activités planifiées ne sont pas très souvent celles qui sont réalisées. En effet, la Direction Exécutive du CRAT, pour étoffer son bilan, initie des activités imprévues avec la contribution financière des Etats membres et avec celle de partenaires divers. Au final, l'on consomme des ressources financières pour des activités qui n'ont pas d'impact direct sur les objectifs prédéfinis.

1.2. La performance

Cette variable sera analysée à l'aide de critères spécifiques tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

Tableau IV: Résultats de la variable expliquée

✓ Résultats

Variable expliquée	Indicateurs	Caractéristiques des indicateurs	Point	Pourcentage
La performance du Système de Management de projets du CRAT	Pertinence	Pertinence et cohérence du PTBA	4/10	40%
	Efficacité	Efficacité dans la prévision des projets	5/10	50%
		Rapport prévisions/ résultats	1/10	10%
	Efficience	Evolution des contributions des Etats Membres	4/10	40%
		Utilisation des ressources	3/10	30%
	Durabilité	Crédibilité de l'institution	0/10	0%
		Viabilité pédagogique	5/10	50%
		Viabilité institutionnelle et des personnes	6/10	60%
		Viabilité financière	5/10	50%
	Appréciation globale	33/80	41,25%	

1.2.1 La Pertinence

Pertinence et cohérence du PTBA

Le PTBA est un document qui donne un plan détaillé des activités programmées, des résultats attendus et de l'estimation des ressources nécessaires à leur exécution. Il repose sur les domaines prioritaires du CRAT qui se regroupent en quatre (4) sous programmes:

- Formation et développement des Ressources Humaines
- Mise en place d'un système efficace d'information technologique
- Services conseils et consultatifs aux pays membres
- Implication du secteur privé dans le travail du CRAT

Les objectifs de l'ensemble des sous-programmes sont mal spécifiés et sont de ce fait très ambigus. Cette ambiguïté réside dans le fait qu'ils portent en leur sein, plusieurs thématiques. Cette confusion dans la formulation des objectifs a pour conséquences, l'impertinence des résultats attendus ainsi que les activités à mettre en œuvre. Autrement dit, l'on est très souvent amené à définir des résultats et des activités qui même bien réalisées ne permettront pas l'atteinte des objectifs visés. Ainsi, nous avons pu constater dans les rapports d'activités, que la direction exécutive modifiait les objectifs prédéfinis, afin de les ajuster aux activités réalisées. Ce comportement est tout à fait contraire à la logique de la planification stratégique. Cette attitude de la Direction exécutive rend compte du fait que celle-ci pratiquait une gestion a vue du CRAT.

1.2.2 L'efficacité

L'efficacité dans la prévision des projets

Pour simplifier l'étude, nous avons pris l'exemple du **sous-programme 1** intitulé : « Formation et Développement des Ressources Humaines ». Les résultats de l'analyse se présentent comme suit :

- ✓ **Analyse des Objectifs du sous-programme**

Objectif principal :

Assister les pays membres du CRAT dans le développement de leurs ressources humaines, en vue de relever les défis technologiques liés aux enjeux de la mondialisation et du développement durable.

Objectifs spécifiques :

Objectif spécifique 1 : Formation des cadres et Techniciens du service public chargés de la gestion de l'environnement et du développement technologique (Alimentation, énergies nouvelles et renouvelables).

Objectif Spécifique 2: Renforcement des compétences des femmes dans la mise en place et la gestion d'entreprises agroalimentaires (20 femmes/an).

Objectif Spécifique 3: Formation d'agents du service public dûment sélectionnés dans l'élaboration de politiques scientifiques et technologiques et leur intégration dans la planification globale des pays membres.

Objectif Spécifique 4: Renforcement des compétences des dirigeants d'entreprises, des scientifiques et des ingénieurs en informatique et dans l'utilisation des TIC.

Les objectifs spécifiques ci-dessus souffrent d'un problème de formulation. Ils sont pour la plupart mal spécifiés, donc très souvent ambigus. Ils ne sont pas du tout mesurables et ne sont pas non plus circonscrits dans le temps. Ils n'entretiennent aucun lien de causalité entre eux. Ainsi, pour l'objectif spécifique 1, nous savons qu'il s'agit de former les cadres et des techniciens. Mais les techniciens ne sont ils pas classés parmi les cadres ? Combien de cadres vont-ils former par pays, par an et sur combien d'années ? De même, l'objectif spécifique 2 qui vise le renforcement des compétences des femmes dans la mise en place et la gestion d'entreprises agroalimentaires, ne précise pas le nombre de femmes à former par pays et par an, ni le nombre de pays membres à considérer par an, et encore moins l'horizon temporel (ex : 2015). L'objectif spécifique 3 qui vise la formation d'agents du service public dûment sélectionnés dans l'élaboration de politiques scientifiques et technologiques et leur intégration dans la planification globale des pays membres, ne spécifie pas les services publics concernés, le nombre d'agents à former, et l'horizon temporel visé. L'objectif spécifique 4 du sous-programme ne se diffère pas des précédents de par sa formulation. Il ne met pas en évidence

le nombre de personnes à renforcer. Il cumule plusieurs catégories différentes de personnes notamment des dirigeants d'entreprises, des scientifiques et des ingénieurs, sans toutefois préciser le nombre de personnes par catégorie à former par an. Quel horizon temporel vise-t-on ?

✓ **Analyse des Résultats**

➤ **Les Résultats attendus**

Six principaux résultats sont attendus de ce sous programme. Pour mieux analyser leur pertinence et la cohérence de la planification, au regard des objectifs précédemment définis, nous avons été conduits à associer chaque résultat à un objectif spécifique. Ainsi les trois premiers résultats se trouvent rattachés à l'objectif spécifique 1. Il s'agit de :

Resultat1: Des guides et des modules de formation sur le développement et la gestion des technologies (énergies renouvelables et la gestion de l'environnement) sont élaborés.

Resultat2: 30 Opérateurs économiques privés et 30 fonctionnaires sont formés dans le développement et l'application des technologies axées sur l'alimentation, les énergies nouvelles et renouvelables et la gestion de l'environnement.

Résultat 3: 30 femmes chefs d'entreprises sont formées dans la gestion technologique et la démarche qualité.

Par ailleurs, les résultats 4 ; 5 et 6 correspondent respectivement aux objectifs spécifiques 2 ; 3 et 4.

Résultat 4: Le niveau de compétences de 60 femmes est renforcé dans la création et la gestion d'entreprises agroalimentaires.

Résultat 5: Trente (30) agents du service public sont formés dans l'élaboration de politiques scientifiques et technologiques et intégrés dans la planification économique.

Résultat 6: Les compétences de 15 dirigeants d'entreprises, 20 scientifiques et 20 ingénieurs sont renforcées dans l'utilisation des TIC et en Informatique. La mise en rapport des objectifs et des résultats attendus nous a permis de constater que chaque objectif était rattaché à un ou plusieurs résultats dont la réalisation contribuerait à l'atteinte desdits objectifs.

Nous avons pu constater qu'à l'exception du résultat 1, tous les autres résultats sont quantifiés et donc mesurables. Cependant, ces résultats ne précisent pas l'horizon temporel auquel ils sont assujettis. Ainsi il est impossible de savoir s'il s'agit de résultats sur une année, deux ans ou plus.

➤ **Les Résultats réalisés**

En aval des résultats, des activités ont été définies pour être exécutées en vue de réaliser les résultats attendus. L'analyse comparée des activités prévues et celles réalisées, nous permet de conclure que les résultats attendus n'ont pas été obtenus et que par ricochet, aucun des objectifs spécifiques du sous-programme 1 n'a été atteint. Les raisons de cet échec sont de plusieurs ordres. D'abord les activités prévues sont en nombre très limité pour un aussi vaste sous-programme. Nous disposons de six (6) activités et quatre (4) résultats pour les quatre (4) objectifs spécifiques du sous-programme; soit en moyenne un résultat et une activité pour un objectif spécifique. Cela nous paraît très insuffisant et peu élaboré. Ensuite, les activités mises en œuvre diffèrent totalement de celles planifiées. Elles n'ont donc strictement rien à voir avec les résultats attendus. Nous sommes emmenés à penser que le CRAT, dans l'exécution de son programme, n'a plus recours à l'ensemble de sa planification stratégique. Il se limite aux objectifs et entreprend des activités nouvelles en se référant seulement aux objectifs. Ces derniers étant mal spécifiés et vagues, ils se trouvent très souvent entraînés à définir et à exécuter de mauvaises activités. A la fin du biennium, lors de la rédaction des rapports d'activités, l'on essaie d'adapter les objectifs prédéfinis du sous-programme aux activités réalisées en les modifiant. L'on se retrouve avec un programme légèrement différent du premier. Cela pose un réel problème de cohérence et de pertinence dans la planification des actions du CRAT.

Le rapport prévisions/ résultats

La mauvaise spécification des objectifs des sous-programmes sape également l'efficacité des actions de la Direction Exécutive du CRAT. En effet, les résultats attendus ne sont jamais réalisés dans la mesure où en lieu et place des activités prévues, l'on en exécute d'autres.

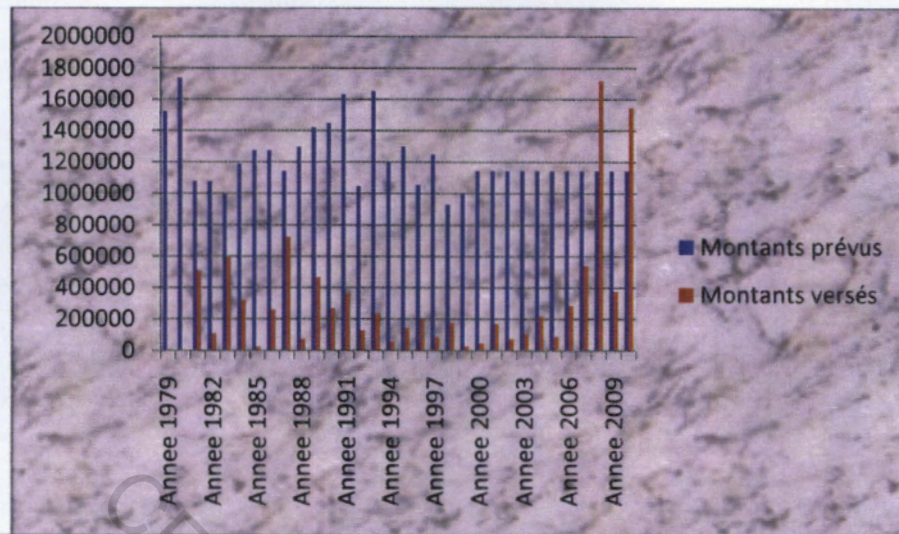
1.2.3 L'efficience

L'évolution des contributions des Etats membres

L'évolution comparée des contributions prévues et celles versées par les Etats membres laisse apparaître un écart préoccupant dans l'ensemble. En effet, depuis 1979 le niveau des versements des Etats membres a observé une tendance haussière jusqu'en 1989 avec un pic de 724.127 USD en 1987. Malgré cette tendance à la hausse, l'écart entre les montants prévus et les versements effectués par les pays membres n'a pu être résorbé sur toute la décennie 1979-1989. La décennie suivante, c'est-à-dire de 1990 à 2005 et même au-delà, a été marquée par une réelle chute des versements. Les montants versés se situaient entre 200.000USD et 400.000 USD de 1990 à 1992. Ils chutèrent entre 1992 et 2005 pour se stabiliser en dessous de 200.000 USD.¹⁶

¹⁶ Source: Revue documentaire du CRAT sur l'Etat des Contributions.

Figure 10: Comparaison des montants prévus et montants réels versés par les Etats membres (en USD)



Selon notre analyse, deux facteurs majeurs pourraient expliquer l'écart persistant entre les montants prévus et ceux réellement payés d'une part, et la chute des versements depuis 1990 d'autre part. En effet, la création du CRAT a coïncidé avec la crise économique des années 80. Cette crise économique qui a frappé tous les pays membres du CRAT s'est soldée par la définition et la mise en œuvre de Programmes d'Ajustements Structurels. L'application des PAS caractérisés par une politique économique hostère contraignait les Etats membres à être moins généreux. Cela explique l'écart entre les montants des contributions prévues et ceux réellement versés au CRAT. Cependant il faut remarquer que malgré cet écart évoqué plus haut, deux tendances clairement distinctes se dégagent de l'évolution observée par le niveau des contributions réelles. La première montre un niveau élevé des contributions réelles, tandis que la seconde caractérise un état de rupture. Malgré la crise économique des années 80, les Etats membres ont manifesté une réelle volonté de paiement. C'est ce qui explique la tendance haussière pendant la première décennie de la vie du CRAT. Ensuite une rupture brutale s'est opérée dans l'allure des versements depuis 1990 à 2005. Cet état de rupture est non seulement lié à l'effet de crise mais il est et surtout imputable à une perte de confiance vis-à-vis du CRAT. En effet, si les Etats sont disposés à payer leurs contributions dans le fort de la crise des années 80, ils seraient disposés à payer plus à la sortie de crise. Mais c'est l'effet contraire qui se produit depuis 1990 jusqu'en 2005 car ils payent de moins en moins.

Tableau V : Tableau comparé des cotisations cumulées des Etats membres en USD.¹⁷

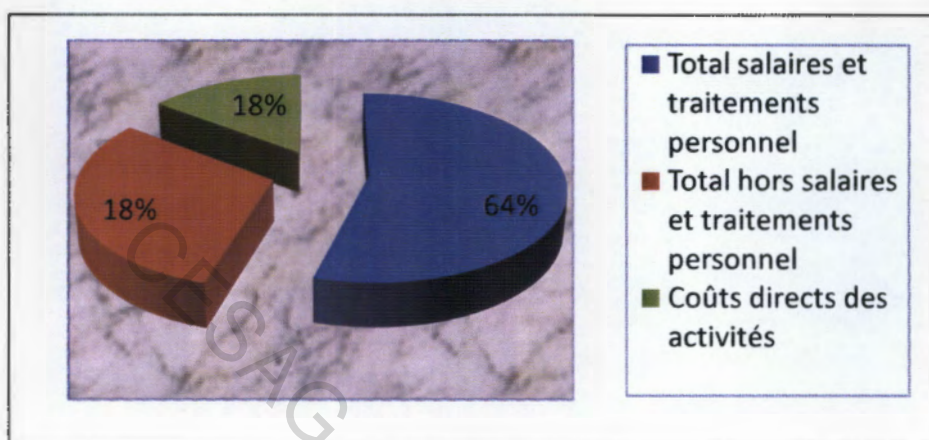
Années	Montants prévus	Montants versés	Taux de recouvrement en %
1979	1 525 593	0	0
1980	1 740 541	514 050	29,53
1981	1 080 215	507 211	46,95
1982	1 078 698	108 361	10,05
1983	1 001 377	594 403	59,36
1984	1 189 357	320 299	26,93
1985	1 276 661	24 267	1,9
1986	1 276 656	258 020	20,21
1987	1 142 775	724 127	63,37
1988	1 299 618	73 926	5,69
1989	1 422 226	466 198	32,78
1990	1 451 135	268 404	18,5
1991	1 633 380	363 332	22,24
1992	1 047 707	128 104	12,23
1993	1 656 122	236 685	14,29
1994	1 200 000	58 281	4,86
1995	1 300 000	141 938	10,92
1996	1 056 625	197 549	18,7
1997	1 250 000	84 503	6,76
1998	931 009	175 000	18,8
1999	1 005 997	27575	2,74
2000	1 143 315	46 217	4,04
2001	1 143 315	168 698	14,76
2002	1 143 315	72 760	6,36
2003	1 143 315	107 471	9,4
2004	1 143 315	216 282	18,92
2005	1 143 315	84 608	7,4
2006	1 143 315	283 495	24,8
2007	1 143 315	540 196	47,25
2008	1 143 315	1 719 719	150,42
2009	1 143 315	374 558	32,76
2010	1 143 315	1 546 561	135,27
TOTAL	39 142 157	10 432 798	26,65

17 Revue documentaire du CRAT sur l'Etat des Contribution. 1 USD = 450 FCFA.

On constate qu'en 2008 et 2010, les taux de recouvrement sont respectivement de 150,42% et 135,27%. Ces taux supérieurs à 100% proviennent du paiement de montants cumulés d'arriérés. Le taux de recouvrement moyen s'élève à 26,65%, ce qui est peu satisfaisant.

Utilisation des ressources

Figure 11 : La part des trois grandes composantes du PTBA



La figure montre que les salaires et traitements du personnel est la composante dominante du PTBA avec **64%**. Ensuite viennent les composantes 2 et 3 avec des allocations identiques représentant chacune **18%** du budget. La dotation de 18% de la **composante 3** : Coûts directs des activités, traduit le caractère fonctionnel du CRAT et le faible niveau d'initiatives. L'allocation de moins du quart du budget aux activités traduit la baisse de motivation, voir une démission de la direction exécutive du Centre pendant ces dernières années. Par ailleurs, l'allocation des **64%** du budget aux salaires, soit à peu près les deux tiers (**2/3**) de celui-ci n'est justifiée ni par le rythme de l'activité du centre et encore moins par les qualifications du personnel. Les activités planifiées ne sont pas très souvent celles qui sont réalisées. En effet, la Direction Exécutive du CRAT, pour étoffer son bilan, initie des activités imprévues avec la contribution financière des Etats membres et avec celle de partenaires divers. Au final, l'on consomme des ressources financières pour des activités qui n'ont pas d'impact direct sur les objectifs prédéfinis. De plus, l'importance du poids des salaires dans le PTBA traduit également l'inefficience du Centre car il prévoit et paye plus de salaires qu'il en fait pour les activités et les fournitures et autres équipements de travail.

1.2.4 La durabilité

La crédibilité de l'Institution

La répétition intégrale du même PTBA de biennium en biennium, avec les mêmes objectifs et résultats ; l'absence de visibilité dans les programmes du CRAT ; le manque de reporting détaillé sur le niveau d'atteinte des objectifs et la réalisation des résultats prévus, ainsi que l'estimation du reste à faire ; sont à la base de la perte de crédibilité du CRAT aux yeux des partenaires financiers. Il en est de même pour le manque de rapports financiers annuels détaillés rendant compte de l'utilisation des contributions des Etats membres. Cela à entraîné une baisse drastique des cotisations des Etats membres depuis 1990.

La viabilité pédagogique

Il y a l'existence d'une viabilité pédagogique en ce sens que le *Sous programme 1* : Formation et Développement des Ressources Humaines a pour principal objectif d'assister les pays membres du CRAT dans le développement de leurs ressources humaines, en vue de relever les défis technologiques liés aux enjeux de la mondialisation et du développement durable. Des groupes de personnes seront donc formés, ce qui constituera une durabilité sur le plan pédagogique.

Par ailleurs, la confection de revues et documents d'informations scientifiques par la CRAT comporte également un volet durabilité pédagogique car ces documents serviront à former et informer des personnes.

La viabilité institutionnelle et des personnes

Le *Sous programme 3* « Services conseils et consultatifs aux pays membres » a pour objectif principal d'assister les pays membres à travers des services orientés vers leurs efforts de développement technologique. L'objectif spécifique le plus important sur lequel repose ce sous-programme est la fourniture d'assistance pour la création et/ou l'encadrement des PME à travers le processus d'incubation de techno-entreprises. Cela laisse entendre que d'une part, le CRAT appui les pays dans la création de PME/ PMI et d'autre part, il les encadre dans leur

gestion. Cela constitue donc une durabilité institutionnelle par la création de techno structures ; et une durabilité des personnes qui bénéficieront de l'encadrement car elles pourront en faire profiter à d'autres personnes.

La viabilité financière

A l'issue des sessions de formations administrées par le CRAT, certaines personnes ont eu l'ambition et le courage d'approfondir leurs connaissances en sciences et en technologie. Elles sont de ce fait parvenues à collecter des fonds auprès de divers bailleurs en vue de créer leurs propres structures.

1.3 Synthèse des résultats

Tableau VI: Synthèse des résultats de la variable expliquée et de la variable explicative

Variables	Point	Pourcentage
Performance du système de management de projets	33/80	41,25%
Gestion	20/100	20%
TOTAL	53/180	29,44%

La variable expliquée obtient un résultat de 41,25% et la variable explicative, un résultat de 20%. Le résultat global moyen quant à lui s'élève à 29,44% ; ce qui est peu satisfaisant. La force du CRAT réside dans la pertinence de ses projets et la présence de nombreux partenaires (Voir **Annexe VII : Partenaires du CRAT**). Cependant, la principale faiblesse apparaît au niveau du système organisationnel de la structure. En effet, il n'existe pas de relations transversales entre les divisions, ce qui fausse la conception, la planification et la mise en œuvre de projets et programmes communs.

CHAPITRE 2: RECOMMANDATIONS

Le Centre est miné par une inadéquation entre les qualifications de son personnel et l'envergure des projets à mettre en œuvre en vue de l'atteinte de ses objectifs. Ce discrédit est lié aussi bien à sa gouvernance qu'à son mode de gestion. Au regard des faiblesses et insuffisances constatées tant au niveau fonctionnel qu'organisationnel, nous allons formuler des recommandations qui permettront d'améliorer la performance du système de Management de projets du CRAT dans sa totalité; en vue de créer un environnement propice dans un but global d'atteinte des objectifs fixés.

2.1 Recommandations sur le plan de la Gestion des projets

2.1.1 Recommandations sur la Planification

Pour garantir un meilleur succès au nouveau mode de gestion, la Direction Exécutive doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour que cette vision nouvelle soit bien connue, acceptée et partagée par tout le personnel. Cela passera par l'organisation d'un atelier portant sur le management du changement et la capitalisation de la nouvelle vision. Pour ce faire, elle doit faire élaborer d'une part par un consultant ou un cabinet, le manuel de procédures qui soutiendra le nouveau mode de gestion ainsi qu'un cahier de charges pour les différentes Divisions. Le manuel de procédures sera le document de référence pour tous les employés appelés à intervenir de par leur fonction dans le processus. Ce document clarifiera en même temps les relations fonctionnelles et devra être un cadre formel d'exécution des opérations. D'autre part, un tableau de bord devra être conçu en vue d'avoir une vision globale sur l'avancement des projets ainsi que la subdivision des tâches.

Le Centre Régional Africain de Technologie est une organisation qui regroupe plus d'une trentaine de Nations avec des préoccupations et des besoins différents, malgré quelques similarités. Pour toujours bénéficier de l'adhésion et du soutien de tous les Etats membres, la Direction Exécutive doit prendre en compte les aspirations de tous dans l'élaboration des programmes et des plans d'actions. Pour ce faire, la direction exécutive doit initier chaque année, avec l'appui d'un consultant-facilitateur, un séminaire pour identifier les besoins des

pays membres avant de les traduire ensuite en projets et programmes. Un plan d'actions sera également élaboré pour la mise en œuvre desdits programmes et projets. Ce séminaire verra la participation des points focaux et des ressortissants des Etats membres sélectionnés.

Il est également important que le CRAT soit plus objectif dans sa démarche d'estimation des charges et veille à tenir compte des contraintes de Qualité Coûts et Délais dans la conception de ses projets et programmes.

2.1.2 Recommandations sur l'Organisation

La nouvelle organisation a besoin pour être efficace, d'un personnel compétent et conscient de sa mission. C'est pourquoi, la direction des projets et programmes qui est le point de départ et d'achèvement de la vision stratégique du CRAT, doit être animée par des spécialistes en projets. Il faut nécessairement recruter :

- Un Directeur des projets et programmes;
- Un spécialiste en Planification stratégique et opérationnelle de projets;
- Un spécialiste en suivi et évaluation de projets;
- Des assistants de projets et programmes selon les besoins.

Le personnel des Divisions doit être renforcé surtout avec des spécialistes afin de répondre aux exigences des projets à mettre en œuvre. Certains profils sont précisés dans le budget opérationnel et le budget régulier. Il serait souhaitable de pourvoir ces profils de postes au sein des Divisions concernées lors de l'exécution des projets. Ainsi, la rémunération et le traitement de ce personnel seront supportés intégralement ou en partie par les projets et non par le budget régulier tout seul.

Le CRAT doit veiller à l'adoption d'une structure organisationnelle qui dispose d'un système de communication mettant en exergue la relation transversale existant entre les Divisions. Il est important qu'il y ait une optimisation dans l'utilisation des ressources en les déployant

tantôt dans les projets, tantôt à la gestion courante du CRAT. Cela favorisera le partage des connaissances et des ressources nécessaires au succès des projets.

Par ailleurs, le CRAT devra adopter un organigramme de projet spécifique à chaque type de projet à mettre en œuvre.

2.1.3 Recommandations sur la Motivation/ Impulsion

La Direction Exécutive doit initier et réaliser une série d'ateliers de formation de son personnel. Les ingénieurs et techniciens qui travaillent ou qui seront appelés à travailler avec le CRAT doivent être dotés des outils et des connaissances du management de projets. Il faudra des ateliers portant sur les formations suivantes :

- La Planification et la Gestion de projet avec le Logiciel MS-Project;
- Le suivi et évaluation de projets;
- L'évaluation financière et économique de projet;
- La gestion financière de projet;
- Le montage financier de projet d'investissement privé ou public;
- La création d'entreprise.

La Direction devra également mettre en place une méthode de motivation du personnel. Cela pourrait se traduire par le paiement d'un 13^e mois de salaire ou encore d'une possibilité de promotion au sein de la structure ou autres.

2.1.4 Recommandations sur le Contrôle

Le CRAT devra mettre en place un système de suivi-évaluation pour une meilleure gestion de ses projets. Cela passe par le respect de neuf (9) étapes qui sont¹⁸:

- La définition de la structure de gestion;
- La clarification des objectifs;
- La sélection des différentes rubriques d'informations;
- La formulation des questions;

18 A. Traoré, (2010) *Suivi et Evaluation de Projets, Codex de cours CESAG Dakar.*

- La détermination des indicateurs et des valeurs cibles;
- La définition de la nature des informations, des sources, des supports, des flux, des méthodes de collecte et des fréquences;
- La définition des responsabilités;
- Les moyens et les coûts;
- Et enfin, la mise en place et le fonctionnement.

Le CRAT devra utiliser des bonnes techniques participatives de contrôle de projets et s'assurer que les techniques de management de projets sont bien maîtrisées et mises en pratique. Pour réaliser cela, il faudra un environnement approprié pour :

- La ligne stratégique grâce à laquelle le CRAT sera sûre de choisir les bons projets pour mettre en action sa stratégie ;
- La prise de décision car il reviendra au CRAT de prendre des décisions respectées, judicieuses et dans le meilleur intérêt de l'entreprise ;
- La gestion des ressources selon laquelle le CRAT devra s'assurer qu'il en maîtrise la disponibilité et la consommation dont il a besoin pour entreprendre les projets et donner des résultats.

Il faut également que le CRAT veille à assurer la cohérence entre les résultats et les activités mises en œuvre, afin de favoriser l'atteinte des objectifs.

2.2 Autres recommandations

2.2.1 Recommandations sur l'Institution

Pour garantir la pérennité de l'Institution, le CRAT doit veiller à ce que ses objectifs soient conformes à sa mission d'une part ; et à la bonne gouvernance des organes en amont et en aval d'autre part. Cette bonne gouvernance devra reposer sur des critères tels que le respect des règles et des Institutions, l'équité, la justice, la transparence, la responsabilité, le respect du chronogramme, une meilleure lisibilité/visibilité du projet, l'utilisation optimale des ressources, la nécessité de rendre compte, la qualité du produit attendu ou du service rendu, la bonne moralité, la formation, l'implication des bénéficiaires, l'évaluation et le contrôle participatif, un système de communication et d'information transparent.

La Direction Exécutive du CRAT doit procéder à une rupture totale avec l'ancien mode de gestion et privilégier un mode de gestion qui favorise le travail en parallèle et le décloisonnement inter-divisions. Ce nouveau mode devra permettre d'avoir une visibilité claire des projets et leur répartition entre les différentes divisions.

Le choix des projets doit être orienté vers la satisfaction des besoins des Etats membres dans leur ensemble et surtout vers les objectifs du millénaire pour le développement. Ces orientations aideront le CRAT à formuler et mettre en œuvre des projets pertinents, efficaces et efficients. Cependant, pour y arriver, il faut adopter une démarche méthodique cohérente et rigoureuse qui exige la création d'une synergie de toutes les compétences des différentes Divisions autour des projets.

2.2.2 Recommandations sur le plan de la Gestion Financière et comptable

Le Centre devra se doter des moyens de mise en place d'une comptabilité d'engagement (donc de suivi), socle indispensable pour la mise en place d'une politique de gestion de la trésorerie permettant d'avoir des disponibilités suffisantes adaptées aux engagements vis-à-vis des fournisseurs sans que ces disponibilités ne soient excessives. Cette comptabilité d'engagement aiderait au choix d'un placement pertinent de trésorerie en montant et en durée pour une politique financière efficiente. De plus, la section Administration et Finance devra procéder régulièrement aux rapprochements bancaires et lesdits états devront être approuvés par le Directeur exécutif;

Le CRAT doit réviser le rapport qualifications/salaires et favoriser la culture de compétences au sein de son personnel. Avec l'avènement de la nouvelle vision stratégique caractérisée par la gestion par projet, le Centre aura besoin de renforcer son personnel. Pour parvenir à recruter les compétences indispensables à la réussite de sa mission, sans pour autant déséquilibrer son budget, il faut nécessairement que la Direction exécutive veille à rétablir l'adéquation entre les qualifications et les salaires. Autrement dit il faut définir une grille de salaires raisonnable au personnel. Pour rassurer et tranquilliser les Etats membres ainsi que les partenaires au développement, le CRAT doit assainir sa comptabilité et sa gestion financière.

Cet assainissement passe par la mise en place d'un système comptable fiable et avec des procédures adaptées au nouveau mode de gestion. Le CRAT doit intégrer dans sa nouvelle gestion, la culture du reporting financier. Cela veut dire qu'il doit être disposé à rendre compte, de manière transparente de l'utilisation des fonds qui lui sont confiés. Cela passe par l'élaboration et la diffusion des états financiers et des rapports financiers annuels en dehors des missions d'audits qu'il commande tous les trois ans pour la certification de ses comptes et la validation de ses états financiers. Au lieu d'une revue de ses états comptables une fois tous les trois ans, le CRAT devrait procéder à des revues annuelles. La pertinence de la régularité de l'audit financier est de s'assurer que les faiblesses du système ne se développent au point d'atteindre des seuils critiques.

2.2.3 Recommandations pour mobiliser les ressources

Le Comité exécutif et le Conseil de Ministres devrait relancer incessamment les Etats membres afin que ces derniers s'acquittent de leurs engagements de cotisation envers le CRAT. L'effort dans la régularisation des arriérés de salaires et de pension devra être maintenu, notamment après budgétisation et approbation par le Conseil des ministres.

Nous avons vu plus haut que pendant la première décennie de l'existence du CRAT, les Nations africaines étaient toutes frappées par la crise économique de 1980. Malgré cette situation de crise, les Etats membres étaient motivés à payer leur cotisations. Par la suite, une démotivation s'est installée et a entraîné la chute des versements de 1990 à nos jours. Cette démotivation est en partie imputable à la perte de crédibilité du CRAT auprès des Etats membres.

L'avènement des crises économiques, financières et des hydrocarbures à répétition, ainsi que leur impact sur les économies nationales, font que les cotisations des Etats membres ne peuvent à elles seules suffire à réaliser les ambitions du CRAT. Il faut, en plus des contributions des pays membres devenues aléatoires, rechercher d'autres nouvelles sources de financements du Centre.

Le CRAT dans sa stratégie de diversification des ressources, doit d'abord identifier et répertorier les institutions ou les organisations qui financent le développement dans le Monde. Ensuite il doit formuler des projets et programmes avec des objectifs qui regroupent les domaines d'intervention de ces institutions afin de solliciter leur soutien financier ou matériel pour l'exécution des projets. Par ailleurs, il devra à l'avenir s'atteler à regagner la confiance de ses partenaires financiers perdus. Il devra de ce fait faire preuve de transparence dans les décaissements budgétaires et être redevable vis-à-vis desdits partenaires. Ainsi, les versements traditionnels des Etats pourraient connaître une hausse importante. La Direction exécutive du CRAT doit en plus des actions visant à soigner son image et sa crédibilité, entreprendre une campagne de plaidoyer auprès des Etats membres.

Par ailleurs, il serait judicieux pour le CRAT de nouer des partenariats avec des universités du Nord intervenant dans la recherche technologique. Un arrangement collaboratif et interactif entre les institutions universitaires et le CRAT pour plus de compétitivité et de productivité serait bénéfique car les besoins communs et les rôles imbriqués que l'université et l'industrie jouent exigent une étroite collaboration pour identifier les priorités, formuler des projets fédérateurs et définir les stratégies de développement. Cette alliance permettra aux pays africains, à travers les Sciences et les Technologies, de lever le défi de la mondialisation et d'améliorer les conditions de vie des populations.

CONCLUSION

Le Management de projets a considérablement évolué au cours du temps, comportant quelques principes de base s'appuyant sur un petit nombre de règles formelles grâce auxquelles les chances de réussite des gestionnaires de projets peuvent être considérablement accrues. Le management de projets avec comme base la recherche scientifique et technologique, apparaît quant à lui comme le défi majeur à relever par le continent Africain en vue de favoriser son développement.

M. Abdoulaye Janneh, Secrétaire exécutif de la CEA basée à Addis-Abeba, note que dans de nombreux pays, les politiques nationales de promotion de la science et de la technologie sont périmées. La qualité de l'enseignement dans les domaines de la science et de l'ingénierie est également en baisse, en partie à cause du manque d'argent et d'infrastructures telles que laboratoires et centres technologiques modernes. Le Plan d'action de Lagos, adopté par les dirigeants africains en 1980, demandait aux pays du continent de consacrer 1 % au moins de leur PIB à la recherche et au développement. Mais près de 30 ans après, "un grand nombre de nos pays y consacrent des sommes très inférieures", note M. Janneh¹⁹.

Le fossé scientifique et technologique entre l'Afrique et le reste du monde n'a fait que s'accroître au fil des ans. Selon certains économistes, ce fossé grandissant est en partie responsable du sous-développement du continent. L'UA reconnaît que ce retard n'est pas essentiellement dû à un financement limité, mais plutôt à un manque d'appréciation de la valeur de tels investissements. Ni les responsables politiques, ni même l'industrie africaine n'apprécient à sa juste valeur le rendement des capitaux investis dans le domaine de la science et de la technologie.

Nous avons dans le cadre théorique de notre étude, tenté de mettre en exergue les aspects du Management de projets avant de présenter l'exemple du CRAT en matière de conduites de projets à portée scientifique et technologique. En prenant l'exemple du CRAT, nous avons

¹⁹ Source : " Afrique Renouveau, ONU "

voulu par le biais du stage, concilier les acquis théoriques aux réalités du terrain afin d'acquérir une expérience pratique. Grâce aux entretiens que nous avons eus avec les personnes intervenant dans le domaine du Management de projets, nous avons eu l'occasion de faire face aux différentes difficultés auxquelles pourrait être confrontée une entreprise pratiquant un Management par projet. Les principaux résultats auxquels nous avons abouti sont:

- Le CRAT est une structure pertinente du point de vue de sa mission de contribution au développement économique et social de ses Etats membres;
- Le système de gouvernance de l'Institution est à améliorer par le biais de l'élaboration et de la mise en œuvre de manuels de gestion;
- Les résultats sont négativement affectés par une faible mobilisation des cotisations des Etats membres ;
- Une réflexion plus approfondie sur le système organisationnel devrait être menée pour améliorer la communication interne et l'efficacité dans la mise en œuvre des projets.

Les supports reçus pour effectuer notre étude nous ont permis de faire ressortir les faiblesses du système de Management de projets du CRAT, mais ne jouissent pas d'une fiabilité sans limites. Néanmoins, nous avons formulé à l'issue de notre étude, des recommandations qui seront bénéfiques pour le CRAT afin d'assurer la bonne marche de la société. Il s'avèrera alors opportun de mettre l'accent sur le respect et l'application effective des procédures ainsi tracées. Cela devrait se traduire par des contrôles réguliers pour pallier les différents risques qui pourraient résulter d'irrégularités ou de malversations (domaine de l'exceptionnel), mais surtout de négligence, d'erreurs d'exécution, de jugement ou de compréhension (domaine du quotidien) comme par le passé.

Nous espérons que ce mémoire pourra servir au CRAT et à l'ensemble de ses lecteurs afin que soient prises en compte les recommandations formulées en vue d'améliorer le système de Management de projets des institutions au service du développement.

TABLE DES MATIERES

PRESENTATION DE L'ETUDE	1
1. Introduction	2
2. Problématique générale	3
3. Objet de l'étude	5
4. Objectifs	6
4.1 Objectif général	6
4.2 Objectifs spécifiques	6
5. Délimitation du champ de l'étude	6
6. Intérêt de l'étude	6
7. Plan de l'étude	8
8. Démarche de l'étude	8
PREMIERE PARTIE : cadre théorique et contexte de l'étude.....	10
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	11
1.1 Généralités sur les projets	11
1.1.1 Qu'est ce qu'un projet ?	11
1.1.2 Qu'est ce que le Management de projet ?	12
1.1.3 Qu'est ce que le Management par projets ?	12
1.1.4 La Planification de projet	13
1.1.5 L'Organisation	14
1.1.6 La Motivation / Impulsion	15
1.1.7 Le Contrôle	15
1.1.8 Les Caractéristiques d'un projet	15
1.1.8.1 La nouveauté ; l'unicité	15
1.1.8.2 Durée limitée du projet	16
1.1.8.3 L'assujettissement à des contraintes rigoureuses	16
1.2 Un cycle de vie dynamique	17
1.2.1 La Planification	17
1.2.2 L'Exécution	18
1.2.3 L'évaluation	19
1.3 La démarche de Gestion de projet	20
1.3.1 Système et phases de la Gestion de projet	20
1.3.2 Identification du projet	20
1.3.2.1 L'expression des besoins	21
1.3.2.2 L'étude de pré faisabilité	21
1.3.2.3 L'étude de faisabilité	21
1.3.3 Préparation	21
1.3.4 Pilotage et direction du projet	22
1.3.4.1 Pilotage de projet	22
1.3.4.2 Comité de pilotage du projet	22
1.3.5 Suivi évaluation du projet	23
1.4 Elaboration du modèle de référence.....	24
1.4.1 La variable expliquée.....	24
1.4.2 La variable explicative.....	24
1.5 Opérationnalisation des variables du modèle.....	25
1.5.1 Les indicateurs de la variable expliquée.....	26
1.5.1.1 Pertinence.....	26
1.5.1.2 Efficacité.....	27
1.5.1.3 Efficience.....	27
1.5.1.4 Durabilité.....	27
1.5.2 Les indicateurs de la variable explicative.....	27
1.6 Méthodologie.....	29
1.6.1 Population à l'étude.....	29
1.6.2 Instruments de l'étude	30
1.6.3 Méthode d'administration.....	30

1.6.4 Mode de traitement des données.....	30
CHAPITRE 2 : LE CONTEXTE DE L'ETUDE.....	31
2.1 Présentation générale du CRAT.....	31
2.1.1 Historique, mission et objectifs.....	31
2.1.2 Organes du CRAT.....	32
2.1.2.1 Le conseil : Création, composition et attributions	33
2.1.2.2 Le Comité Exécutif : Création, composition et attributions.....	35
2.1.2.3 La Direction Exécutive.....	37
2.1.2.3.1 La Division de la Communication des Points Focaux et du Suivi des Programmes et Projets.....	40
2.1.2.3.2 La Division de l'Administration, des Ressources Humaines et des Finances.....	41
2.1.2.3.3 La Division de la Technologie, de la Recherche et des Sciences	42
2.1.2.3.4 La Division de la Formation, des Manifestations et des Partenariats	43
2.1.3 Les dispositions financières et les ressources.....	44
2.1.3.1 Structure du budget de la Division Information et Documentation.....	46
2.1.3.2 Structure du budget de la Division Recherche et Services de Consultation technologique.....	46
2.1.3.3 Structure du budget de la Division Recherche et Développement des Ressources Humaines.....	47
2.1.3.4 Structure du budget de la Division Administration et Finances.....	48
2.2 Les Domaines d'Activités Stratégiques du CRAT.....	48
2.2.1 Agroalimentaire et biotechnique.....	48
2.2.2 Energies nouvelles et renouvelables.....	49
2.2.3 Environnement et Développement Durable.....	50
2.2.4 Technologie de l'Information et de la Communication (TIC).....	50
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	51
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS.....	52
1.1 La conduite des projets.....	52
1.1.1 La Planification.....	53
1.1.2 L'Organisation.....	55
1.1.3 La Motivation/ Impulsion.....	56
1.1.4 Le Contrôle.....	57
1.2 La Performance	58
1.2.1 La Pertinence.....	59
1.2.2 L'Efficacité.....	59
1.2.3 L'Effizienz.....	63
1.2.4 La Durabilité.....	67
1.3 Synthèse des Résultats.....	68
CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS.....	69
2.1 Recommandations sur le plan de la Gestion des Projets.....	69
2.1.1 Recommandations sur la Planification.....	69
2.1.2 Recommandations sur l'Organisation.....	70
2.1.3 Recommandations sur la Motivation/Impulsion.....	71
2.1.4 Recommandations sur le Contrôle.....	71
2.2 Autres recommandations.....	72
2.2.1 Recommandations sur l'Institution.....	72
2.2.2 Recommandations sur le plan de la Gestion Financière et Comptable.....	73
2.2.3 Recommandations pour mobiliser les ressources	74
CONCLUSION.....	76
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

BIBLIOGRAPHIE

➤ Ouvrages

- AFITEP, (1998), Le management de projet, principes et pratique, AFNOR, Paris
- ASQUIN A. et PICQ T., (2007), Manage un projet pour la première fois, Ed Eyrolles, Paris.
- Buttrick R. (2006), Le guide exhaustif du Management de Projets, Pearson Education France, Paris.
- Corbel J.C (2003,2006), Management de projet: fondamentaux, méthodes, outils, 2è ed, Eyrolles, Paris.
- Fernandez A., (2008). Le Chef de Projet Efficace, Ed Groupe Eyrolles, Paris.
- HOHMANN Christian, Henri Fayol (2006) : 14 principes pour une bonne gestion.
- Le DANTEC T., (2004), Guide du chef de projet/ Méthodes de mise en œuvre et d'évaluation, Ed Maxima, Paris
- Muller J-L G. et Joly M., (2002), De la gestion de projet au management par projets, AFNOR, Saint-Denis La Plaine.
- VALLET G, (2003), Techniques de planification de projets, Ed DUNOD, Paris.

➤ Publications et Mémoires

- Commission Européenne (Mars 2004) Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet. Dans Méthodes de l'Aide (Préparé par EuropeAid), p 8, Bruxelles.
- GNING M., (2010), Plan Stratégique 2010-2015 du CRAT, 27 pages
- Mémoire DIALLO A., (2007), Analyse du Système de Management de Projets d'une société de prestation de services: Cas de l'ASECNA, CESAG, Dakar, 69 pages.

- Mémoire KONE, F.D, (2000), Contribution à l'amélioration de la Performance du dispositif de Suivi-Evaluation Externe du Ministère de l'Agriculture de Côte d'Ivoire, CESAG, Dakar, 109 pages.
- Mémoire NZUE K. Germain, (2006), Analyse axée sur la performance d'un système de conduite de Projets informatiques : Cas de CHAKA COMPUTER, CESAG, Dakar, 85 pages.
- Revue documentaire du CRAT sur l'Etat des Contributions
- Statuts du CRAT

➤ **Supports de cours**

- Aw B., (2009), Introduction au Management de Projets, CESAG Dakar
- Diop M., (2010), Montage Financier de projets, CESAG Dakar
- Traoré A., (2010), Conduite et Suivi de projets, CESAG Dakar
- Traoré A., (2010) Suivi et Evaluation de Projets, CESAG Dakar

➤ **Webographie**

- www.bing.com
- www.google.com
- www.crat-arct.org
- www.onu.org

ANNEXES

Annexe I : Etapes du cycle des opérations de la Commission Européenne

Annexe II : Répartition régionale des Etats membres du CRAT

Annexe III : Questionnaire

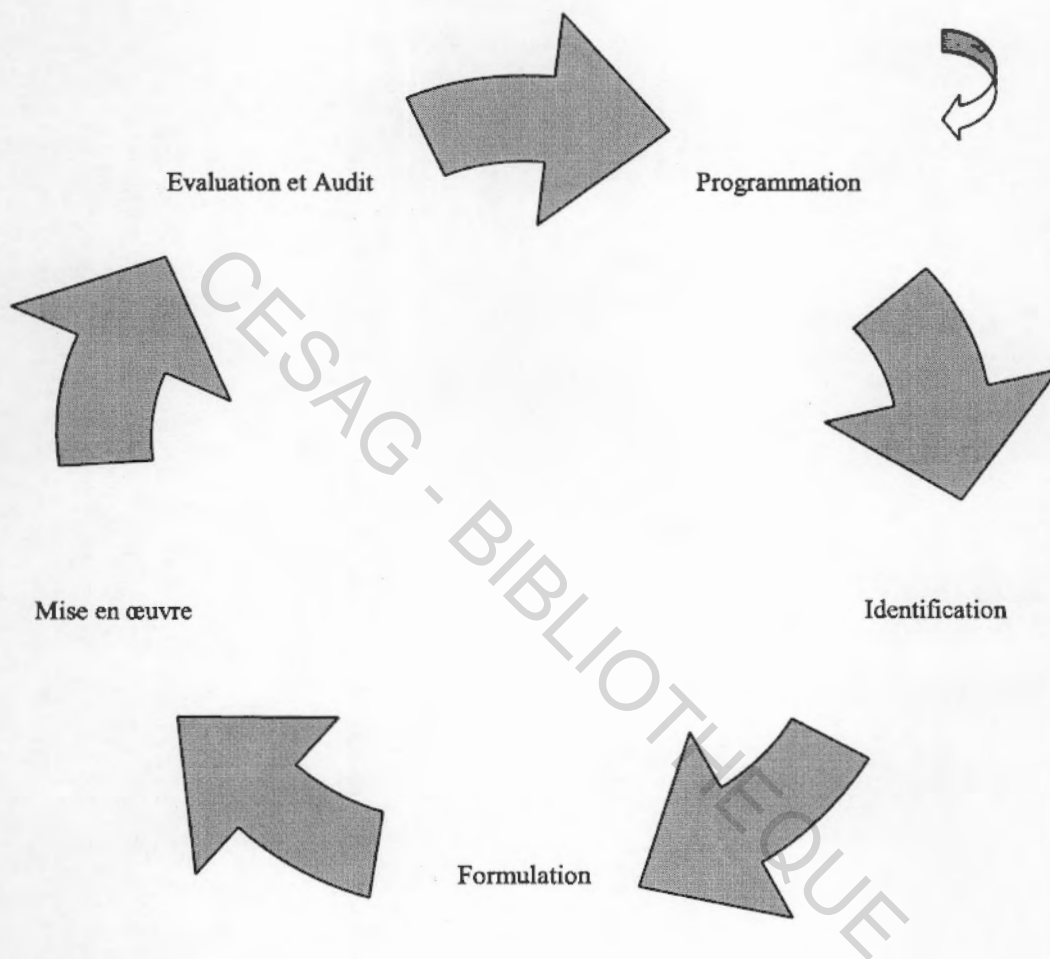
Annexe IV : Guide d'entretien

Annexe V : Contexte organisationnel pour le Management de projets et autres processus

Annexe VI : Examen de santé du projet

Annexe VII : Partenaires du CRAT

Annexe I : Etapes du cycle des opérations de la Commission Européenne¹



¹ Commission Européenne (Mars 2004) Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet. Dans Méthodes de l'Aide (Préparé par EuropeAid), p 8, Bruxelles.

Annexe II : Répartition régionale des Etats membres du CRAT

1. Algérie
2. Bénin
3. Burkina Faso
4. Burundi
5. Cameroun
6. Cap-Vert
7. Egypte
8. Guinée Equatoriale
9. Ethiopie
10. Ghana
11. Guinée Conakry
12. Guinée Bissau
13. Kenya
14. Libéria
15. Malawi
16. Maroc
17. Mauritanie
18. Ile Maurice
19. Mozambique
20. Niger
21. Nigéria
22. Rwanda
23. Sénégal
24. Sierra Léone
25. Somalie
26. Soudan
27. Togo
28. Ouganda
29. Tanzanie
30. Zaïre
31. Zambie

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe III : Questionnaire

ENQUETE AUPRES DU CRAT SUR LA GESTION DES PROGRAMMES ET PROJETS

Avril 2011 - CESAG

Madame, Monsieur, la présente enquête est menée dans le cadre de l'élaboration d'un Mémoire de fin d'études en Gestion des projets. Les informations recueillies feront l'objet d'une analyse qualitative et quantitative en vue de mener à terme l'étude en cours. Le CESAG et nous vous remercions de votre collaboration et vous rassurons que les renseignements que vous nous fournirez seront gardés strictement confidentiels.

ADMINISTRATEUR:

Stella Aïcha SAGNON

Tel: 00 221 77 574 40 17

FICHE SIGNALÉTIQUE

1. Nom

2. Prénom(s)

3. Sexe

1. Masculin 2. Féminin

4. Formation de base

5. Fonction occupée

6. Entité

QUESTIONS D'ORDRE GENERAL

7. Que pensez-vous du management des projets au CRAT ?

-Donnez une note de 1 à 5

1.1 2.2 3.3 4.4 5.5

8. Que pensez-vous de la qualité des actions du CRAT ?

Donnez une note de 1 à 5(1=Mauvaise;5=Excellent)

1.1 2.2 3.3 4.4 5.5

9. Rencontrez-vous des difficultés dans la mise en oeuvre de vos projets ?

1. Très souvent 2. Souvent 3. Rarement

4. Jamais

10. A quelle étape ?

1. Conception 2. Réalisation

3. Evaluation et Clôture

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

11. Avez-vous tenté de les résoudre ?

1. Oui 2. Non

12. Quelles actions avez-vous entreprises ?

13. Avez-vous une formation en gestion de projets ?

1. Oui 2. Non

14. Que pensez-vous de la cohérence du Programme de Travail et de Budget Annuel du CRAT ?

1. Très cohérent 2. Cohérent

3. Peu cohérent 4. Pas du tout cohérent

IDENTIFICATION

15. Les projets que vous réalisez émanent-ils d'un besoin réel exprimé par les parties prenantes ?

1. Très souvent 2. Souvent 3. Rarement

4. Jamais

16. Les bénéficiaires participent-ils à la définition des projets ?

1. Très souvent 2. Souvent 3. Rarement

4. Jamais

17. Pouvez-vous donner une estimation du taux de participation sur 100 ?

18. Comment jugez-vous la pertinence de l'identification des projets du CRAT ?

1. Très pertinente 2. Pertinente

3. Peu pertinente 4. Pas du tout pertinente

19. Parmi les outils suivantes, lequel utilisez-vous ?

1. Arbres des problèmes 2. Arbres des objectifs
 3. Cadre logique

20. Si 'autre', précisez :

21. Avez-vous un document d'orientation qui vous guide concernant l'identification des projets ?

1. Oui 2. Non

22. Y en a-t-il plusieurs selon les différents services ?

1. Oui 2. Non

23. Tous les agents interviennent-ils dans l'élaboration des budgets de vos projets ?

1. Oui 2. Non

PLANIFICATION

24. Disposez-vous d'outils de planification de projet ?

1. Oui 2. Non

25. Lesquels ?

26. À quel moment sont élaborés les outils spécifiques de planification du projet ?

1. Avant le démarrage du projet
 2. Pendant l'exécution du projet
 3. À la fin du projet

27. Tous les intervenants sont-ils informés de ces outils ?

1. Très souvent 2. Souvent 3. Rarement
 4. Jamais

28. Les acteurs de chaque projet sont-ils connus de tous ?

1. Très souvent 2. Souvent 3. Rarement
 4. Jamais

29. Quelle est votre appréciation sur l'identification du rôle des acteurs ?

1. Très satisfaisante
 2. Satisfaisante
 3. Peu satisfaisante
 4. Pas du tout satisfaisante

30. Existe-t-il de manière systématique des règles et des procédures pour la gestion des projets au CRAT ?

1. Totalemment 2. Partiellement 3. Rarement
 4. Jamais

31. Si plutôt d'accord ou tout à fait d'accord, sont-elles appliquées dans la gestion des projets ?

1. Totalemment 2. Partiellement 3. Rarement
 4. Jamais

32. Quelle est votre appréciation du point de vue de la communication par rapport à ces règles ?

1. Mauvaise 2. Passable 3. Moyenne
 4. Bonne 5. Excellente

33. Sur une échelle de 1 à 10, quelle note donneriez-vous pour le respect et l'application des règles ?

- 1.1 2.2 3.3 4.4 5.5 6.6
 7.7 8.8 9.9 10.10

34. Parmi ces outils, veuillez préciser ceux qui sont connus et utilisés par l'équipe de projet :

1. Organigramme technique de projet
 2. Réseau PERT/RCM
 3. Diagramme de GANTT
 4. Tableau des ressources
 5. Tableau de bord

Vous pouvez cocher plusieurs cases (4 au maximum).

35. Si 'autre', précisez :

36. Disposez-vous d'un planning de réalisation des tâches ?

1. Oui 2. Non

PILOTAGE

37. Quels sont les membres constitutifs du comité de pilotage ?

38. Ya-t-il des réunions de coordination organisées au sein des comités de pilotage de chaque projet ?

1. Très souvent 2. Souvent 3. Rarement
 4. Jamais

39. Le planning fourni par les entreprises devant exécuter les projets est-il détaillé ?

1. Oui 2. Non

40. Quelle est la fréquence de remontée d'information au niveau du comité de pilotage ?

1. Très fréquente 2. Fréquente
 3. Peu fréquente 4. Pas du tout fréquente

41. Combien de projets environ pilotez-vous en ce moment ?

1. Aucun 2. Entre 1 et 5 3. Entre 5 et 10
 4. Plus de 10

42. Combien de projets pilotez-vous en moyenne par an ?

1. Aucun 2. Entre 1 et 5 3. Entre 5 et 10
 4. Plus de 10

43. Vos projets prévus sur l'année sont-ils réalisés dans les délais ?

1. Très souvent 2. Souvent 3. Rarement
 4. Jamais

44. A quel pourcentage les membres de l'équipe de projet ont-ils été formés à la méthode de conduite de projet ?

1. La totalité 2. Les $\frac{3}{4}$ 3. La moitié 4. Le $\frac{1}{4}$

SUIVI-EVALUATION

45. Disposez-vous d'un système de suivi de vos projets ?

1. Oui 2. Non

46. A quels domaines l'appliquez-vous ?

1. Suivi de gestion
 2. Suivi des performances
 3. Suivi des effets
 4. Suivi des facteurs externes

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

47. Parvenez-vous à atteindre vos objectifs ?

1. Très souvent 2. Souvent 3. Rarement
 4. Jamais

48. Quel pourcentage de réussite attribuez-vous à la réalisation des objectifs de vos projets en moyenne ?

1. Entre 0 et 10% 2. Entre 10 et 20%
 3. Entre 20 et 30% 4. Entre 30 et 40%
 5. Entre 40 et 50% 6. Entre 50 et 60%
 7. Entre 60 et 70% 8. Entre 70 et 80%
 9. Entre 80 et 90% 10. Entre 90 et 100%

49. Procédez-vous à des évaluations de fin de projet ?

1. Très souvent 2. Souvent 3. Rarement
 4. Jamais

50. Combien d'évaluations de fin de projet avez-vous réalisé ?

1. Entre 1 et 5 2. Entre 5 et 10 3. Plus de 10

51. Quelle note entre 1 et 10 donneriez-vous au CRAT par rapport à l'effectuation d'évaluation de fin de projet ?

1. 1 2. 2 3. 3 4. 4 5. 5 6. 6
 7. 7 8. 8 9. 9 10. 10

52. Effectuez-vous un rapport de suivi financier destiné aux bailleurs ?

1. Oui 2. Non

53. Si oui, à quelle périodicité ?

1. Mensuelle 2. Trimestrielle 3. Semestrielle
 4. Annuelle

54. Y a-t-il un écart entre les coûts prévus et les coûts réels ?

1. Très souvent 2. Souvent 3. Rarement
 4. Jamais

55. Quelle est votre appréciation quant à la circulation de l'information à l'interne et à l'externe ?

1. Très satisfaisante
 2. Satisfaisante
 3. Peu satisfaisante
 4. Pas du tout satisfaisante

56. Vos clients sont-ils satisfaits des projets réalisés à leur égard ?

1. Très satisfaits 2. Satisfaits
 3. Peu satisfaits 4. Pas du tout satisfaits

ORGANISATION

57. Que pensez-vous de l'efficacité dans la coordination des ressources et des activités ?

1. Très efficace 2. Efficace 3. Peu efficace
 4. Pas du tout efficace

58. Y a-t-il systématiquement une structure projet (organigramme) qui est mise en place pour chaque projet ?

1. Très souvent 2. Souvent 3. Rarement
 4. Jamais

59. Sur 10 projets, combien en moyenne disposent d'une structure ad hoc au CRAT ?

1. 1 2. 2 3. 3 4. 4 5. 5 6. 6
 7. 7 8. 8 9. 9 10. 10

60. Êtes-vous satisfait de la forme organisationnelle de votre structure ?

1. Très satisfait 2. Satisfait 3. Peu satisfait
 4. Pas du tout satisfait

61. Que pensez-vous de la cohérence entre activités réalisées, résultats et objectifs à atteindre ?

1. Très cohérent 2. Cohérent
 3. Peu cohérent 4. Pas du tout cohérent

62. Qu'aimeriez-vous voir amélioré au sein de votre structure ?

Annexe IV : Guide d'entretien

ASPECTS DE LA PLANIFICATION

- ✓ Spécification des objectifs dans un cahier de charges
- ✓ Respect des découpages en phases
- ✓ Evaluation des ressources disponibles
- ✓ Elaboration des plannings des activités
- ✓ Elaboration du tableau de bord

ASPECTS DE L'ORGANISATION

Pour tout projet initié :

- ✓ Un chef de projet est nommé
- ✓ Un comité de pilotage est mis en place
- ✓ Un organigramme de projet existe
- ✓ Les responsabilités sont bien définies

ASPECTS DE LA MOTIVATION

Pour tout projet initié :

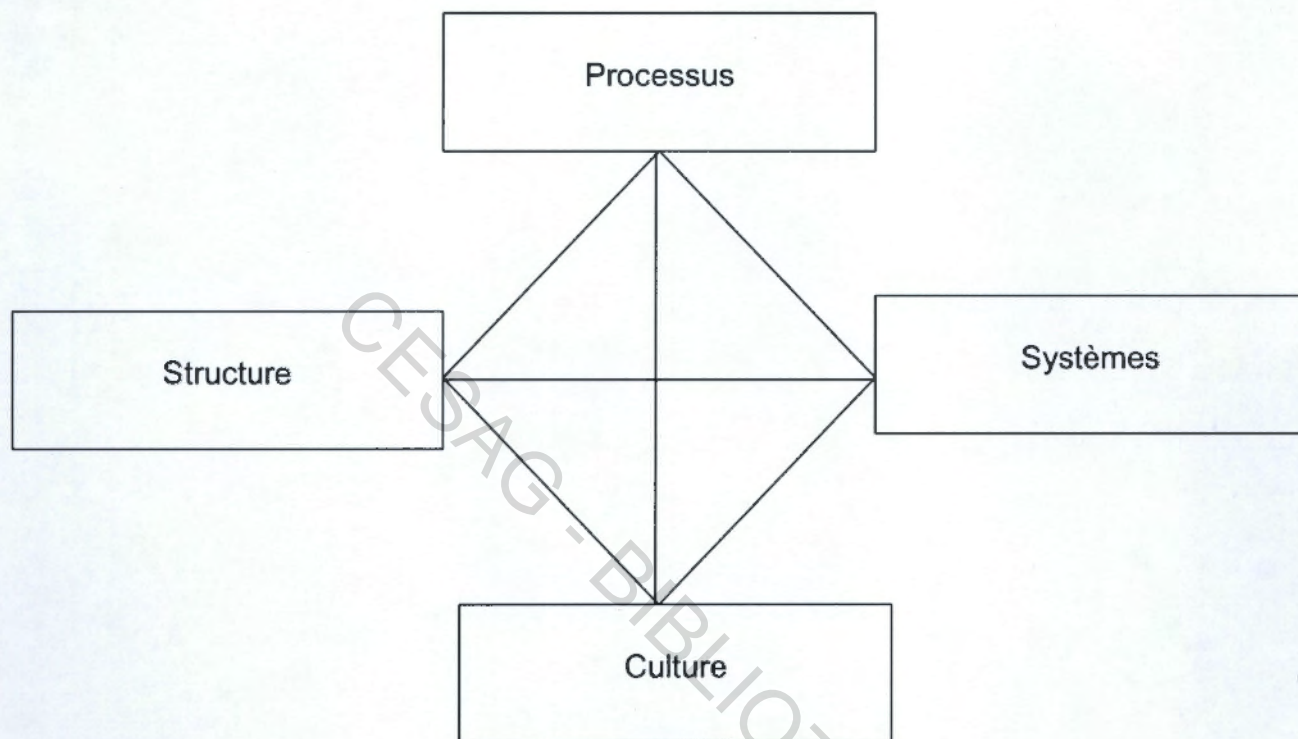
- ✓ Un manuel de procédures existe et est respecté
- ✓ Une source de motivation existe
- ✓ Un processus de prise de décision et de validation existe
- ✓ Un processus de coordination et d'arbitrage existe
- ✓ Le climat de travail est détendu, il existe une bonne ambiance

ASPECTS DU CONTROLE

Pour tout projet initié :

- ✓ Le tableau de bord est exploité
- ✓ Le dossier de risques est exploité
- ✓ Les règles de gestion et les modèles conceptuels de traitement sont validés
- ✓ Il existe une cohérence entre les résultats et les activités
- ✓ Il existe des réunions de coordination et d'évaluation

Annexe V: Contexte organisationnel pour le Management de Projets et autres processus.²



Assurez-vous que toutes vos bases sont couvertes. La culture montre comment nous nous comportons les uns envers les autres, de haut en bas et latéralement. La structure établit les responsabilités et les relations. Le processus fournit de la cohérence lorsque cette dernière ajoute de la valeur. Les systèmes rendent nos actions plus faciles, plus rapides, plus sûres et moins onéreuses. Changez un seul de ces éléments et cela aura un impact sur les trois autres.

² Buttrick R. (2006), *Le guide exhaustif du Management de Projets*, Pearson Education France, Paris

Annexe VI: Examen de santé du projet⁴

Instructions

1. Répondez aux questions suivantes en les notant de -4 à +4 :

-4= Pas du tout d'accord ou ne sait pas

-2= Pas d'accord

0= Neutre

+2= D'accord

+4= Tout à fait d'accord

2. Inscrivez le score total de chaque section dans la section résumée.
3. Additionnez les points.
4. Reportez-vous à la légende pour évaluer la santé globale de votre projet et donc les risques liés.

Pertinence du plan de projet

Score **P**

Clarté des objectifs

Score **C**

Justification financière

Score **J**

Ressources

Score **R**

Expertise de l'équipe

Score **E**

Appropriation

Score **A**

Soutien de la hiérarchie

Score **S**

Score total

⁴ Buttrick R. (2006), *Le guide exhaustif du Management de Projets*, Pearson Education France, Paris

Légende : Degré de risque

+14 à +7 = Faible

+7 à 0 = Moyen

0 à -7 = Elevé

-7 à -4 = Impossible

PERTINENCE DU PLAN DE PROJET

Il existe un plan détaillé (comprenant un planning du chemin/ de la chaîne critique, des jalons « ressources-hommes», etc.) au moins pour l'étape actuelle, ainsi qu'un plan dans les grandes lignes du projet dans sa totalité.

Il existe un plan des coûts détaillé au moins pour l'étape actuelle et un plan des coûts dans les grandes lignes pour le reste du projet.

Les responsabilités clés (qui, quand) sont spécifiées dans le plan de projet.

Nous savons quelles activités offrent des réserves de temps et quelles ressources peuvent être utilisées dans d'autres domaines en cas d'urgence.

Il existe des plans de réserve au cas où le projet sort des limites du planning ou du Budget ou si l'on prévoit des bénéfices moindres.

Total

Score P= Total / 10

RESSOURCES

Les ressources humaines sont suffisantes pour achever le projet.

La technologie appropriée est disponible sur toute la durée de vie du projet.

La technologie utilisée pour soutenir le projet fonctionne et est entièrement supportée.

Les tâches ponctuelles du projet sont bien gérées.

Les membres de l'équipe de projet comprennent leur rôle.

Total

Score R= Total / 10

APPROPRIATION

Les parties intéressées ont pu contribuer au projet dès le début.

Les parties intéressées acceptent la responsabilité des actions du projet.

Des mesures de réussite ont été approuvées par les par les parties intéressées.

Les parties intéressées comprennent les limites du projet (ce que le projet n'est pas censé réaliser).

Les parties intéressées comprennent lesquelles de leurs demandes vont être incluses dans le projet.

Total

Score A= Total / 10

JUSTIFICATION FINANCIERE

Le coût du projet est entièrement rétabli. Le sponsor de projet a accepté les budgets.

Les estimations des bénéfices financiers et commerciaux du projet ont été Réalisés.

Le projet assure à l'entreprise des bénéfices ainsi qu'un clair retour sur investissement.

Les conditions de satisfaction ont été définies; le processus de mesure est en place.

Des fonds suffisants sont disponibles pour toute la durée du projet.

Total

Score J= Total / 10

EXPERTISE DE L'EQUIPE

Tous les membres de l'équipe de projet possèdent un niveau approprié d'expertise.

Les parties intéressées et les utilisateurs comprennent le projet et sont capables d'utiliser ses livrables.

Les membres de l'équipe de projet comprennent comment leurs résultats seront évalués.

La description des rôles des membres de l'équipe est rédigée et comprise.

Une formation adéquate (et du temps pour se former) a été intégrée dans le planning du projet.

Total

Score E= Total / 10

CLARTE DES OBJECTIFS

Les objectifs du projet sont clairs pour toutes les parties intéressées.

Les objectifs du projet sont cohérents avec les objectifs et les standards de l'entreprise.

Nous avons confiance dans les chances de réussite du projet.

Il existe une documentation suffisante des besoins et des mesures du succès.

Une présentation satisfaisante des objectifs du projet a été offerte aux parties intéressées.

Total

Score C= Total / 10

SOUTIEN DE LA HIERARCHIE

Les cadres supérieurs partagent la responsabilité de la réussite du projet avec l'équipe de projet.

La direction est à l'écoute des demandes de ressources supplémentaires.

Les termes de référence, les niveaux d'autorité et les responsabilités ont été convenus.

La direction répondra certainement aux appels à l'aide si nécessaire.

Le sponsor de projet est pleinement engagé dans la réussite du projet.

Total

Score S= Total/10

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe VII : Partenaires du CRAT



Banque Africaine de Développement



Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et de culture



Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP)



Nations Unies



Tokyo International Conference on Africa Development



Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)



Banque Mondiale (BM)



African Capacity Building Foundation



FAO (Food and Agriculture Organisation of the UN)



IFAD (International Fund for Agriculture)



Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID)



REEP(Renewable Energy and Energy Efficient Partnership)



Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)



Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)



Organisation Internationale de la Francophonie (OIF)

Water Initiatives



Global Programme food security

Global Programme Climate Change



European Centre for Development Policy Management (ECDPM)



Global Environment Facility (GEF)



Netherland Universities Foundation for International Coopération (NUFFIC)



United States Agency for International Development (USAID)



Agence Allemande de Coopération Technique (GTZ)



Union Européenne



COMSTEC



Swiss Agency for Development and cooperation (SDC)

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Fund for International Development (OPEC)



United Nations Economic Commission for Africa



Bureau d'appui à la coopération canadienne



Fondation Internationale pour la Science

Association Internationale pour le Développement Rural (AIDR)



Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)



Danish International Development Agency (DANIDA)



Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA)



Fonds d'Aide de Coopération (FAC)