



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**ISMEO**

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

**MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE POUR  
L'OBTENTION DU MASTER  
PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE  
GESTION 2<sup>ième</sup> ANNEE**

**OPTION : GESTION DES PROJETS (2<sup>ième</sup> Promotion)**

**Thème**

**DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE PLANIFICATION DES  
PROJETS DANS UNE ONG DE DEVELOPPEMENT :  
CAS DE CARITAS DAKAR**

**Présenté par :  
DEOUMAYE DJELAOU  
HUGUES**

**Sous la Direction de :  
M. AW Boubacar, Professeur  
Permanent en GP au CESAG**

## DÉDICACE

Ce présent mémoire est dédié en la mémoire de nos deux parents défunts, LAOUKOURA DJELAOU JEAN-BOSCO ET TEINTOLDJÉ CATHERINE décédés respectivement le 23 Aout 1995 et le 08 Aout 2001 à MOUNDOU au TCHAD.

Nous leur rendons hommage pour l'éducation ferme reçue et leur demandons la bénédiction paternelle et maternelle.

Que DIEU les accueille dans son Paradis!

## REMERCIEMENTS

- Nous présentons nos sincères remerciements à Dieu qui nous a donné la santé, le courage, les moyens spirituels et moraux pour accomplir ce travail;
- Nous remercions l'administration du CESAG ainsi que tous les membres du personnel et tous nos encadreurs, en particulier ceux de ISMEO, notre Institut d'origine;
- Les mots nous paraissent trop élémentaires pour remercier Monsieur Boubacar AW professeur au CESAG et Monsieur Papa Féllou DIALLO, Consultant et professeur associé du CESAG, qui nous ont conseillé, soutenu, dirigé et encouragé dans la rédaction de ce mémoire. Que Dieu vous accorde santé, bénédictions et courage pour continuer cette belle œuvre qu'est la formation!;
- Nous remercions de façon singulière toute l'équipe de la Caritas de Dakar et en particulier le Directeur et le Coordinateur des projets qui nous ont aidé à rédiger ce mémoire;
- Nous remercions de façon spéciale Nathalie MEMELELEM, notre fiancée qui nous a soutenu de près lors de la rédaction de ce mémoire;
- Nous disons merci à Monsieur Réal Romuald MBIDA, Chef de département Master du CESAG pour ses conseils et soutiens indéfectibles;

Nos remerciements vont à l'endroit également de mes frères et sœurs notamment :

- DJELAOU URBAIN, DJELAOU NADJITAM INNOCENT, DJELAOU BEATRICE, DJELAOU ISABELLE, DJELAOU JEANNINE, DJELAOU GUELMBAYE BLAISE, DJELAOU MBAINADJI FELIX, DJELAOU DEMBAYE SOLANGE, DJELAOU NGUESMAYE SMITH, DJELAOU LARMAYE FLORENCE, DJELAOU MBAIGUEDBE BEAUDOIN.

Enfin, nos remerciements vont à l'endroit de nos condisciples de MPGS2 GP, de la 2<sup>ème</sup> promotion et en particulier Guillaume ESSE, Jean-Claude MEBEGUA et Véronique KANHEO.

Nous remercions MAHAMOUD Abdel – Aziz Haggar qui nous a soutenu dans la mise en forme de ce travail.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

**AGCD** : Administration Générale de la Coopération au Développement (Belgique)

**AGR** : Activités Génératrices de Revenus

**AFNOR** : Association Française de Normalisation

**ACEAC** : Association des Caritas des Etats de l'Afrique Centrale

**CDD** : Caritas Diocésaine de Dakar

**CC** : Condition Critique

**CEDEAO** : Communauté des États de l'Afrique de l'Ouest

**CEE** : Communauté Économique Européenne

**CESAG** : Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

**CI** : Caritas Internationalis

**DESS** : Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées

**CNH** : Commission Nationale d'Hydraulique

**COP** : Coordinateur des Opérations et Programmes

**CR** : Compte Rendu

**DDR** : Division Développement Rural

**DDU** : Division Développement Urbain

**DFUP** : Division Formation et Unité de Production

**DSP** : Division de la Sociale Pastorale

**DSPR** : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté

**FIDEC** : Fonds Inter Groupement d'Épargne et de Crédit

**FAO** : L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture

**FMI** : Fonds Monétaire International

**FOSORCA** : Fonds de Solidarité Africain

**GAR** : Gestion Axée sur les Résultats

**GTZ** : Coopération allemande pour le développement

**IOV** : Indicateur Objectivement Vérifiable

**MARP** : Méthode Active de Recherche Participative

**MV** : Moyen de Vérification

**NEPAD** : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**OST** : Organisation Scientifique du Travail

**PARI** : Point d'Appui des Réfugiés et Immigrés

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PLD** : Plan Local de Développement

**PMA** : Pays les Moins Avancés

**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement

**PIPO** : Planification Intégrée des Projets par Objectifs

**POP** : Planification des Projets par Objectifs

**PODC** : Planifier Organiser Diriger Contrôler

**PS** : Plan Stratégique

**PV** : Procès Verbal

**RN** : Résumé Narratif

**SMART** : Spécifique Mesurable Acceptable Réalisable à Temps

**DSRP** : Document de Stratégie de Lutte contre la Pauvreté

**UEMOA** : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

**USAID** : Agence Américaine pour le Développement

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

### A. FIGURES

Figure 1 : Caractéristique du modèle d'analyse, p12.

Figure 2 : Type d'appréciation, p13.

Figure 3 : Cycle de projet, p15.

Figure 4 : Synthèse de la planification détaillée des activités, p24.

Figure 5 : Vision stratégique de la CDD, p33.

Figure 6: Organigramme de la CDD, p36.

Figure 7 : Structure fictive de la planification, p49.

Figure 8 : Détermination de la structure interne proposée, p50.

Figure 9 : La GAR Gestion Axée sur le résultat, p94.

### B. TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif de la population de l'étude, p10.

Tableau 2 : Zone d'intervention de la CDD, p40.

Tableau 3 : le Personnel par catégorie, p41.

Tableau 4 : Structure des immobilisations, p42.

Tableau 5 : Structure de financement de la CDD, p44.

Tableau 6 : Engagement des disponibilités de la CDD p45.

Tableau 7 : Synthèse partielle des points forts et faibles de la planification, p54.

Tableau 8 : Résultat de la dimension planification stratégique, p56.

Tableau 9 : Résultat de la dimension opérationnelle, p57.

Tableau 10 : Résultat de la dimension plan d'opération et budgétisation opérationnelle, p58.

Tableau 11 : Résultat de la dimension organisation, p60.

Tableau 12 : Résultat de la dimension formation continue, p62.

Tableau 13 : Résultat de la dimension contrôle suivi et évaluation, p64.

**Tableau 14 : Résultat de la dimension coordination des activités, p65.**

**Tableau 15: Résultat de la dimension contenu d'un dossier de projet, p67.**

**Tableau 16 : Résultat de la dimension moyen de communication, p70.**

**Tableau 17: Résultat de la dimension management qualité, p71.**

**Tableau 18 : Résultat de la dimension management des risques, p72.**

**Tableau 19 : Résultat de la dimension Outils et techniques de la planification opérationnelle, p73.**

**Tableau 20 : Synthèse globale des dimensions étudiées dans la planification, p75.**

**Tableau 21 : Récapitulatif des forces, faiblesses, recommandations et actions , p79.**

## Table des matières

<b>DÉDICACE .....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX .....</b>	<b>V</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>VII</b>
<b>RÉSUMÉ DU MÉMOIRE .....</b>	<b>IX</b>
I. <i>Introduction générale.....</i>	<i>1</i>
II. <i>Objet de l'étude.....</i>	<i>3</i>
III. <i>Problématique.....</i>	<i>4</i>
IV. <i>Objectifs de l'étude:.....</i>	<i>5</i>
V. <i>Intérêt de l'étude.....</i>	<i>6</i>
VI. <i>Délimitation de l'étude.....</i>	<i>6</i>
VII. <i>Présentation de la méthodologie d'étude.....</i>	<i>6</i>
VII.1. <i>Questions spécifiques de recherche du mémoire.....</i>	<i>7</i>
VII.2. <i>Modèle d'analyse.....</i>	<i>7</i>
VII.3. <i>Présentation du modèle.....</i>	<i>7</i>
VII.4. <i>Hypothèse de recherche.....</i>	<i>7</i>
VII.5. <i>Description des domaines retenus.....</i>	<i>8</i>
VII.6. <i>La population de l'étude.....</i>	<i>8</i>
VII.7. <i>La recherche documentaire :.....</i>	<i>10</i>
VII.8. <i>Instruments de l'étude et méthode d'administration.....</i>	<i>10</i>
VII.9. <i>Techniques de collecte des données.....</i>	<i>11</i>
VII.10. <i>Définition de la méthode de traitement des données.....</i>	<i>11</i>
VII.11. <i>Plan de l'étude.....</i>	<i>13</i>
<b>PREMIÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>15</b>
1.1. <i>Planification stratégique et opérationnelle dans le contexte des ONG de développement.....</i>	<i>15</i>
1.1.1. <i>Situation du thème dans le cycle du projet.....</i>	<i>15</i>
1.2. <i>La planification générale et planification des projets de développement.....</i>	<i>16</i>
1.2.1. <i>Définitions et généralités.....</i>	<i>16</i>
1.2.2. <i>Les niveaux de planification.....</i>	<i>17</i>
1.2.3. <i>La planification stratégique des projets de développement.....</i>	<i>18</i>
1.2.4. <i>Les étapes de la planification opérationnelle.....</i>	<i>22</i>
<b>CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>30</b>
2.1. <i>Cadre contextuel d'analyse et d'interprétation.....</i>	<i>30</i>



2.1.1	<i>Historique de la CDD</i> .....	30
2.1.2	<i>Vision de la CDD</i> .....	33
2.1.3	<i>La mission de Caritas CDD</i> .....	34
2.1.4	<i>L'organisation de la CDD</i> .....	35
<b>DEUXIÈME PARTIE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS</b> .....		<b>47</b>
<b>CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS</b> .....		<b>48</b>
3.1	<i>Description et analyse du système de planification des projets de CDD</i> .....	48
3.1.1.	<i>La planification stratégique :</i> .....	48
3.1.2.	<i>Planification Opérationnelle</i> .....	49
3.1.3.	<i>Synthèse des principaux problèmes identifiés au cours du diagnostic</i> .....	52
3.2	<i>Présentation des résultats, analyse et recommandations</i> .....	55
3.2.1.	<i>Domaine de l'identification/conception et de mise en œuvre</i> .....	56
3.2.2.	<i>Résultat de la dimension planification stratégique</i> .....	56
3.2.3.	<i>Résultat de la dimension planification opérationnelle</i> .....	57
3.2.4.	<i>Résultat de la dimension plan d'opérations et budgétisation opérationnelle</i> .....	58
3.2.5.	<i>Résultat de la dimension organisation :</i> .....	60
3.2.6.	<i>Résultat de la dimension formation continue:</i> .....	62
3.2.7.	<i>Résultat de la dimension Contrôle/Suivi-Évaluation</i> .....	64
3.2.8.	<i>Résultat de la dimension direction des programmes</i> .....	65
3.2.9.	<i>Résultat de la dimension « planification des communications »</i> .....	70
3.2.10.	<i>Résultat de la dimension « management Qualité de la planification »</i> .....	71
3.2.11.	<i>Résultat de la dimension management Risques</i> .....	72
3.2.12.	<i>Résultat de la dimension « outils/ logiciels de planification des projets »</i> .....	73
3.3	<i>Recommandations générales</i> .....	76
3.4	<i>Tableau N° 21 : récapitulatif des forces/faiblesses/ recommandations et actions pertinentes</i> .....	78
<b>CONCLUSION</b> .....		<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>98</b>
<b>ANNEXES</b> .....		<b>1</b>

## RÉSUMÉ DU MÉMOIRE

La présente étude aborde la problématique de la planification au sein de Caritas Diocésaine de Dakar, une ONG de droit sénégalais œuvrant dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie des populations les plus défavorisées. Les difficultés actuelles de la structure portent sur l'organisation du système de planification. Les éléments qui nous ont permis d'apprécier le système de planification et les contraintes assorties de ce diagnostic peuvent être résumés comme suit :

- ↳ Existence d'un système de planification précaire;
- ↳ Insuffisance de communication entre le personnel;
- ↳ Insuffisance de formalisation du système;
- ↳ Faiblesse de communication entre la CDD et les autres Caritas et la Caritas Nationale;
- ↳ Insuffisance des ressources financières et matérielles destinées au système;

De ce qui précède, l'objectif de cette étude est de faire un diagnostic et des recommandations en vue d'améliorer le système de planification des projets au sein de la Caritas Diocésaine de Dakar.

Pour atteindre cet objectif, la méthodologie exploratoire a été utilisée pour aboutir à des recommandations pour améliorer l'efficacité de la CDD par la fonctionnalité du système de planification. Elle a été faite sur la base d'une recherche documentaire, des collectes de données, des interviews, des entretiens non directifs, semi directif, des enquêtes et d'analyse de l'existant.

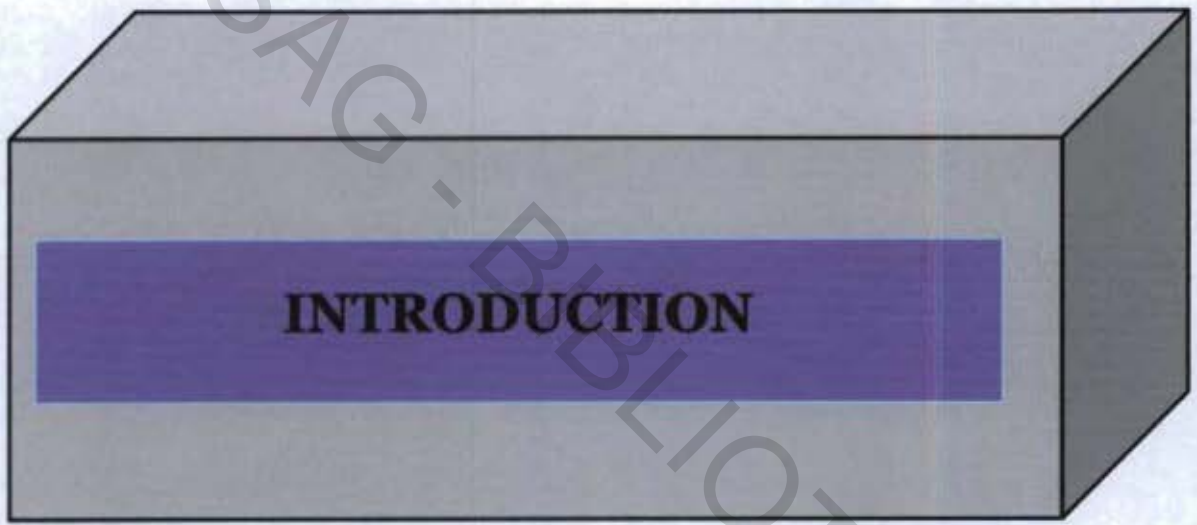
À cet effet, le modèle d'analyse à double volet a été conçu. Ce modèle a permis d'obtenir les résultats suivants :

- ↳ **Domaine de conception/d'identification des projets :** l'étude a montré que seule la variable 'Direction' se comporte assez-bien. Les autres variables posent des soucis : il s'agit bien sûr de la difficulté liée à l'approche participative, à l'organisation, à la communication entre les hommes, à la méthodologie, aux ressources financières et humaines, au système de contrôle interne et du suivi-évaluation.
- ↳ **Domaine de la mise en œuvre :** l'étude a révélé que les outils actuels de planification ne sont ni adaptés, ni maîtrisés par l'ensemble des personnes impliquées dans la planification des projets.

Ainsi, les résultats obtenus ont permis de formuler six recommandations :

1. La formalisation et l'application du processus du système de planification avec une actualisation régulière ;
2. La mise en place d'un projet dans le but de maintenir la viabilité de la CDD dans le processus de prise en charge financière entamée;
3. L'implication des parties prenantes dans tout le processus de planification en passant par l'évaluation ;
4. L'amélioration de la visibilité de la CDD au travers des moyens modernes de communication ; dans ce sens, CDD doit lier des partenariats avec des bailleurs locaux en vue d'élargir sa « corbeille » des subventions ;
5. La mise en place d'une cellule de formation continue et d'échanges avec des ONG sœurs dans l'optique du renforcement institutionnel et organisationnel
6. Pour être performante, une nouvelle orientation de recherche pourra être centrée sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), la formation des chefs de projet au Ms Project et une auto-évaluation de tout le système de gestion de la CDD dans le but de respecter sa vision et sa mission d'existence.

**Mots clés :** Projet, Planification, suivi-évaluation, Management, développement, lutte contre la pauvreté, Caritas, Dakar.



CESAG - BIBLIOTHEQUE

## I. Introduction générale

La fin des années quatre vingt marque l'échec des politiques d'Ajustement Structurel dans les Pays en Voie de Développement. Les projets de développement qui étaient jusque-là pilotés par les États du Sud n'ont pas apporté une valeur ajoutée pour les personnes directement concernées. Ces projets ont montré leur limite et ont purement et simplement été abandonnés malgré d'importants investissements financiers alloués par les institutions de Breton Wood<sup>1</sup>

Il fallait trouver une nouvelle structure mieux adaptée, et qui serait plus proche des populations. C'est pour quoi, face à une demande sociale de plus en plus pressante, les gouvernants et les Bailleurs de Fonds ont établi de nouvelles coopérations basées sur le financement des activités génératrices revenus qui touchent directement les populations démunies par :

- ❑ La mise sur pied d'un cadre rationnel d'intervention des Bailleurs de Fonds, fondateur du Document Stratégique de la Réduction de la Pauvreté (DSRP);
- ❑ L'adhésion des bénéficiaires des projets qui passent par l'implication des ONG comme courroie de transmission.

Durant les années 80, les ONG étaient perçues comme un vecteur d'influence dans les relations internationales car elles sont susceptibles de faire émerger des débats nouveaux. Elles avaient la maîtrise et l'appropriation des stratégies des pays partenaires. Ces stratégies sont fondées sur la bonne gouvernance, la cohérence des politiques et la recherche de l'efficacité. Elles maîtrisaient également les approches et les projets dans le cadre de la mondialisation pour un développement durable. Il n'est pas rare de constater qu'il y a des ONG créées spécialement pour enrichir certaines personnes. Le plus souvent les populations ne consomment que 25%<sup>2</sup> des aides qu'elles leur apportent. Cette situation a entaché l'image des ONG qui ont foisonné en un temps record. Ce retournement risque de remettre en cause leur crédibilité. Or, la mobilisation des fonds auprès des opérateurs de développement exige des compétences accrues dans le domaine de la gestion des projets et des programmes, requérant l'éthique, la performance, le professionnalisme et la crédibilité. Dans ce système de concurrence forte, les responsables des ONG se doivent de beaucoup lutter pour assurer un meilleur avenir à leur

---

<sup>1</sup> Le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale sont les principaux investisseurs.

<sup>2</sup> Témoignage fait par une personne au cours d'un entretien.

association. Il s'agit d'adapter les méthodes et les techniques du management des projets aux exigences de compétitivité dans un environnement de plus en plus complexe et incertain.

Au Sénégal, le problème de la mobilisation des fonds se pose à cause du nombre élevé des ONG, environ 300 en 1997.<sup>3</sup> En effet, celles-ci, connaissant bien les populations et les conditions locales, mobilisent facilement les bénéficiaires des projets. Leur structuration et leur approche répondent mieux au montage des projets de développement. Il convient de rappeler que plus de 80%<sup>4</sup> de la population des Pays les Moins Avancés (P.M.A.) se situe en zone rurale, milieu caractérisé par l'analphabétisme, l'insuffisance voir l'absence de moyens et voies de communication, le manque d'Activités Génératrices de Revenus (A.G.R.), de soins de santé. En réalité, le bas niveau d'instruction des populations rurales ne leur permet pas d'exiger des ONG, plus de transparence dans la gestion des aides qui leur sont destinées.

**Le contexte spécifique** dans lequel va être défini ce travail est celui du Sénégal marqué ces dernières années par une paupérisation croissante de la population malgré un retour de la croissance économique. En effet au terme de deux décennies d'ajustement économique et monétaire, le pays a pu à partir de 1994, renouer avec une croissance économique qui a été de l'ordre de 5% en moyenne sur la période 1994 à 2004 notamment<sup>5</sup>. Cette croissance, comme l'ont du reste reconnu tous les économistes, a été fort mal répartie entre les différentes couches de la population sénégalaise, entre les zones urbaines et rurales. Pour être en phase avec la lutte contre, la Caritas a adopté les trois approches du DSPR :

**« La prévalence de la pauvreté :** définie comme la proportion de la population vivant sous le seuil de pauvreté, est passée de 33% en 1992 à 58% en 1995<sup>6</sup>. La pauvreté au Sénégal s'accroît dans le temps et dans l'espace.

**La profondeur de la pauvreté :** mesurée en termes d'écart entre les dépenses moyennes d'un ménage pauvre et le seuil de pauvreté, il serait passé de 14% à 24%. La moyenne des ménages pauvres accuse un déficit par rapport au seuil de pauvreté qui s'est aggravé entre 1992 et 1995.

**La sévérité de la pauvreté :** cet indicateur concerne les plus pauvres parmi les pauvres. L'extrême pauvreté concerne 12% de la population totale. A l'intérieur cette fourchette, la zone rurale concentre entre 72% et 88 %, et la zone urbaine 44% et 59 %.

<sup>3</sup> Rapport commissionné par l'ONUDI pour le Forum des ONG, Dakar, 5-6 novembre 1997

<sup>4</sup> Rapport commissionné par l'ONUDI pour le Forum des ONG, Dakar, 5-6 novembre 1997

<sup>5</sup> Avec cependant une rupture en 2002 du fait d'une saison pluvieuse catastrophique.

<sup>6</sup> Rapport commissionné par l'ONUDI pour le Forum des ONG, Dakar, 5-6 novembre 1997

C'est ainsi que la CDD dont la mission est « *de faire vivre et témoigner la Charité Chrétienne en contribuant à l'épanouissement et au développement de Tout Homme et de Tout l'Homme*<sup>7</sup>. » s'inscrit dans le cadre de la lutte contre la pauvreté qui est devenue un enjeu national de développement. La contribution de la CDD à la lutte contre la pauvreté participe aussi de la mission fondamentale de la CDD en tant que ONG catholique et instrument de la pastorale sociale de l'Eglise.

Les cibles de la CDD sont variées selon les programmes et les zones d'intervention. Ces programmes et projets sont déroulés dans la zone géographique du Diocèse de Dakar :

- ↳ À **Dakar** : Direction ; Division hydraulique ; Division du Développement urbain ;
- ↳ À **Mbour** : FIDEC et Division du Développement rural
- ↳ À **Fatick** : démembrement de la Division Développement Rural
- ↳ À **Nianing** : Division Formation et Unité de production

Et ces programmes touchent les catégories socio-économiques suivantes:

- ↳ Populations des villages dépourvus d'infrastructures hydrauliques ;
- ↳ Populations économiquement faibles des zones rurales et urbaines
- ↳ Groupements féminins,
- ↳ Groupements et associations de jeunes,
- ↳ Réfugiés et victimes de calamités ou de catastrophes naturelles,
- ↳ Personnes en situation difficile,

De ce qui précède, la CDD identifie ses projets en se basant sur ce principe de lutte contre la pauvreté. Mais les projets sont élaborés sans la participation des populations locales ; cela défavorise le bon fonctionnement des activités. On note également une absence d'outils participatifs dans le processus de planification des projets et des carences organisationnelles qui seront développées dans la problématique de cette étude.

## II. Objet de l'étude

Cette recherche fait le diagnostic de planification des projets de développement, identifie les critères de choix de l'espace et les cibles bénéficiaires et évalue l'opérationnalité de ces projets.

Le travail est subdivisé en deux domaines faisant partie intégrante du cycle de projets de développement :

<sup>7</sup> Extrait page 3 du Plan Directeur de CD 2003-2006 ; CDD – 2002.

*Premier domaine est l'indentification/conception<sup>8</sup>* : il s'agit de diagnostiquer l'utilisation l'outil participatif de planification (problèmes, besoins, objectifs, cadre logique, budgétisation, calendriers...).

*Le second domaine concerne l'exécution.* Il s'agit de savoir comment sont planifiés les projets de façon opérationnelle (avec l'utilisation de Ms Project par exemple).

### III. Problématique

#### Situation-problème

La Caritas Dakar est une organisation qui est dirigée par une équipe ayant chacun des compétences spécifiques dans les sciences humaines, sociales, de la gestion des projets, de la comptabilité, des ressources humaines. Leurs expériences du terrain constituent un atout pour la gestion des projets et en particulier la planification des projets.

Cependant, se posent des problèmes au sein de son organisation au niveau interne comme externe. Cela touche tout le système de planification.

#### **A l'interne,**

Au niveau de la structuration, on note une pléthore d'unités de commandement entraînant des conflits et d'amalgames dans l'exécution des tâches. Il en a résulté des difficultés de collaboration entre les différentes divisions opérationnelles.

Au niveau de l'orientation stratégique il n'y a pas de visibilité à long terme et une insuffisance d'anticipation.

Au niveau de l'organisation, on peut noter l'inexistence de référentiels de gestion et l'absence d'instruments de gestion classique, un manque de procédures organisationnelles, administratives, opérationnelles et de passation des marchés<sup>9</sup>, une non formalisation des relations de travail et un déphasage avec le contexte actuel de développement.

Au niveau des programmes il y a un éparpillement et pas de base d'interconnexion entre les différents programmes, une mauvaise gestion de direction dans l'exécution des programmes d'où une mauvaise appréciation des programmes, une absence de contrôle et de suivi adéquat, et une mauvaise interprétation de l'impact des projets, une faiblesse de coordination entre les projets initiés par les différentes divisions, conduisant parfois à un cloisonnement et une duplication des actions.

Au niveau de la gestion financière, le suivi est déficient dans la gestion des projets et programmes : pas de comptabilité analytique, ni de gestion financière individualisée des

<sup>8</sup> Certains chercheurs parlent d'identification, d'autres de la conception mais cela signifie la même chose

<sup>9</sup> Les marchés gré à gré sont souvent attribués à des connaissances sans aucune base professionnelle



projets. Un compte bancaire commun pour tous les programmes traduisait une certaine unicité de la trésorerie, les opérations ne sont pas toujours budgétisées, on relève encore un déficit structurel des engagements par rapports aux disponibilités réelles et effectives, les charges de services souffraient d'un manque de définition et les prestations n'étaient pas refacturées et une faiblesse des ressources propres et de l'autofinancement.

**A l'externe**, on note une certaine déficience dans les fonctions suivantes :

Il n'y a pas de politique de communication ni institutionnelle, ni financière, pas de réelle stratégie de relations investisseurs et donateurs.

Concernant les partenaires, il y a le non respect des procédures et livrables demandés et convenus avec les partenaires et la non prise en compte des priorités des différents partenaires étrangers. Enfin, concernant les relations avec la hiérarchie, l'on note des relations d'incompréhension et même parfois de tension avec le comité de gestion mis en place par l'Evêque.

Au demeurant, le dépassement budgétaire, le gaspillage, l'inefficacité, voire l'arrêt de certains projets sont les conséquences logiques de l'inadéquation et de l'insuffisance managériale. Dans ces conditions, l'avenir de la CDD semble critique dès l'instant où sa crédibilité est remise en cause par les pratiques qui ne respectent pas les règles orthodoxes de gestion.

L'implication effective des bénéficiaires pourrait-elle contribuer à l'efficacité managériale du système de planification des projets à CDD ?

L'inadaptation ou le déphasage des outils de gestion archaïques ne sont-ils pas l'une des causes d'échec des programmes et projets ? Quelle démarche faut-il adopter pour résoudre le problème de la planification des programmes et projets à la CDD ?

Telles sont autant de questions pertinentes auxquelles cette étude accorde beaucoup d'intérêt et entend apporter des réponses susceptibles d'améliorer le système de planification des projets à Caritas Diocésaine de Dakar.

#### **IV. Objectifs de l'étude:**

**Objectif général :** L'objectif général est de contribuer à l'amélioration du système de la planification des programmes et projets de la CDD (Caritas Dakar) en faisant un diagnostic des pratiques antérieures et présentes en matière de planification stratégique et opérationnelle de manière à en apprécier les forces et faiblesses avec l'éclairage des techniques et outils de planification participatives et par objectifs.

**Objectif spécifiques :** Les objectifs spécifiques visent à :

- Décrire et analyser le mode de planification des projets par la Caritas;
- Identifier les principales contraintes à travers quelques variables;
- Formuler des recommandations susceptibles d'améliorer le système de planification

#### Les résultats attendus :

- Une meilleure cohérence entre la planification et à améliorer l'efficacité dans la mise en œuvre des projets de lutte contre la pauvreté dans le temps et dans l'espace des activités prévues;
- Une meilleure utilisation des outils et techniques de planification stratégique et opérationnelle des projets de développement.

### V. Intérêt de l'étude

L'intérêt de l'étude se situe à plusieurs niveaux.

**Pour la Caritas**, le diagnostic contribuera à l'amélioration de la performance du système de planification des projets;

**Pour le CESAG**, ce sera une occasion de mesurer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de ses stagiaires dans le milieu professionnel;

**Pour le stagiaire**, cette étude sera un moyen de mettre en œuvre les connaissances théoriques acquises au Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion notamment en Management des Entreprises et des Organisations.

### VI. Délimitation de l'étude

Il s'agit d'un diagnostic de la planification des projets de la Caritas Dakar. Cette étude n'a pas la prétention de couvrir toute la problématique de la planification des programmes et projets à Caritas Dakar. L'étude couvre les étapes de la planification stratégique et opérationnelle et du contrôle de leur mise en œuvre.

### VII. Présentation de la méthodologie d'étude

Pour mener à bien cette étude, le système de collecte de l'information est axé sur :

- Les visites périodiques sur le terrain;
- L'entretien directif et ou semi-directif;
- L'analyse de la documentation de la CDD;
- Le pré-questionnaire et le questionnaire.

Nous avons adopté la démarche suivante :

### ☛ La recherche documentaire :

Elle a permis de définir les principaux concepts et approches de la gestion des projets : ouvrages de référence, des rapports de nos prédécesseurs, des documents et revues de mangement...

### ☛ La collecte des données :

- Guide d'entretien destiné aux cadres et aux chefs de différents projets;
- Guide d'entretien destiné aux agents du terrain au niveau des antennes de Mbour, Fatick et Fissel.
- L'exploitation de ces supports s'est déroulée sous la forme de :

Interview en face-à-face avec les différents cadres de la structure ainsi que les chefs de projets, les bénéficiaires et un bailleur de fonds.

## VII.1. Questions spécifiques de recherche du mémoire

Dans cette étude, il s'agira de procéder à un diagnostic du système de planification des projets à la CDD. Elle pose avec acuité la question spécifique suivante: comment contribuer à rendre performant le système de planification des projets à la CDD ? Il s'agira alors de vérifier comment sont planifiés les programmes et projets à CDD. Quelles sont les principales contraintes rencontrées dans la planification des projets à CDD ? Elle se donne pour mission renforcer l'élaboration d'un bon système de planification des programmes/ projets à CDD. Pour aborder cette étude, il serait important d'élaborer le modèle de recherche qui servirait de cadrage pour faire l'analyse des dimensions et des recommandations qui s'imposent.

## VII.2. Modèle d'analyse

Cette partie de l'étude est composée de deux éléments : la présentation du modèle et l'opérationnalisation des dimensions.

## VII.3. Présentation du modèle

Elle décrit l'hypothèse de recherche et les domaines retenus à cet effet.

## VII.4. Hypothèse de recherche

**Postulat :** Une bonne gestion des programmes/projets passe nécessairement par un bon système de planification.

Plus le système de planification est maîtrisé par les agents, plus sa mise en œuvre sera facile et plus elle contribuera à l'atteinte efficiente et efficace des objectifs des programmes/projets.

Mais si les agents n'intègrent pas le processus de planification dans leur dynamique de groupe

de travail, alors les difficultés persisteront, les objectifs des projets ne seront pas atteints de façon optimale et tout le système de l'organisation en sera touché.

### **VII.5. Description des domaines retenus**

Les deux domaines du cycle de projet choisis dans le cadre cette étude sont l'identification/conception et de l'exécution. Car la planification des projets intervient dans la phase de l'identification/conception et de l'exécution dans le cycle de la gestion de projets de développement.

#### **▪ Le domaine de l'identification/conception**

L'étude passera au peigne fin l'utilisation : les méthodes d'identification utilisées, afin de déterminer les missions, problèmes, objectifs, cadre logique, budgétisation, calendrier... des programmes/projets.

#### **▪ Le domaine de l'exécution**

Il s'agit ici d'opérationnaliser la planification des projets au sein de la CDD. L'étude vérifiera comment les projets sont planifiés au sein de la CDD. Elle se penchera également sur les outils dont disposent les responsables de la planification de la Caritas.

### **VII.6. La population de l'étude**

Cette présente étude concerne l'ensemble des responsables, des cadres (supérieurs et moyens) et des animateurs de la structure dans le sens des relations hiérarchiques et fonctionnelles qui existent entre les différents services d'une part, et d'autre part, les bénéficiaires et les bailleurs de fonds. Cependant, pour les besoins de cette étude, sont retenus comme population d'étude : le Directeur, le chargé de programmes et opérations (COP), le chef comptable, les chargés des projets et animateurs au niveau interne et les bénéficiaires et un bailleur de fonds au niveau externe.

Il faudra noter que cette population est représentative de la population totale de l'organisation. Car le personnel de la CDD est constitué de 19 personnes dont 13 personnes impliquées directement dans la gestion des projets. Et sur les 13 personnes nous en avons considéré 10 soit une moyenne d'environ 77% de la population totale active. Nous pouvons conclure au regard ce pourcentage que notre échantillon est représentatif sans compter la prise en compte des bénéficiaires et des bailleurs. En effet, il était difficile de rencontrer tous les bailleurs. C'est pourquoi nous avons interrogé le principal bailleur qui est le représentant de MISEREO sur les

<sup>10</sup> qui financent à présent les projets dont nous faisons le diagnostic soit 50% de sa population des bailleurs (1/2).

En ce qui concerne les bénéficiaires, nous avons systématiquement interrogé 5 groupements sur les 8 que comptent les 3 zones d'intervention soit environ 63%. Mais au-delà du guide d'entretien nous en avons interrogé plusieurs autres sur le terrain et nous pouvons dire qu'ils sont représentatifs de leur population.

En définitive, nous voudrions faire remarquer que nous avons rencontré des agents qui sont impliqués de près dans le système et qui ont « trempé leur main » dans l'identification/conception et l'exécution des projets. Ainsi, nous montrons que le Directeur de la structure s'implique dans la planification des projets. Il a des connaissances approfondies dans le domaine, car en tant que prêtre, il détient un DESS en management de projets. Le coordinateur, pièce maîtresse de la structure et surtout des opérations et programmes, nanti d'un DESS en Gestion de projets au CESAG, il possède une forte capacité dans le domaine de la planification des projets. Il élabore le budget, fait des études techniques au moment de la planification. Il prépare tous les dossiers de financement avec le Directeur.

En définitive, cette population n'est pas choisie au hasard car les personnes interrogées sont celles qui répondent aux critères de responsabilité, d'une certaine formation académique et ayant une expérience de plus 3 ans dans la structure. Dans le tableau suivant nous ferons un récapitulatif de cette population. Malgré ce ciblage, notons-nous que la quasi-totalité des agents a des difficultés sur (en dehors du COP) sur la maîtrise des méthodes et outils de planification des projets de développement en lien avec la mission de la CDD.

---

<sup>10</sup> Le second bailleur principal est l'ONG allemande, KLB

**Tableau 1 : récapitulatif de la population de l'étude****A) Personnel**

Qualification	Nombre	Postes occupés
DESS en gestion de projets	2	Direction générale et COP
Licence	4	Chef de projets
Maîtrise	1	Comptabilité
Sans qualification	3	Animation

**B) Bailleurs de fonds et bénéficiaires :**

Nombre	Postes occupés
1	MISEREOR
10	Responsables d'unité

Source : Données de terrain, avril 2009

**VII.7. La recherche documentaire :**

C'est un préalable qui a constitué le postulat de cette étude. Elle a consisté à la synthèse des documents de projets, le plan stratégique, le format de la planification, etc. Cette phase est très importante pour appréhender les mécanismes de fonctionnement des Caritas sénégalais en général et celle du Diocèse de Dakar en particulier. Elle a permis de comprendre l'historique des projets conduits par les ONG d'obédience religieuse.

**VII.8. Instruments<sup>11</sup> de l'étude et méthode d'administration**

Deux instruments ont été utilisés pour collecter les données. Il s'agit des entretiens conduits par un guide et les interviews réalisées avec dictaphone. Le guide d'entretien a été élaboré quelques mois avant notre arrivée dans la structure. Compte tenu du temps imparti, ce guide n'a pas été testé ; il a directement été appliqué.

<sup>11</sup> Les instruments de collecte de données utilisés sont l'entretien et l'interview. Les guides utilisés sont annexés au document.

Les interviews et les entretiens ont été faits auprès de la Direction de Caritas Dakar, des chefs de projets, les animateurs, les bénéficiaires et le bailleur<sup>12</sup>. Le point focal a été la planification, la gestion et les retombées de projets de développement.

Les données issues des entretiens et interviews ont permis d'analyser le système de planification des projets à la CDD.

#### ↳ **Enquêtes auprès des acteurs :**

Pour mesurer le degré de difficultés existant dans le système de la planification des projets à la CDD, il a été utile de recueillir à l'aide des entretiens formels et informels (agents, bénéficiaires et bailleurs de fonds), des données auprès des principaux acteurs qui sont au parfum de la planification.

### **VII.9. Techniques de collecte des données**

#### ▪ **Entretien libre**

Cet entretien a permis de diagnostiquer, la pratique de la planification des projets. Les agents se sont librement exprimés sur la problématique de la gestion des projets à CDD et sur l'identification et la mise en œuvre des projets en lien avec les missions de la CDD.

#### ▪ **Entretien semi-directif**

Les personnes soumises à cet instrument répondent aux questions écrites dans les guides d'entretien. Les questions abordées concernent les aspects de la gestion du système de planification.

#### ▪ **Interview**

L'interview structurée a été effectuée auprès du Directeur de Caritas, le COP, le chef comptable et les chefs de projets.

### **VII.10. Définition de la méthode de traitement des données**

Compte tenu de la taille réduite de l'échantillon de l'étude et considérant la prépondérance de l'enquête, les données ont été traitées manuellement. Les réponses aux questions ont été classées en fonction de leur similitude et suivant leur fréquence d'apparition. Deux domaines (identification et mise en œuvre) constituent le canevas d'étude. Chaque domaine est subdivisé en dimensions regroupant les principales tendances. Ces tendances constituent la principale

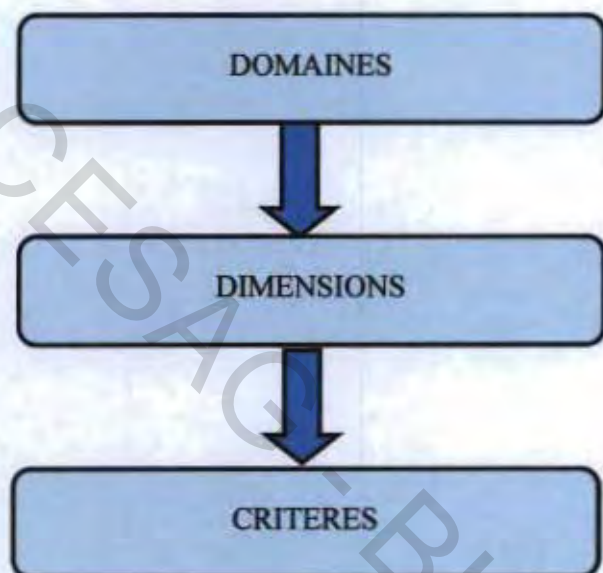
---

<sup>12</sup> MISEREOR est le principal bailleur des projets de Caritas. Il finance les projets à hauteur de 80%.

base de données de l'interprétation des données. Les critères quant à eux nous montrent les éléments intrinsèques composant chaque dimension.

**Le modèle d'analyse est le suivant :**

*Figure 1 : les caractéristiques du modèle d'analyse*



**Source : Données de terrain, avril 2009**

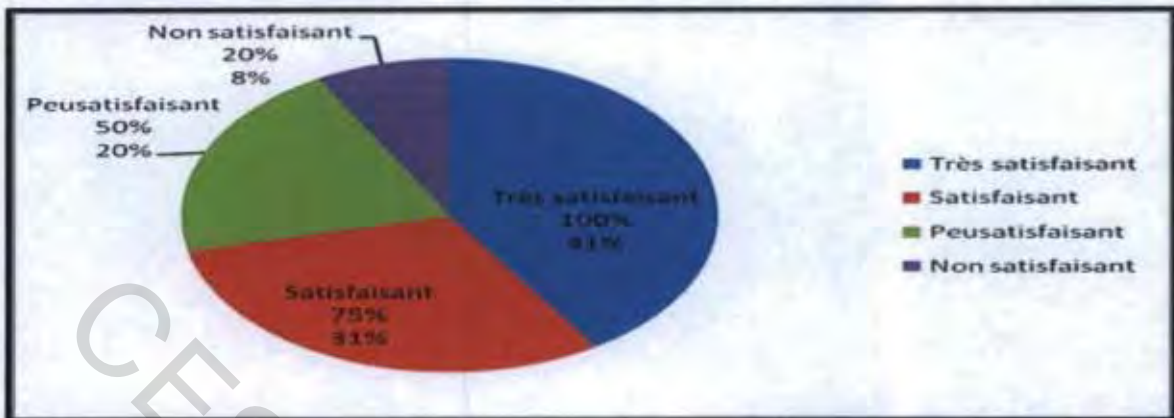
En ce qui concerne l'analyse et l'interprétation des résultats, nous avons procédé par un système de notation. Nous notons qu'il n'existe pas de critères très objectifs pour donner des poids aux dimensions choisies et à leurs critères.

Ainsi, quatre types d'appréciation ont été choisis :

- Très satisfaisant : 75-100
- Satisfaisant : 50-75
- Peu satisfaisant : 20-50
- Non satisfaisant : 0-20

Les données sont fournies dans le graphique suivant



**Figure 2 : (Graphique) : Les types d'appréciation**

*Source : Hugues DJELAO DEOUMAYE, avril 2009*

Aussi, pour mieux traduire cette notation, avons-nous pris chaque domaine avec ses dimensions et ses critères dans un tableau. Le domaine contenant plusieurs dimensions est subdivisé en plusieurs tableaux remplissant chacun d'eux les éléments nécessaires qui la pondèrent. Enfin, un tableau récapitulatif est dressé pour avoir la note maximale de chaque domaine et de chaque dimension. Cette note a donné une idée sur le comportement de chaque dimension.

### VII.11. Plan de l'étude

Ce mémoire constitué de trois chapitres répartis dans deux parties.

La première partie intitulée cadre théorique et contexte de l'étude se subdivise en deux chapitres :

- ✓ Le chapitre I traite le cadre théorique ;
- ✓ Le chapitre II élabore le contexte de l'étude.

La deuxième partie, titrée présentation des résultats, analyse et recommandations est présentée en un seul chapitre et s'organise comme suit :

- ✓ Présentation des résultats ;
- ✓ Analyse ;
- ✓ Recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE**

## PREMIÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Cette partie se subdivise en deux chapitres :

- ✓ Le chapitre I traite le cadre théorique. Il présente les préliminaires sur les concepts liés au cycle de projets. Ce sont des notions qui permettront de comprendre la démarche rationnelle de la planification et le management des projets de développement.
- ✓ Le chapitre II élabore le contexte de l'étude. Ainsi, il donne des informations générales sur le contexte de la pauvreté au Sénégal et présente la CDD à travers ses missions, ses zones d'intervention, son cadre institutionnel, sa politique, sa difficulté liée à la planification des projets et sa stratégie d'intervention.

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ÉTUDE

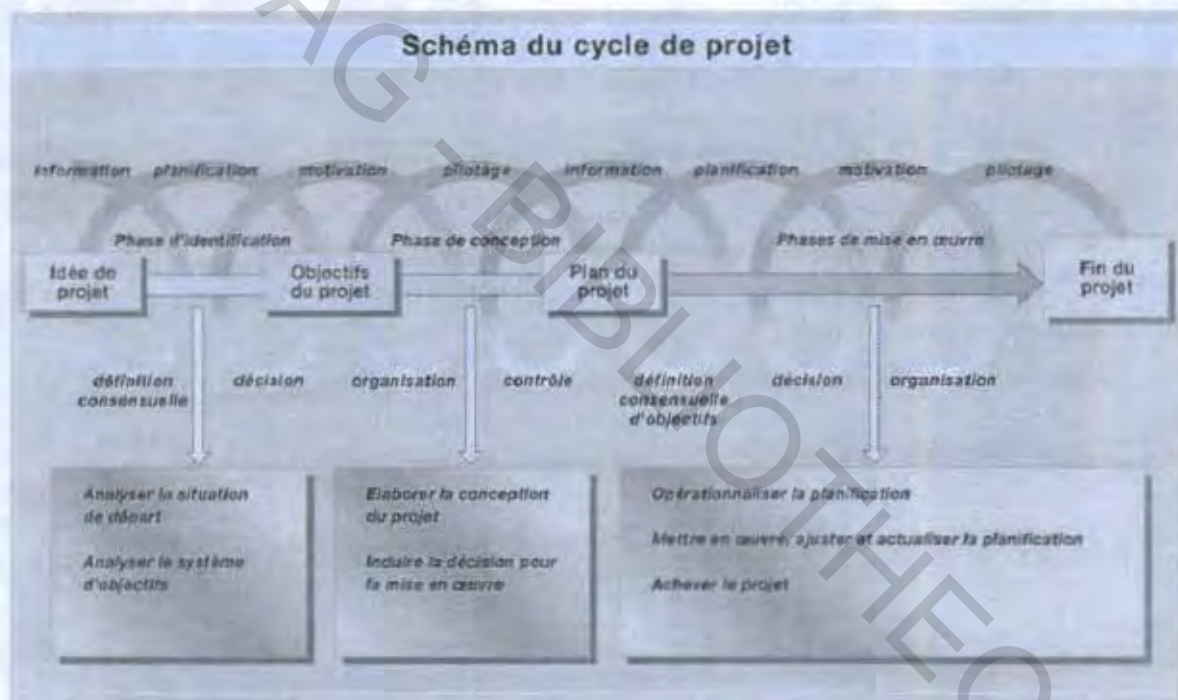
Dans ce chapitre, il sera question de définir les termes essentiels liés au cycle du projet en faisant une attention particulière à la planification stratégique et opérationnelle.

### 1.1. Planification stratégique et opérationnelle dans le contexte des ONG de développement

#### 1.1.1. Situation du thème dans le cycle du projet

Le schéma très illustrateur suivant explique les phases durant lesquelles la planification intervient des projets de développement.

**Figure N° 3 : Cycle du Projet**



*Source : planification des projets GTZ*

→ **Définition des mots clés utilisés en planification stratégique et opérationnelle d'une ONG de développement.**

**Programmation :** Elle consiste à définir les orientations et principes généraux de la coopération d'une institution.

**Identification :** C'est la phase d'analyse des problèmes, les besoins et les intérêts des parties prenantes. Les idées de projets sont identifiées et analysées en vue d'être éventuellement approfondies.

**Formalisation** : A ce niveau, on définit la faisabilité technique, organisationnelle, sociale, économique, environnementale du projet, l'obtention des résultats et leur viabilité.

**Financement** : Le financement consiste à s'assurer que l'ensemble du coût du projet pourra être financé, définir l'implication de chaque partenaire, et identifier les bailleurs de fonds.

**Mise en œuvre** : Dans la mise en œuvre, on utilise les ressources convenues pour atteindre les résultats prévus.

**Evaluation** : C'est une étape très importante dans un projet de développement puisqu'elle rend compte des ressources financières allouées, permet d'apprécier les résultats et effets du projet par rapport à ses objectifs afin de tirer des leçons pour la programmation et les identifications futures.

**NB** : Dans ce cycle de projet, notre thème se situe à la phase d'indentification/conception et celle de la mise en œuvre. C'est un postulat pour la suite de la compréhension de cette étude. Ceci correspond bien aux étapes indiquées pour les projets de développement.

## 1.2. La planification générale et planification des projets de développement

### 1.2.1. Définitions et généralités

La planification veut toujours dire: traiter des problèmes complexes. Si les situations sont claires, elles ne requièrent pas une analyse et une évaluation systématiques des possibilités alternatives. La planification est toujours orientée vers un futur inconnu. « Puisque l'esprit humain ne peut prévoir le futur dans toute sa complexité, nous ne pouvons que tenter d'avoir des "visions" des situations prochaines.<sup>13</sup> »

Ainsi, « La planification est motivée par l'intention d'agir, de faire quelque chose par rapport à une situation future inconnue. Dans la vie quotidienne, on poursuit des souhaits et des désirs, sur la base d'un certain système de valeurs. Les souhaits et les désirs qu'espèrent réaliser plusieurs personnes peuvent être décrits comme "objectifs".<sup>14</sup> »

En conclusion, la planification est un processus orienté vers des objectifs visant à influencer une situation future complexe.

<sup>13</sup> Bureau International du Travail, le suivi et l'évaluation des programmes de coopération technique, 1996

<sup>14</sup> AGCD : Manuel pour l'application de la planification des interventions par objectifs (PIPO), Bruxelles, 1991

Dans le contexte de la planification de développement, la nature des programmes et des projets nécessite une compréhension plus précise de la planification. « Les programmes/projets sont caractérisés par:

- ↳ leur orientation vers la société, et leur politique de développement environnemental ;
- ↳ le fait qu'ils soient établis pour résoudre des problèmes d'un intérêt général et
- ↳ le fait qu'ils soient effectués dans un certain cadre économique et institutionnel <sup>15</sup>»

Il y a beaucoup de parties prenantes dans un programme ou un projet: ceux dont on tente de résoudre les problèmes, les maîtres d'œuvre, ceux qui surveillent et ceux qui prennent la responsabilité globale. Les programmes/projets sont donc influencés par une multitude de gens. Ils ne sont cependant eux-mêmes qu'un des nombreux acteurs sur la scène du développement.

Pendant la planification des programmes/projets, ces circonstances doivent être prises en considération. « En raison de ceci, les spécialistes du développement sont devenus de plus en plus sceptiques au sujet de la planification technocratique au sujet de l'utilisation des schémas directeurs. Dans la planification de programmes/projets moderne, on ne considère pas le document de planification comme le seul résultat du processus. Une importance égale, voire plus grande, est attribuée au processus même de planification, et le fait d'impliquer les gens que cela touchera. La planification moderne est orientée vers la communication qui est un processus de coordination constante entre les différentes parties au sujet des objectifs et des solutions. Bien entendu, les spécialistes techniques ont encore un rôle à jouer en tant que garants de la faisabilité d'un plan. <sup>16</sup>»

### 1.2.2. Les niveaux de planification <sup>17</sup>

#### ✓ Planification stratégique

La planification stratégique sert à fixer les orientations et les activités futures de l'entreprise. Cette étape de planification répond à la question de savoir quel est l'objectif spécifique que l'entreprise veut réaliser compte tenu des ressources dont elle dispose.

On distingue trois sortes de planifications :

<sup>15</sup> Commission des Communautés Européennes, Manuel de gestion du cycle de projets, 1993.

<sup>16</sup> Mémento de l'agronome, collection techniques rurales en Afrique, 1993.

<sup>17</sup> Extrait du Codex, cours de planification opérationnelle, M. AW, CESAG, 2008-2009.

✓ **Planification structurelle** : vise à organiser et agencer les moyens, les personnes et les rôles afin d'atteindre les objectifs fixés.

✓ **Planification opérationnelle** : vise à préparer les activités concrètes, locales et quotidiennes ou sur un horizon de très court terme. La planification opérationnelle s'attarde spécifiquement aux opérations sur le terrain. Nous notons que la planification structurelle et opérationnelle traitent de la structure de l'organisation.

Le passage de la planification stratégique à la planification structurelle et opérationnelle implique de passer du général au particulier, du long terme au court terme et du global au local.

### 1.2.3. La planification stratégique des projets de développement

La planification stratégique peut être résumée en six étapes principales :

**Étape 1 : La réalisation de l'état des lieux** : « Elle permet d'avoir une prise de conscience des caractéristiques propres à l'organisation et donc de trouver des réponses aux questions suivantes :

- ↳ ou sommes-nous actuellement ?
- ↳ dans quels domaines (types de service) œuvrons-nous réellement ?
- ↳ jusqu'à quel point notre ou nos produits ou services les satisfont ?
- ↳ quelles sont les exigences et priorités des décideurs, des agents et autres groupes ?
- ↳ qu'arrivera-t-il à l'environnement de notre organisation dans les prochaines années ?
- ↳ quels sont les facteurs majeurs avec lesquels nous devons développer notre stratégie ? (forces, faiblesses etc.).

Cet état des lieux se réalise à deux niveaux :

1. au sein de l'organisation pour identifier ses forces, faiblesses et contraintes;
2. au niveau de son environnement extérieur pour voir quelles sont les opportunités qui s'offrent à l'organisation et quelles sont les menaces ou risques qui la guettent.

Il est nécessaire de savoir si nos performances sont compatibles avec celles de l'environnement en perpétuelle évolution avec de nouveaux besoins et de nouvelles exigences. <sup>18</sup>»

**Étape 2. Définition de la mission de l'organisation** : « La mission, c'est la raison d'être de l'institution, le pourquoi de son existence. Il faut que cette mission soit cohérente avec l'environnement, c'est-à-dire qu'elle puisse être là où l'institution se trouve. Aussi faut-il que

<sup>18</sup> [www.podec.org](http://www.podec.org)

la mission corresponde au but de l'organisation, à savoir ce qu'elle fait (produit, service). La mission évolue, se modifie avec le temps au gré des décisions de l'organisation et des champs d'activités qu'elle exploite. <sup>19</sup>»

**Étape 3. La fixation de l'objectif de l'organisation :** « La prise de conscience des caractéristiques propres de l'organisation ainsi que de la détermination de sa mission nous donnent tous les éléments nécessaires pour la fixation de l'objectif.

**Fixer un objectif,** c'est déterminer où nous voulons aller en terme de but, d'attentes, d'extrait. Un objectif est un résultat final désiré qui sert de guide à l'action, dans des conditions d'incertitudes lorsque ce qui est à venir est fortement influencé par des facteurs hors du contrôle de la direction.

**Étape 4. La définition du problème :** Nous pouvons alors passer à la définition du problème. Qu'est-ce qu'un problème dans ce contexte ? Il s'agit de tous les éléments qui empêchent ou pourraient empêcher la réalisation de ce qui est désiré. Citons à titre d'exemple :

- ↳ le manque d'équipement ;
- ↳ une faiblesse au niveau de la gestion ;
- ↳ une insuffisance de ressources humaines ;

**Étape 5. L'élaboration des stratégies alternatives :** A la lumière des contraintes, opportunités, menaces, forces et faiblesses et en tenant compte de la mission de l'organisation, de l'objectif et du problème défini, nous pouvons maintenant élaborer nos stratégies.

**Une stratégie,** c'est la route à prendre pour arriver à la réalisation de notre objectif. La stratégie établit la position de base et la direction à moyen et long terme. Toute stratégie comporte des objectifs mesurables pouvant affecter plusieurs services. Une stratégie tient compte de par son processus d'élaboration, des caractéristiques de l'environnement et des capacités effectives des hommes de l'institution. Les stratégies doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- ↳ être cohérentes avec l'objectif/problème ;
- ↳ être mesurables ;
- ↳ avoir des critères d'évaluation communs ;
- ↳ doivent découler de décisions qui tiennent compte de l'objectif et de la ligne d'action.

<sup>19</sup> Extrait de notes de cours de M. Papa Féllou DIALLO, CESAG, 2009



La planification stratégique implique donc un choix, et tout choix implique une prise de décision, ce qui nous amène à constater que la décision est inhérente au processus de planification.

**Étape 6. L'élaboration des activités pour chacune des stratégies :** Cette étape du processus nous amène à élaborer des activités (tactiques). Ainsi, à partir de l'objectif principal et les stratégies alternatives définies, on établit les sous objectifs.

**Les sous objectifs** sont des objectifs précis pour chacune des alternatives. Ils s'adressent à des services, divisions ou département en termes quantitatifs. C'est la réussite de chacun de ses objectifs qui permettra à l'organisation de réaliser son objectif principal.

Il faudra ensuite définir les zones de performance qui sont des endroits stratégiques au sein de l'organisation où, si on rate l'atteinte des objectifs ou si on n'opère pas avec efficacité et efficacité, l'organisation peut être mise en péril. Ce sont des endroits où il nous est impératif d'obtenir des résultats si nous voulons atteindre notre objectif.<sup>20</sup> »

Enfin on doit définir les postes de travail, les profils des occupants des postes, définir les activités, définir les critères d'évaluation.

« **Les critères d'évaluation :** Appelés communément les IOV (indicateurs objectivement vérifiables) permettent de mesurer le degré de réalisation des objectifs en terme de :

- ↳ quantité.....combien ?
- ↳ qualité.....comment ?
- ↳ temps.....quand ?
- ↳ lieu.....où ?

A la notion d'IOV, on rattache celle de sources de vérification.

**Les sources de vérification** montrent :

- ↳ où trouver la preuve des réalisations ;
- ↳ où trouver les données nécessaires pour vérifier l'indicateur;

Pour ce faire, certaines questions importantes sont nécessaires ;

- ↳ existe-t-il des sources appropriées ? (statistiques, rapports, observations) ;
- ↳ dans quelle mesure peut-on se fier à ces sources ?
- ↳ faut-il collecter des données supplémentaires ?

<sup>20</sup> Extrait du codex de M. Réal Romuald MBIDA, Stratégie, CESAG 2008

Si aucune source de vérification ne peut être trouvée pour un indicateur, il faut changer cet indicateur.

### - Le plan d'action

Pour l'élaboration du plan d'action, on fait usage de deux des trois autres fonctions du management à savoir, « organisation » et « coordination ». Le plan d'action est essentiellement annuel et c'est la traduction des objectifs/sous objectifs en termes d'activités et de programmes précis pour chacun des services/département de l'organisation. Ces programmes précis se traduisent sous forme de budget où les normes et les critères d'évaluation sont établis. En résumé le plan d'action comprend :

- ↳ les objectifs des managers ;
- ↳ les objectifs annuels ;
- ↳ le budget annuel.

Les résultats clés attendus et les indicateurs objectivement mesurables et leurs sources (Cadre logique).<sup>21</sup>»

### - Le mécanisme de suivi et d'évaluation du plan

#### - Le suivi

Dans la mise en œuvre du plan stratégique à travers les différents plans d'action, nous devons prendre des dispositions pour faire des suivis.

« Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement d'informations à l'interne permettant de repérer les anomalies en cours d'exécution du plan et de corriger la gestion. L'action du suivi consiste à enregistrer, superviser et comparer.

**Les objectifs du suivi sont :**

- ↳ améliorer l'efficacité interne ; modifier le plan d'action ou l'affectation des ressources. Ici la fonction de « contrôle » du management intervient. Le suivi s'opère à différents niveaux :
- ↳ les bénéficiaires contrôlent si les actions se déroulent selon la programmation, si les effets sont conformes à leurs attentes.
- ↳ l'encadrement technique contrôle les activités des bénéficiaires ;
- ↳ la direction du projet/programme contrôle l'encadrement local et son propre fonctionnement.<sup>22</sup> »

<sup>21</sup> Extrait du Codex de M. Traoré, CESAG 2009

Des rapports périodiques de performance, de révisions et d'actions correctives sont élaborés à cet effet.

### - L'évaluation

Evaluer, c'est porter un jugement sur la valeur d'une action. L'évaluation permet de mieux connaître, de mieux apprécier la valeur d'une action, de mieux décider (faut-il poursuivre l'action ? L'interrompre ? La réorienter ?

L'évaluation vise à :

- ↳ vérifier la pertinence (le bien-fondé de l'action au regard des objectifs de départ) et la cohérence (rapports entre les différents éléments de l'action) ;
- ↳ mesurer l'effectivité, c'est-à-dire, la réalité des actions conduites, l'efficacité des actions, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs, l'efficience, c'est-à-dire rapport coût avantages ;
- ↳ examiner la durabilité (ou la pérennité), l'impact (retombées de l'action à moyen et à long terme).

#### ✓ Types d'évaluation

En fonction du moment de la réalisation de l'évaluation on distingue :

- ↳ l'évaluation à mi-parcours (suivre et réorienter l'action) ;
- ↳ l'évaluation finale (observer les conséquences à court terme) ;
- ↳ l'évaluation ex-post (observer les effets/ impacts après la réalisation).

La planification à court terme ou planification opérationnelle consiste à programmer l'exécution des activités du bon programme/projet. Quelles sont les étapes d'une planification opérationnelle des projets ?

### 1.2.4. Les étapes de la planification opérationnelle

**Étape 1 : Vue d'ensemble :** « Cette sous-section décrit l'objectif de la planification du projet, les rôles et les responsabilités qui s'y rattachent, ainsi que de la terminologie.

**Étape 2 : Processus de planification et plan de projet :** Cette sous-section décrit le processus de planification et la création du plan de projet. Le plan fournira la structure pour les autres documents de planification ainsi que pour les autres processus du projet.

**Etape 3 : Objectifs et contenu du projet :** Cette sous-section examine le besoin, à l'intérieur d'une agence, de comprendre l'objectif du produit ou du procédé en cours de création et dans quelle mesure il s'intègre aux objectifs de l'agence. La création des documents, des objectifs et du contenu du projet y est définie.

#### **Etape 4 : La planification détaillée des activités de " contenu "**

La planification détaillée des activités de contenu est une activité relativement simple. La démarche à suivre est semblable à celle de la planification des activités pour chaque résultat intermédiaire : il faut détailler toutes les sous-activités nécessaires pour atteindre la réalisation de l'activité en question. Si nécessaire, l'on peut même ajouter un niveau supplémentaire de détails (des " sous-sous-activités").

Cependant, un plan trop détaillé doit être évité. Le niveau de détails approprié est difficile à décider d'avance et dépend du moment dans le cycle de projet. Au moment d'identification la description des activités doit permettre de proposer un ordre de grandeur du budget. A la fin de la formulation, le détail dans la description des activités doit permettre l'élaboration d'un budget exact.

Au moment où l'exécution du projet démarre, la description des activités doit permettre :

- un échelonnement (planification dans le temps) adéquat des activités ;
- une répartition adéquate des tâches et des responsabilités ;
- une estimation adéquate des moyens financiers et humains ainsi qu'un calcul précis des coûts ;

#### **Etape 5 : La planification détaillée des activités de gestion**

Ces activités sont nécessaires pour soutenir et gérer les activités de contenu. A cet effet, cinq groupes d'activités de gestion qui concernent chacun un aspect spécifique de l'intervention sont discutés :

- activités liées à la gestion du temps ;
- activités liées à la gestion des finances ;
- activités liées à la garantie de la qualité de l'intervention ;
- activités liées au processus d'information (au sein de l'intervention, et entre l'intervention et son environnement) ;

- activités liées à l'organisation du personnel affecté à l'intervention : les activités dans ce domaine peuvent être considérées comme des efforts pour guider les activités de contenu.

Chacune des activités de contenu peut être abordée conformément aux cinq aspects de la gestion évoqués. (temps, finance, qualité, information, organisation du personnel). »<sup>23</sup>

Cette idée peut être schématiquement représentée comme suit :

*Figure 4 : synthèse de la planification détaillée des activités<sup>24</sup>*



Ce schéma montre également que chaque aspect de gestion influence directement le contenu des activités et aura un impact sur l'efficacité et l'efficience de l'intervention à partir de ce moment.

Il est toujours préférable de ne pas changer la planification, au risque de vouloir continuellement s'adapter aux réalités du terrain et de perdre de vue les objectifs et la finalité de l'intervention. D'où l'importance des prévisions durant la phase de planification et de la marge à la norme. En outre, une grande rigueur dans la fixation des normes pour un aspect demande une marge suffisamment large pour définir les normes des autres aspects. Exemple: Si les objectifs d'un projet doivent être atteints avant une date limite, (= norme rigide avec respect de l'aspect de gestion "temps"), une marge suffisante doit être prévue pour un autre aspect de la gestion (par exemple le budget qui doit être suffisamment important et/ ou la qualité des besoins qui sont relativement limités).

- **Planification de l'aspect temps :** « La planification de l'aspect " temps " (on parle souvent d'échelonnement) concerne les décisions qui doivent être prises en fonction du facteur temps. Le facteur temps intervient dans les décisions concernant les délais de réalisation, la

<sup>23</sup> [http://www.unops.org/web\\_forms/welcome.htm](http://www.unops.org/web_forms/welcome.htm)

<sup>24</sup> <http://www.projectmagazine.com/>

date de commencement d'une activité et la question de savoir si plusieurs activités seront (pourront être) réalisées simultanément ou pas.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette planification doit :

- déterminer le temps nécessaire pour chaque activité et pour l'intervention dans sa totalité ;
- relier l'exécution des activités au calendrier (parallèlement ou consécutivement à d'autres activités) ;
- suivre la réalisation des activités selon le cycle de gestion. Contrôler la mise en œuvre des activités suivant le cycle de gestion (cf. schéma du cycle de projet).<sup>25</sup>».

▪ **La planification de l'aspect finances :** Elle porte sur la planification financière de toutes les activités qui coûtent de l'argent et/ ou produisent un revenu. « Elle doit :

- ✚ fixer le coût total de l'intervention ;
- ✚ fixer le coût et le revenu de chaque activité (de contenu et de gestion) ;
- ✚ fixer les activités et procédures de la gestion financière (budget, comptabilité, caisse,) ;
- ✚ planifier les liquidités de l'intervention (dépenses et recette en fonction du calendrier) ;
- ✚ suivre la réalisation des activités de la gestion financière selon le cycle de gestion.

▪ **La planification de l'aspect information :** La gestion de l'aspect " information "est importante, aussi bien au sein de l'intervention-même que pour ses relations avec son environnement:

- au sein de l'intervention elle-même, chaque membre produit et reçoit des informations qui doivent être diffusées aux autres d'une part, d'autre part, chacun est dépendant de l'information des autres ;
- l'intervention est sensée fournir de l'information (par exemple: des rapports et programmes) à son environnement et dépend souvent pour son développement des informations venant de l'extérieur.

**Dans cette optique, la planification de l'aspect " information " porte sur :**

- la planification de la production et de la distribution (au sein et en dehors de l'intervention) de toute l'information (nécessaire concernant les activités de l'intervention) ;
- la planification de l'identification de l'information externe nécessaire et de la façon de l'obtenir.

<sup>25</sup> [www.rfphandbook.com](http://www.rfphandbook.com)

**La planification de l'information doit :**

- déterminer l'information qui doit être enregistrée au sein du projet ;
- fixer les procédures de productions, de distribution et d'archivage de cette information;
- suivre la réalisation des activités de gestion de l'information selon le cycle de gestion.

La gestion de l'information est devenue très importante ces dernières années. Il existe peu de techniques spécifiques concernant la gestion de l'information, sauf dans le domaine des systèmes de documentation et d'archivage.

▪ **La planification de l'aspect qualité :** « La gestion de la qualité du projet a comme objectif de garantir que la qualité du projet corresponde aux exigences définies au préalable. Il est important que les exigences relatives à la qualité de l'intervention soient formulées clairement (=dans des termes mesurables) de sorte qu'une appréciation objective soit possible. Le cadre logique nous fournit des indications sur la qualité requise des objectifs et résultats intermédiaires et sur la façon de la vérifier (colonne des indicateurs objectivement vérifiables et les moyens de vérification). »<sup>26</sup>

La planification opérationnelle des activités de contenu définit les exigences relatives aux activités.

Un suivi régulier des indicateurs objectivement vérifiables et des activités sera cependant insuffisant pour garantir la qualité de l'intervention. D'autres mesures doivent y être ajoutées portant, entre autres, sur le suivi et les suppositions.

**« La planification de l'aspect qualité concerne :**

- la collecte d'informations concernant l'exécution des activités de contenu et de gestion (sont-elles exécutées comme prévu ?) ;
- la collecte d'informations sur l'obtention des résultats intermédiaires (est-ce que le projet va atteindre les résultats comme prévu) ;
- le suivi de l'évolution des suppositions faites au moment de la planification,

<sup>26</sup> Extrait du Codex, cours de M. AW, CESAG, 2008-2009.



- la formulation des recommandations et des mesures pour garantir la qualité de l'intervention ;
- l'organisation des activités d'évaluation suivre la mise en œuvre du contrôle de la qualité selon le cycle de gestion. »<sup>27</sup>

▪ **Planification de l'aspect gestion du personnel**

« La planification de la gestion du personnel a comme but d'assurer que toutes les tâches et responsabilités puissent être exécutées de façon appropriée par les personnes responsables. La planification de l'aspect personnel concerne :

- ✓ la définition de l'attribution des tâches et responsabilités (au sein de l'organisation et dans sa relation avec l'environnement) ;
- ✓ les procédures de communication formelle au sein de l'organisation ;
- ✓ les mécanismes de prise de décision,
- ✓ la motivation du personnel et la constitution des équipes de travail (team building) ;
- ✓ l'évaluation du personnel :sanctions/ récompense.

**Des instruments intéressants pour ce faire sont :**

**Limites et critiques de la planification**

Il est illusoire de croire qu'il est possible de vaincre l'incertitude, l'ignorance ou l'incapacité à traiter trop d'informations interdépendantes par une plus grande sophistication de l'analyse et des outils de prévision. En effet, les principales critiques associées à la planification peuvent se résumer ainsi :

La planification comporte un biais en faveur des objectifs d'ordre économique au détriment des aspects humains, sociaux et écologiques reliés à l'entreprise.

L'utilisation du calcul, de l'analyse et de moyens instrumentaux propres à la planification se fait au détriment de la réflexion, de l'intuition et de la synthèse.

La planification peut être une source de rigidité et donc devenir un obstacle important à la souplesse et à la capacité d'adaptation de l'entreprise et nuire ainsi au développement d'idées innovatrices.

La planification a tendance à favoriser la centralisation et la concentration de la prise de décision au niveau de la haute direction.

**Conclusion partielle :** Il est nécessaire pour l'organisation de connaître son environnement, sa cible, ses concurrents, ses forces et atouts. Cela permet à l'entreprise de déterminer ce qu'elle veut faire et ce qu'elle peut faire avec des chances raisonnables de succès. ([Http : //www.criticaltoolsa.com](http://www.criticaltoolsa.com))

Toutefois, la planification demeure un outil : la planification retenue demeure une façon possible pour l'entreprise de s'adapter et de réaliser ses objectifs, une façon parmi plusieurs autres...

<sup>27</sup> <http://www.bsi-global.com/>

- ✓ les diagrammes spécifiant les responsabilités par activités (notion Homme-jour) ;
- ✓ la description des tâches et responsabilités,
- ✓ les procédures de communication et de prise de décisions;
- ✓ le plan d'activités par personne : chronogramme et budget (moyens) ;
- ✓ l'analyse des besoins en formation du personnel est le plan de formation;
- ✓ des entretiens d'évaluation avec le personnel,
- ✓ des sessions d 'auto-formation. »<sup>28</sup>

La compréhension du mécanisme de gestion du personnel à travers le cadre théorie de la gestion du personnel permet d'aborder le cadre théorique de l'étude de l'étude.

---

<sup>28</sup> <http://www.projectnet.co.uk/pm/pmt/pmt.htm>

## CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ÉTUDE

### 2.1. Cadre contextuel d'analyse et d'interprétation

Ce chapitre fait d'abord l'historique des missions, celui de l'organisation de CD, des prestations de Caritas Dakar, le personnel, le patrimoine et les ressources de la structure. Dans un second plan, il met en exergue le diagnostic organisationnel et situationnel de la CDD, accompagné d'une interprétation (voir la notion du DIP à la conclusion).

#### 2.1.1 Historique de la CDD

La création en 1987 de la Caritas Diocésaine de Dakar résulte d'une restructuration interne de Caritas Sénégal, une ONG<sup>29</sup> à but non lucratif reconnue d'utilité publique par décret n° 66.877 du 10 novembre 1966.

Du démarrage de ses activités, au début des années 40, jusqu'à nos jours, Caritas Sénégal a connu plusieurs mutations institutionnelles ou opérationnelles qui ont été plus ou moins formelles. Selon une note<sup>30</sup> du Bureau Diocésain de Caritas Sénégal, les principales étapes de ces évolutions sont présentées comme suit :

1943-1960. Le contexte est de celui de la seconde guerre mondiale et des difficultés socio-économiques qui ont aussi marqué la période de l'après-guerre. L'activité est surtout orientée vers la distribution de vivres et de vêtement dans l'archidiocèse de Dakar. On parle alors des « œuvres du panier ».

1961-1963. Cette œuvre de charité s'institutionnalise. L'organisation prend le nom de « Secours catholique du Sénégal » et s'investit dans le secteur de la Santé. Le contexte est alors marqué par la « grippe asiatique » qui sévit de manière endémique au Sénégal. L'intervention marquante du Secours Catholique de Paris a influencé la naissance du Secours Catholique Sénégal, le 04 décembre 1960.

Il s'y ajoute également le besoin de rationaliser cette activité de l'Eglise dans le sens d'une plus grande simplicité et d'une meilleure efficacité pour la mettre à l'abri de certains

<sup>29</sup> Organisation Non Gouvernementale

<sup>30</sup> Présentation de Caritas Dakar ; Caritas Dakar - Bureau diocésain de Caritas Sénégal ; voir également « Diagnostic Institutionnel de la Caritas National » 50 ans de charité chrétienne dans l'urgence et l'appui au développement. Auguste Turpin et Mor Dieng, Consultants ; Juillet – 2000.

profiteurs<sup>31</sup>. Le 05 avril 1963, Secours catholique Sénégal reçoit son récépissé de déclaration du Ministère de l'Intérieur.

1964-1974. On assiste à des migrations institutionnelles très déterminantes. Le secours catholique Sénégal est reconnu association d'utilité publique. Il s'affilie à la Confédération de Caritas Internationalis (latin) et prend par la suite la dénomination de « Caritas-Sénégal. Elle se lance dans des programmes d'hydraulique en faveur des populations rurales en réponse à la persistance de la sécheresse au Sénégal comme au demeurant partout dans les pays du Sahel. Ces initiatives réalisées avec un concours important des partenaires extérieurs sont en priorité destinées satisfaire les besoins vitaux des cibles. Elle devient un partenaire privilégié de l'Etat avec qui une Convention est signée le 14 février 1974. Caritas va bénéficier dès lors d'un régime fiscal de faveur pour soutenir ses activités : exonération de droits et taxes sur les importations de biens d'équipements, de vivres, achats locaux, pièces de rechange, matériel pour les projets, etc. L'Etat en reconnaissance de l'intérêt de l'activité de Caritas accepte de défiscaliser complètement son exploitation, ses investissements et ses opérations<sup>32</sup>.

1975-1977. Dans le cadre de la recherche de moyens efficaces et durables de lutte contre la sécheresse, Caritas initie alors un important programme dénommé « PHA<sup>33</sup> » à vocation économique. Ce programme vise à réaliser des points d'eau qui permettrait à l'agriculteur sénégalais : d'augmenter son temps de travail annuel, de diversifier ses cultures et de développer de petits élevages familiaux. Ce PHA qui mobilise d'importantes ressources financières, est bien accueilli et fait la renommée de Caritas.

1977-1987. Caritas connaît de sérieux problèmes de gestion administrative et financière. Pour y faire face, elle a étendu ses activités dans les autres Diocèses. C'est ainsi qu'il y a eu la création de cinq autres Caritas. Il en existe au total six à nos jours. Les statuts sont modifiés en conséquence. La Conférence des Evêques demande que les Caritas diocésaines assurent la promotion de tous les projets en direction des populations. La structure nationale se voit chargée de la coordination, la concertation et le lien avec les Autorités administratives locales ainsi qu'avec les instances internationales.

---

<sup>31</sup> Monseigneur Marcel LEFEVRE, alors Archevêque de Dakar, justifiait la création de cette institution en ces termes « on peut se demander si cette charité ne profite pas aux plus hardis quémandeurs, toujours aux mêmes... voilà pourquoi cette institution de charité est née. »

<sup>32</sup> Un extrait des archives de la Caritas, 1974

<sup>33</sup> Programme Hydro Agricole.

1987 – 2003. Caritas-Dakar<sup>34</sup> s'autonomise<sup>35</sup> administrativement et financièrement. Elle fonctionne dans un nouveau cadre en tant que délégation diocésaine de Caritas Sénégal. Elle se structure, organise sa gestion et développe ses propres programmes. CDD entretient directement des relations avec les partenaires étrangers. A l'instar des autres Caritas Diocésaine, elle est dirigée par un Directeur nommé par l'évêque du Diocèse. Dans cette configuration, CDD commence à éprouver des difficultés financières marquées par la succession d'exercices déficitaires qui vont atteindre les deux dernières années en cumul les FCFA 128 Millions.

L'historique succincte de Caritas permet de comprendre son évolution institutionnelle, et offre la possibilité de faire ressortir quelques points clés sur les changements institutionnels qui ont toujours été provoqués par des facteurs liés au contexte ou aux difficultés internes rencontrés par l'organisation. De plus, ces changements n'ont pas toujours été formalisés. Il en est ainsi pour :

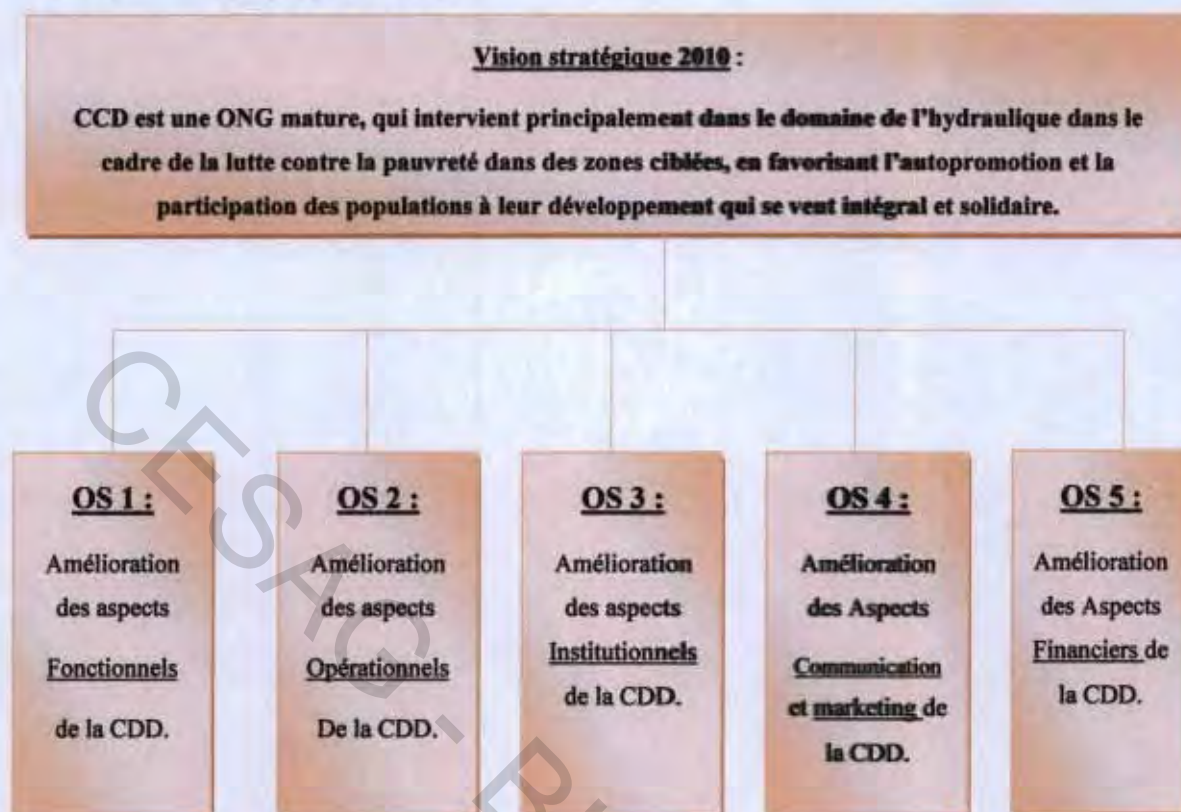
- ↳ Le changement de dénomination de « Secours Catholique Sénégal » appellation par laquelle l'organisation a été déclarée et reconnue ;
- ↳ La nouvelle configuration de CARITAS avec le transfert de certaines prérogatives aux délégations diocésaines ;

Le statut des Caritas Diocésaines qui ne semblent pas avoir de statut légal propre en dépit des nombreuses activités qu'elles initient et de tous les engagements qu'elles contractent nous conduit à parler de sa vision.

<sup>34</sup> Des AG tenues en 1988 et en 1996 adopteront des modifications statutaires visant à renforcer cette autonomie et à accroître le poids des Caritas diocésaine dans la gestion de Caritas Sénégal. Ainsi les prérogatives du Conseil d'Administration de Caritas National seront progressivement dévolues au Comité Exécutif composé des six directeurs des Caritas Diocésaines.

<sup>35</sup> Cette autonomie veut dire qu'elle ne dépend plus financièrement de la Caritas Sénégal. Sa gestion globale se fait de façon indépendante même si elle rend compte de sa gestion à la Caritas Sénégal. Elle élabore ses projets et fixe son plan stratégique, décline sa vision.

## 2.1.2 Vision de la CDD<sup>36</sup>



**Source :** Plan stratégique CDD, 2005-2010<sup>37</sup>

Au regard de ce que nous venons de présenter, nous remarquons que la vision de la CDD n'est pas explicite. Elle être confondue simplement à un plan stratégique dans l'optique de rendre opérationnelles ses activités. Cela peut montrer donc que la CDD n'a pas une vision clairement définie en tant qu'ONG de développement.

On constate que la CDD n'est pas une structure seulement diocésaine, quand bien même elle est sous le territoire ecclésiastique du Cardinal. Or, la logique veut que la vision d'une si grande institution ne soit seulement du ressort d'une seule personne, fut-elle l'ordinaire<sup>38</sup> du lieu.

Au niveau même de la formulation de la vision, il serait souhaitable de la décliner en considérant ce qui fonde même de façon intrinsèque la CDD. Cette vision devrait être partagée par tous les membres de l'ONG et devrait prendre en compte les caractéristiques de la CI.

<sup>36</sup> Extrait du plan stratégique de la CDD, 2005-2010 : la vision de la CDD n'est pas clairement définie comme le montre le schéma ci-dessus.

<sup>37</sup> Nous n'avons pas voulu changer la formulation initiale de cet objectif stratégique...

<sup>38</sup> L'ordinaire du lieu ici désigne le Cardinal.

### 2.1.3 La mission de Caritas CDD

La Caritas Diocésaine de Dakar est un instrument de la pastorale sociale au service des pauvres. Sa mission est « *Faire vivre et témoigner de la charité chrétienne en contribuant à l'épanouissement et au développement de Tout homme et de chaque Homme.*<sup>39</sup> »

Cette mission est conforme à celle que s'assignent les différentes instances de la Caritas, qui est une organisation mondiale. En réalité, la Caritas Internationalis<sup>40</sup> est la confédération mondiale des organisations catholiques d'aide, de développement et de service social. Sa mission est de travailler à la construction d'un monde meilleur. La mission est spécialement orientée vers les pauvres et les opprimés dans tous les pays et territoires, sans distinction de religion, race, sexe ou appartenance ethnique. Caritas Afrique et Caritas Sénégal ont la même mission. En effet, pour Caritas Afrique<sup>41</sup>, une subdivision régionale de Caritas Internationalis se veut aussi une des composantes de la Pastorale Sociale dans la Pastorale d'ensemble de l'Eglise. Elle voit en chacun et chacune des destinataires de son action le visage du Seigneur : « *Caritas Christi urget nos.* » En Afrique, la référence de Caritas à l'évangile et l'enseignement social de l'Eglise, son lien avec l'Eglise-famille-de-Dieu et son attachement aux valeurs traditionnelles de solidarité sont sans équivoque.

Caritas Sénégal qui est aussi membre de Caritas Afrique<sup>42</sup> et fédère au niveau national les différentes Caritas Diocésaines décline aussi sa mission en des termes similaires. L'identité missionnaire qui apparaît à travers les différents niveaux<sup>43</sup> de Caritas peut se décliner comme suit : « *Caritas est une expression socio-pastorale de l'Eglise. Elle déploie des efforts pour promouvoir la mission sociale de l'Eglise et pour aider l'Eglise à voir Caritas dans le rôle qui lui est propre*<sup>44</sup>. » L'exercice de cette mission repose sur l'appropriation et l'internalisation que l'on fait à chaque niveau de Caritas des cinq valeurs<sup>45</sup> de base suivantes : la dignité humaine, l'option préférentielle pour les pauvres, la destination universelle des biens de la terre, la solidarité, la conservation de la planète. En cela, les CARITAS peuvent se réclamer de la Société civile avec qui elles partagent l'essentiel de leurs préoccupations à savoir : la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et l'injustice.

<sup>39</sup> Extrait page 3 du Plan Directeur de CD 2003-2006 ; CDD – 2002.

<sup>40</sup> Ces développements sont tirés du site Web de la Caritas Internationalis à l'adresse : [www.caritas.org](http://www.caritas.org)

<sup>41</sup> Mémoire de Caritas Internationalis Région Afrique ; 13<sup>e</sup> AG du SCEAM ; Dakar 30/09-13/10 2003 ; Caritas région Afrique est l'une des sept confédérations de Caritas Internationalis.

<sup>42</sup> Le poste de Secrétaire Exécutif Régional des Caritas d'Afrique est détenu par M. M.N.H. Dégboué de la Caritas Sénégal.

<sup>43</sup> Quatre niveaux se distinguent : international, régional, national et diocésain.

<sup>44</sup> Extrait des statuts de Caritas Internationalis.

<sup>45</sup> Le document « Les valeurs principales de Caritas » donne une définition de ces valeurs. Il figure en annexe.

Les Caritas constituent un réseau mondial dont les éléments partagent une mission et des valeurs fondamentales. Mais il faut savoir que les Caritas ont une gestion indépendante quelque soit leur subdivision. Ce qui n'empêche pas qu'il y ait des coordinations de surveillance au niveau diocésain, national, régional et international. Cette coordination se limite au niveau des collaborations mais ne touchent pas directement les finances ou le matériel quoi que les Caritas africaines soient assistées par celles du Nord

#### **2.1.4 L'organisation de la CDD**

La Caritas Diocésaine de Dakar est un démembrement de Caritas Sénégal. Depuis 1987 (cela fait 12 ans aujourd'hui), les différentes modifications statutaires intervenues ont renforcé la prégnance des Caritas Diocésaines sur la Caritas nationale. En plus de sa propre structuration, CDD est, comme toutes les autres Caritas Diocésaines, partie prenante de l'organisation de Caritas Sénégal. Dans l'organigramme de cette dernière, elle occupe une place de membre au sein de son assemblée Générale, du Conseil National et du Comité exécutif. La structure actuelle de la CDD peut être représentée comme suit :



Figure 6 : Organigramme<sup>46</sup> actuel de la CDD.

<sup>46</sup> Légendes : comités diocésains (Ctés. Religieuses du diocèse de Dakar.) ; Secrétaire Comptable (Sec. Compta.) ; Cellule des Opérations et Programmes (COP) ; Division de la Sociale Pastorale (Div. Soc. Past.) ; Division du Développement Urbain ( Div Dev Urb) ; Division du Développement Rural ; Division Hydraulique ; Point d'Appui des Réfugiés et Immigrés (PARI) ; Division Formation et Unité de Production ; Fonds inter groupements d'épargne et de crédit (FIDEC).

### **Description de l'organigramme et de la coordination :**

Ainsi, définie comme une structure religieuse, le sommet de l'organigramme est occupé par le Cardinal de Dakar impliqué à toutes les prises de décision.

**Le Comité de gestion**, composé de huit membres désignés par le Cardinal, est chargé de l'élaboration du cahier de charge fixant les tâches et les responsabilités des principaux agents. Ce comité est impliqué dans la gestion quotidienne de la structure et de tous les projets et programmes ;

**Le Directeur** est en charge de la gestion de la structure, avec l'assistance du Comité de gestion ;

**Le Chef comptable** est assisté d'un Comptable Matière et d'une Secrétaire Comptable. Ils tiennent la comptabilité de la structure et de tous les projets et programmes ;

**Le Coordinateur des Opérations et des Programmes** est l'instance suprême de tous les projets et programmes exécutés par la structure. Il est chargé de la conception, de la planification et de l'organisation des projets.

### **Interprétation critique sur la coordination**

De ce qui précède, l'on note toujours une organisation qui en déphasage avec le système de planification des projets. Le COP est la seule personne qui s'occupe de la gestion de tous les projets. Il fait la conception, la planification, la mise en œuvre, la recherche des bailleurs et l'évaluation de tous les programmes. C'est pour dire que la structure de la coordination ainsi proposée n'apporte pas assez de valeur ajoutée dans l'organisation. Au contraire, elle alourdit les activités car les réunions de coordination ne se penchent jamais ni sur la gestion de la CDD moins encore sur le système de planification.

Nous soulignons que les différents membres de cette structure, pour la plupart n'ont pas une formation académique en la gestion des projets. Ils y sont souvent affectés parce qu'ils sont des fervents croyants. Mais cela ne semble pas suffisant.

Pour la bonne marche de la structure, la nomination des membres des différents comités de gestion et de coordination doit obéir à un certain nombre de critères afin qu'ils puissent apporter une contribution mesurable à l'organisation. Jusque-là les nominations sont faites sur la base de la reconnaissance du Cardinal. Cette pratique doit être revue et corrigée.

En ce qui concerne les différentes structures de la CDD, elles sont réparties sur trois sites :

↳ **Dakar** : Direction ; Division hydraulique ; Division du Développement urbain ;

- ↳ **Dakar** : Direction ; Division hydraulique ; Division du Développement urbain ;
  - ↳ **Mbour** : FIDEC et Division du Développement rural
  - ↳ **A Fatick** : démembrement de la Division Développement Rural
  - ↳ **A Nianing** : Division Formation et Unité de production
- **Présentation du profil des zones d'interventions de la CDD**

La CDD intervient dans des zones correspondant administrativement à la région de Dakar et aux départements de Mbour et de Fatick. Cette concentration géographique correspond au diocèse de Dakar. En termes départements administratifs, la CDD dessert donc six départements : Dakar, Pikine, Guédiawaye, Rufisque, Fatick et Mbour qui en termes de ruralité et d'urbanité présentent les profils suivants.

Il s'agit principalement des catégories socio-économiques suivantes :

- ✓ Populations des villages dépourvus d'infrastructures hydrauliques ;
- ✓ Populations économiquement faibles des zones rurales et urbaines ;
- ✓ Groupements féminins ;
- ✓ Groupements et associations de jeunes ;
- ✓ Réfugiés et victimes, de calamités ou de catastrophes naturelles ;
- ✓ Personnes en situation difficile.

Pour atteindre ces cibles, la CDD a pu développer différents programmes et projets :

→ **En zone urbaine**

- ↳ Programme « Femmes migrantes » : 400 femmes vivant à Dakar qui ont accepté de retourner dans leurs villages dans les régions de Thiès et Fatick.
- ↳ Programme « Jeunes ruraux » : une cinquantaine de jeunes victimes de l'exode rural ont été incités à retourner dans leurs terroirs ;
- ↳ Programme « Femmes urbaines » : plus de cent soixante femmes appartenant à une douzaine de groupements en zone urbaine ont reçu des financements.
- ↳ Programme d'Appui aux Employés de Maison (PAEM) qui concerne plus de trois cents filles.
- ↳ La Division Socio-Pastorale. Elle apporte un appui aux paroisses à travers leurs Caritas.

→ **En zone rurale**

- ↳ Programme « Foire aux semences » : il s'agit d'apporter un appui semencier aux paysans démunis. Plus de 500 d'entre eux ont pu en bénéficier.

- ↳ Programme « Suivi des Banques céréalières » : en milieu rural, cette initiative a concerné 4 localités.
- ↳ Projet agroforesterie : une dizaine de villages ont pu ainsi bénéficier d'activités de reboisement (plus de 10 000 plants de diverses espèces)
- ↳ Projet d'alphabétisation fonctionnelle : dix centres ont pu être opérationnels
- ↳ Projet « Allègement des travaux de la femme » : plus de dix villages sont concernés par ce programme à Mbour et Fatick qui porte sur le suivi de la fonctionnalité d'anciens moulins à mil et la mise en place de nouveaux dans d'autres villages.
- ↳ Projet de micro finance : il intervient et concerne environ 2000 femmes organisées en 90 groupements féminins dont 42 à Mbour et 48 à Fatick.
- ↳ Le projet intégré de Sakhor : il s'agit d'équiper en infrastructures de base cette île complètement enclavée. Une boutique villageoise, une banque de céréales, et un moulin à ils ont pu être installés.
- ↳ Projet d'iodation de sel : il a été transféré aux bénéficiaires,
- ↳ Programmes hydrauliques : le CARITAS a opté en 2003 pour un programme intérimaire hydraulique qui vise à « assurer la viabilité technique, organisationnelle et financière des ouvrages hydrauliques. » Ainsi 120 membres de comités de gestion des points d'eau ont déjà pu être formés.

Tableau 2 : Zones d'intervention de la CDD

Région	Départements	Communes	Arrondissements	CR
Dakar	Dakar	Dakar	Almadies - Dakar-Plateau - Grand Dakar - Parcelles Assainies	
	Guediawaye	Guediawaye	Guediawaye	
	Pikine	Pikine	Dagoudane - Niayes - Thiaroye	
	Rufisque	Bargny - Diamniadio - Rufisque - Sébikhotane	Rufisque  Sangalkam	Sangalkam - Yène
Fatick	Fatick	Diofor - Fatick	Diakhao	Diakhao - Diaoulé - Mbéllacadio - Ndiob
			Fimela	Djilasse - Fimela - Loul Séssène - Palmarin Facao
			Niakhar	Ngayokhème - Niakhar - Patar
			Tattaguine	Diarrère - Diouroup - Tattaguine
Thiès	Mbour	Joal-Fadiouth - Mbour - Nguékhokh - Thiadiaye	Fissel	Fissel - Ndiagianiao
			Séssène	Nguéniène - Sandiara - Séssène
			Sindia	Malicounda - Sindia

Source : Plan stratégique de la CDD 2005-2010

## → Le personnel de la CDD

Comme dans toute organisation de ce type, les ressources humaines qui sont employées par la CDD peuvent être classées en deux catégories : les professionnels et les bénévoles. (Le tableau suivant correspond à la situation à partir de Janvier 2009).

**Tableau 3 : Personnel par catégories en 2009**

Structures	Professionnels	Bénévoles	Total
Direction Exécutive	1	1	2
Secrétariat	1	0	1
Comptabilité	1	1	2
Chauffeur	1		1
Gardiens	3	0	3
Ménagère	1	0	1
<b>Sous total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
PARI	1	0	1
Programme Socio Pastoral	1	0	1
Développement Urbain	2		2
Développement Rural	3	0	3
Programmes Hydrauliques	2	0	2
<b>Sous total</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
<b>Total général</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>19</b>

Cet effectif fait suite à la restructuration intervenue en 2003 et qui a conduit au départ d'une vingtaine d'agents essentiellement employés dans les unités de productions dont les activités ont été gelées depuis.

## Interprétation

Le profil présenté par ces agents montre que les derniers arrivés dans la structure ont un background académique adéquat. Les autres plus anciens compensent l'écart avec les exigences académiques de leur poste par des stages et une grande expérience de terrain.

Au passage de l'étude, les instruments classiques de gestion des ressources humaines n'étaient pas encore tous en place, même si certaines pratiques entrant dans ce cadre commençaient à être initiées<sup>47</sup>. Aujourd'hui les cahiers de charge des différents responsables ont récemment été élaborés et sont entrés en application.<sup>48</sup>. Au demeurant, le manuel de procédures a apporté de réelles améliorations afin de doter la CDD d'un dispositif de gestion des ressources performant.

### → Le patrimoine et les ressources de la CDD

#### ↳ patrimoine

L'évaluation du patrimoine de la CDD se heurtait à deux difficultés majeures : l'absence de personnalité juridique de la CDD et la défaillance du système de gestion qui ne disposait pas d'outils de répertoire et de suivi systématique des mouvements d'immobilisations ce qui est chose faite maintenant. L'absence de personnalité juridique est la conséquence du manque de formalisation de la réforme institutionnelle de 1987 ayant donné lieu à une nouvelle configuration de la CARITAS dans laquelle les CARITAS diocésaines étaient appelées à jouer un rôle majeur. Les immobilisations sont présentées dans le tableau suivant :

*Tableau n° 4 : Structure des Immobilisations*

Années	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008
Bâtiments	24 472	24 472	24 472	24 472	24 472
Matériel	21 738	21 738	23 033	14 791	15 162
Matériel de transport	100 912	109 044	108 544	100 113	100 113
T.Imm. Corporels	147 122	155 254	156 049	139 376	139 747

**Source :** Documents Caritas CDD

<sup>47</sup> Cas du recrutement sur appel de candidatures du chef comptable.

<sup>48</sup> Certains restent encore à l'état de projet. Dans leur contenu, ils pourraient être allégés de certains développements et précisés par des indicateurs de performance, pour mieux se prêter à des mesures d'évaluation

## Interprétation

Il ressort de ce tableau que les immobilisations corporelles s'élèvent à quelques 140 millions de FCFA à fin 2008. Ces montants nominaux sont relativement importants puisqu'ils représentent en moyenne sur les cinq derniers exercices 46% de la masse bilancielle. La structure de ce compte est restée assez stable au cours de la même période. Elle dénote une prédominance du matériel de transport (70%).

Toutefois, l'interprétation et l'acceptation de ces chiffres appellent quelques réserves qui ont été déjà formulées lors de l'audit financier et comptable de la structure réalisée sur les exercices 2004 à 2008. Selon l'expert comptable<sup>49</sup>, « il y a lieu de s'interroger sur la représentativité (de ces valeurs) en termes d'exhaustivité et de valeur d'acquisition que de droits de propriété dont la CDD peut se prévaloir sur les biens qui s'y rattachent ». Nous ajouterons que même les mouvements de ces immobilisations ne nous paraissent pas bien maîtrisés (acquisitions nouvelles, dispositions, amortissement et sorties d'immobilisations), ni avoir été conduites dans les règles de l'art avec une traçabilité certaine.

Cette imprécision dans le régime de propriété touche certaines immobilisations qui abritent les activités de la CDD. Il s'agit de :

- ✓ Titre foncier/ Dakar-Gorée/Km 2, Avenue Cheikh Anta DIOP
- ✓ Titre foncier/Dakar-Gorée/Garage SUTURA
- ✓ Parcelle / Antenne de Mbour
- ✓ Parcelle Caritas /lotissement Fatick

### ↳ Les ressources

Les ressources dont dispose la CDD proviennent des :

- ↳ Subventions de partenaires pour l'acquisition de biens d'équipement ;
- ↳ Subvention d'exploitation des partenaires pour la couverture des charges de structure ;
- ↳ Financement des projets et programmes dont l'exécution lui est confiée
- ↳ Produit de prestations réalisées pour le compte de tiers.

Sur la période 2004 à 2008<sup>50</sup>, ces ressources se sont chiffrées en moyenne à 407 913 millions de FCFA par an avec une structure qui est quasiment restée la même, à savoir : 67% des ressources annuelles de la CDD proviennent des financements alloués dans le cadre de l'exécution des projets, 14% proviennent de l'appui institutionnel accordé par les Bailleurs de Fonds et seulement 19% sont assimilables à des ressources internes.

<sup>49</sup> Rapport sur la situation financière de la CDD et des projets (2004-2008) ; Cabinet Intégral ; Dakar, Juin 2008.

<sup>50</sup> Nous attendons de disposer des comptes de résultat définitif de 2008 (pour lesquels nous détenons cependant les bilans) pour compléter cette série.



Comme le montre le tableau ci-après, les charges de fonctionnement sont relativement importantes et comptent pour plus de 33% des destinations des financements reçus en 2008.

**Tableau n° 5 : Structure des financements de la CDD**

Rubriques de Produits	2 008	Variation %
Subvention exploitation	58 662	14%
Subvention d'équipements		
Produits de re-facturation	75 615	19%
Financement des projets	273 636	67%
Divers		
<b>TOTAL</b>	<b>407 913</b>	<b>100%</b>

**Source : compte des résultats CDD, 2007-2008.**

Ce ratio donne une indication du coût de gestion relatif des ressources confiées à la CDD est à observer sur une période assez longue et significative<sup>51</sup>.

### **Interprétation**

Dans ce montage financier, deux observations majeures s'imposent :

- ↳ La faiblesse de la participation des bénéficiaires ;
- ↳ La faiblesse relative des ressources propres (seulement 19%) qui par ailleurs ne correspondent à aucune rentrée cash additionnelle, puisque prélevées sur les contributions des bailleurs de fonds aux financements des projets placés sous la tutelle technique de la CDD.

#### **→ Situation financière**

La persistance des déficits importants qu'a connus la CDD dans un passé récent a gravement pénalisé son développement. Le rapprochement sur la base des données bilancielles des exercices 2004 à 2008, de ses engagements et de ses disponibilités, donne les résultats suivants.

<sup>51</sup> Il faudra notamment tenir compte de la période de restructuration. Les mesures prises devraient avoir fait baisser de manière notable ce ratio, comme cela a été le cas pour les salaires. Nous attendons de disposer de données complémentaires pour renchéir cette analyse.

**Tableau n° 6 : Engagements et Disponibilités de la CDD**

Rubriques	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008
Engagements : en K FCFA	124 482	258 401	326 329	233 365	170 683
Disponibilités : en K FCFA	121 150	229 587	196 568	129 815	110 407
Disponibilité- engagement en FCFA	3 332	- 28 814	- 129 761	- 103 550	- 60 276

**Source : Rapport financier CDD, Juin, 2009**

### **Interprétation**

Ces chiffres montrent un déséquilibre structurel. Les financements reçus sont en effet insuffisants pour faire face aux besoins de fonctionnement et des projets/programmes et de la structure. L'ajustement qui s'imposait pour ramener l'équilibre n'a pas été aussi efficace que souhaité. La persistance du déséquilibre sur 2007 et 2008 le prouve bien. Néanmoins, on note que celui-ci tend à se résorber passant de 103,5 millions en 2007 à 60,3 millions de FCFA en 2008 soit une réduction d'au moins 40%<sup>52</sup>.

Ces chiffres montrent un déséquilibre structurel. Les financements reçus sont en effet insuffisants pour faire face aux besoins de fonctionnement et des projets/programmes et de la structure. L'ajustement qui s'imposait pour ramener l'équilibre n'a pas été aussi efficace que souhaité. Aussi, peut-on remarquer un détournement d'objectifs car certains servent à financer d'autres qui n'étaient pas dans la même grappe de projets. C'est la souffrance actuelle du chef comptable qui ne peut que constater les dégâts puisqu'il reçoit des ordres.

<sup>52</sup> Rapport sur la situation financière de la CDD et des projets (2004-2008), Cabinet Intégral, Dakar Juin 2008.

### → Evolution récente de la CDD

A partir des années 2000, la crise latente qui couvait depuis un certain temps au sein de la CDD devient ouverte avec la baisse accentuée des concours extérieurs entraînant celui des activités opérationnelles.

En septembre 2001, il y a une rupture dans le management de la Caritas Diocésaine de Dakar, avec l'arrivée à la direction de monsieur Clément Diandy.

L'absence de termes de référence et de lettre de mission pour formaliser ses fonctions fait qu'il rencontre une succession de difficultés qui l'empêchent de commencer son travail dans les meilleures conditions.

Par suite des recommandations de l'audit commandité et réalisé en 2004, un plan de sauvegarde est mis en place avec le soutien de MISEREOR, partenaire traditionnel qui a toujours soutenu la CDD par un appui institutionnel important. Il est destiné à restaurer les équilibres à court terme en ajustant le niveau des charges à celui des ressources disponibles aussi bien pour les projets et programmes que pour la structure.

Parmi les mesures les plus marquantes, il y a eu la réduction des effectifs. Le personnel permanent jugé alors pléthorique. En conséquence de ces départs, un nouvel organigramme a été élaboré et l'effectif passe de 31 à 08 agents avec des CDI (y compris le Directeur exécutif) /14 à 15 agents bénéficiant d'un CDD liés au terme des projets dans lesquels ils officient.

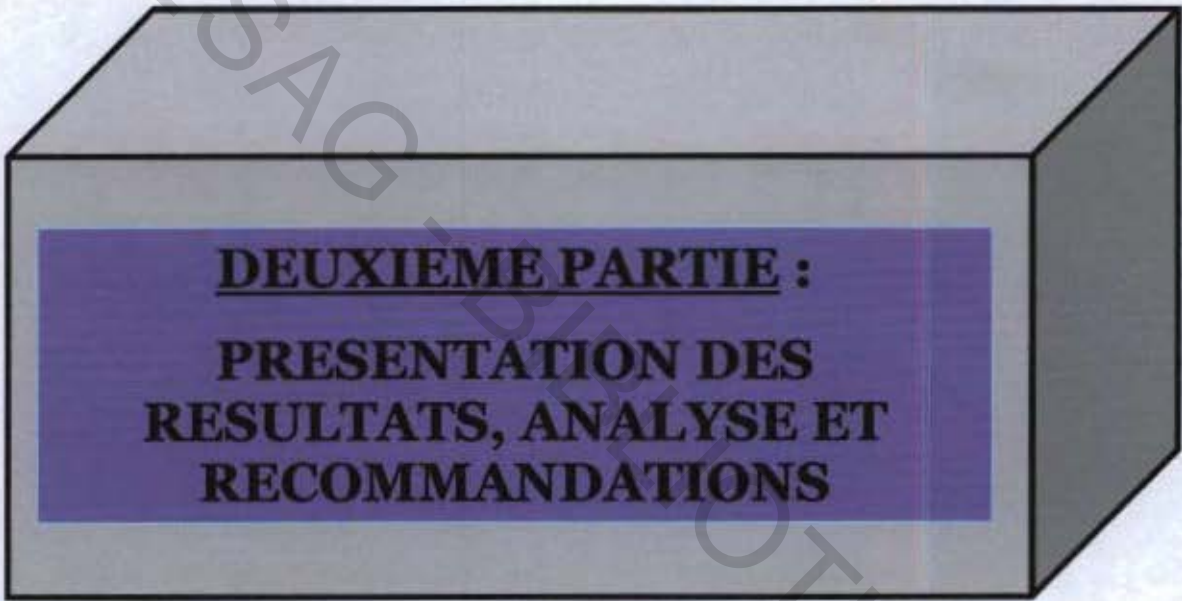
Une réorganisation des services et un passage d'antennes zonales à des divisions opérationnelles mais cela a entraîné une situation conflictuelle dont les sources sont multiples.

Au niveau de la gestion financière, il existe aujourd'hui un manuel de procédures administratives, comptables et financières dont la mise en application pose toujours problème.

Au niveau technique des retards importants ont parfois été relevés dans l'exécution des programmes liés probablement à une insuffisante de maîtrise technique.

En définitive, pour améliorer ses performances CDD se doit de mettre en place un système de planification, de suivi et évaluation qui prenne en compte son niveau institutionnel mais aussi sa mission première telle que décrite ci-haut dans le contexte.

CESAG



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

OTHEQUE

## DEUXIÈME PARTIE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

La première partie de l'étude a permis de faire une analyse théorique des différents concepts liés au thème. Elle a permis également de dresser un modèle d'analyse. Ce modèle d'analyse de la planification des projets à la CDD fait appel à élaboration des critères d'évaluation de la pratique de la planification des projets à CCD. Ces critères permettront dans cette deuxième partie de présenter les résultats de la recherche, de les analyser et de faire des recommandations qui afin de renforcer le système de planification des projets à CDD.

Figure 7 : Structure fictive de planification (Source : Rapport planification 2006)



Il en ressort que le COP :

- doit mettre en place en fonction des besoins du moment, un groupe de concepteurs composé des chargés de projets et programmes.
- doit veiller à la bonne exécution des projets et programmes et devra rendre compte au Directeur sur tous les aspects liés à la mise en œuvre des projets et programmes.
- Les chargés de projets devraient faire parvenir leurs plannings, leurs rapports d'activités ou toute action relative à la mise en œuvre de leur projet au COP, avec copie au Directeur. Le COP se charge de traiter les informations reçues et rendre compte au Directeur. Ce dernier se réserve le droit d'interpeller à tout moment le COP et / ou les chargés de projet sur leur travail.

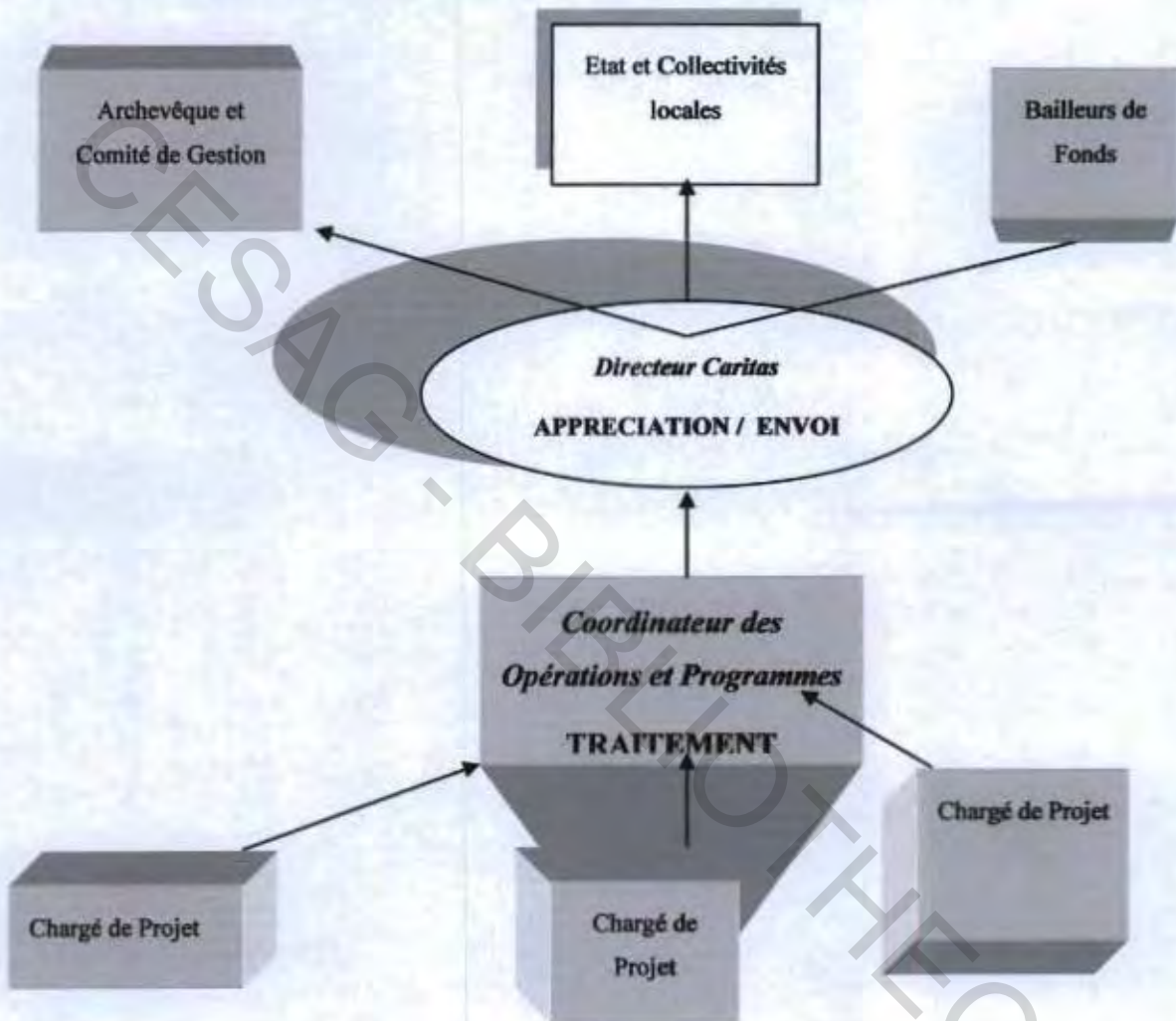
### 3.1.2. Planification Opérationnelle

La partie relative à la planification opérationnelle a été abordée le lendemain 29 septembre 2006. Sur la demande du Directeur, la Coordination des Opérations et Programmes expliqua à l'assemblée la différence qui existe entre la planification opérationnelle et la planification stratégique. Pour lui, « *il est aujourd'hui nécessaire pour la Caritas Dakar de former ses agents sur tous les aspects de la planification. Les difficultés que les agents rencontrent dans la mise en œuvre des programmes et projets surtout au niveau des retards d'exécution sont liés à la non maîtrise du système de planification des projets.* » Les agents doivent maîtriser les outils comme le réseau PERT, l'utilisation de Ms Project pour bien planifier les projets poursuit-il.

En appui au COP, un participant dira « *qu'avant qu'un nouveau projet ne soit mis en œuvre, il faut nécessairement faire la planification de tout le projet. Ensuite il est impératif qu'à chaque niveau hiérarchique de la Caritas, qu'une planification soit faite.* »

Suivant ces propositions, une périodicité et les niveaux de responsabilité de la planification opérationnelle ont été adoptées. Le tableau ci-dessous recense les modifications que l'Assemblée souhaiterait voir fonctionner au sujet de la planification ainsi que les personnes qui doivent y être impliquées.

Figure 8 : Détermination de la structure interne proposée mais pas mise en œuvre



Concernant l'organisation des séances de planification et d'évaluation, les propositions suivantes ont été adoptées :

- Les Planifications et évaluations annuelles et semestrielle, concernent l'ensemble du personnel ;
- Les planifications et évaluations trimestrielles concernent le Directeur, le COP, le Chef comptable et les chargés de projet ;
- Les planifications et évaluations mensuelles se feront en équipe de projet ;

- Le Directeur tiendra des rencontres hebdomadaires avec le COP et le Chef Comptable.

En définitive, nous remarquons que les questions n'ont pas été abordées sous tous les angles. Car le système n'est pas isolé du système de gestion. A-t-on bien posé des questions de fond ? A-t-on mis en œuvre les recommandations adoptées lors de l'Assemblée ? Et si ce cela fut le cas, pour quoi les mêmes difficultés persistent au sein de la Caritas de Dakar ?

→ **Analyse de la situation sur système de planification des projets à CDD**

Pour nous résumer, la planification au sein de la CDD passe d'abord par une étude faite au préalable par le COP. Cette étude se base sur le cadre logique. Car les agents de la CDD disent avoir une connaissance a priori<sup>54</sup> sur les populations de la zone d'intervention de la CDD. Selon ces derniers, les us et coutumes des populations de leur zone d'intervention sont connues d'avance et donc ils n'ont tellement pas besoin de faire des études approfondies ou de rencontrer régulièrement leurs cibles comme le voudraient les méthodes participatives de conception des projets dans les ONG. Cela peut être une erreur managériale. L'utilisation de ces méthodes de planification ne paraît pas dans les pratiques à CDD. Nous constatons que les décisions émanant de l'Assemblée de 2006 ne sont pas mises en application c'est pourquoi les pratiques managériales de la CDD sont toujours restées les mêmes.

En ce qui concerne l'utilisation des outils de planification opérationnelle et autres outils de gestion, le MS Project semble être le seul outil de gestion « connu »<sup>55</sup> par les chefs de projet. Il existe en réalité des tableaux définis sur le Tableur Excel qui servent à faire des programmations. Mais ces tableaux ne donnent pas toujours une visibilité sur la gestion des projets.

<sup>54</sup> 80% des agents sont de la Petite Cote sénégalaise et pensent que c'est acquis et peuvent s'en passer des méthodes participatives déclare le COP

<sup>55</sup> En ce sens qu'il n'est pas utilisé en tant tel mais les responsables le citent comme ils auraient entendu parler



Tableau n 7: synthèse partielle Des points forts et faibles de la planification

synthèse partielle de la planification stratégique et opérationnelle	
Points forts	points faibles
Existence d'un système de planification ; existence d'un comité de planification ; la qualité des ressources humaines (le personnel actuel) ; existence des programmes ; existence d'un cadre logique non actualisé ; utilisation des outils informatiques : Excel ;	manque de formalisation du système ; insuffisance de communication entre les agents impliqués dans la planification ; absence de collecte et d'analyse d'informations et du système du suivi et évaluation ; non implication des bénéficiaires dans la conception et l'exécution des projets ; insuffisance de précision de la vision dans le plan stratégique ; faible utilisation des outils et méthodes adaptés aux projets de développement ; insuffisance des réunions de coordination ; non maîtrise du processus de planification par les chefs de projets ; dispositif institutionnel inadapté ; insuffisance de définitions claires des tâches ;

Étant donné que nous avons adopté partiellement l'approche systémique des organisations, nous allons, dans le paragraphe suivant faire la synthèse des difficultés qu'éprouve la CDD dans son organisation. C'est une approche qui nous permet d'identifier clairement les problèmes de CDD.

### 3.1.3. Synthèse des principaux problèmes identifiés au cours du diagnostic

Les principaux problèmes rencontrés par la CDD au cours de son récent développement peuvent être classés selon leur source externe ou interne.

#### ← Les problèmes d'ordre interne

- ↳ **Vision** : elle n'est pas définie en tant que telle pour marquer la structure.
- ↳ **Culture** : elle n'est pas clairement définie. Les agents naviguent à vue.

d'amalgames dans l'exécution des tâches. Il en a résulté des difficultés de collaboration entre les différentes divisions opérationnelles.

#### ↳ **Orientation Stratégique :**

On pouvait noter une application de la lettre de mission indiquant les orientations stratégiques de CDD et un plan stratégique donnant une vision de CD à moyen terme et déterminant les axes stratégiques dans l'optique des programmes et des actions concrètes de CDD. Toutefois,

- il n'y a pas de visibilité à long terme ;
- il existe des difficultés liées à l'application de la stratégie à moyen terme;
- un manque d'anticipation.

#### ↳ **Organisation**

L'inexistence de référentiels de gestion et l'absence d'instruments de gestion classique vient d'être corrigée avec le manuel de procédures administratives, comptables et financières. Malgré ce manuel, on relève un manque de procédures organisationnelles, administratives, opérationnelles, de passation de marché. Le diagnostic montre une non formalisation des relations de travail avec plusieurs agents et un déphasage avec le contexte actuel de développement.

#### ↳ **Au niveau des Programmes**

- Il y avait le constat d'éparpillement dans les programmes, et pas de base d'interconnexion entre les différents programmes.
- Il y avait aussi une ingérence inappropriée de la haute hiérarchie dans l'exécution des programmes d'où une mauvaise compréhension des programmes et directives.
- On pouvait noter une absence de contrôle et de suivi adéquats, et un manque de calcul de l'impact des projets.
- L'animation souffrait également d'une mauvaise gestion.
- Il existait une faiblesse de coordination entre les projets initiés par les différentes divisions, conduisant parfois à un cloisonnement et une duplication des actions.

#### ↳ **Gestion financière**

- Le suivi était déficient dans la gestion des projets et programmes : pas de comptabilité analytique, ni de gestion financière individualisée des projets. Un compte bancaire commun pour tous les programmes traduisait une certaine unicité de la trésorerie entraînant des détournements d'objectifs ;
- Les opérations n'étaient pas toujours budgétisées ;
- L'on pouvait relever encore un déficit structurel des engagements par rapports aux disponibilités réelles et effectives ;

- L'on pouvait relever encore un déficit structurel des engagements par rapports aux disponibilités réelles et effectives ;
- Des coûts de gestion étaient apparemment élevés : plus de 30% du coût des opérations (déclaration du chef comptable) ;
- Les charges de services souffraient d'un manque de définition et les prestations n'étaient pas refacturées. On constatait la faiblesse des ressources propres et de l'autofinancement.

#### ← Les problèmes d'ordre externe

**Au niveau de la Communication :** on note une certaine déficience dans les fonctions suivantes :

- Pas de politique de communication ni institutionnelle, ni financière ;
- Pas de réelle stratégie de relations investisseurs et donateurs ;
- Pas de marketing des programmes ;
- Une méconnaissance des actions Caritas de Dakar par le public ;

**Au niveau des Partenaires :**

- Pas d'assimilation de la stratégie des partenaires ;
- Repli stratégique des partenaires traditionnels ;
- Non respect des procédures et livrables demandés et convenus avec les partenaires ;
- Pas de politique de diversification des partenaires et accès à de nouveaux financements ;
- Pas de Politique de relations avec les bailleurs de fonds extérieurs et locaux ;
- Pas de prise en compte des priorités des différents partenaires étrangers ;
- Baisse de l'image de la CDD auprès des partenaires ;

#### ↳ Relations avec la tutelle:

Relations d'incompréhension et même parfois de tension avec le comité de gestion mis en place par l'Evêque. Les différents problèmes soulevés se sont enchaînés dans une logique qui à terme pourrait menacer la survie de la CDD.

## Encadré 2 : schéma du résumé des problèmes de la CDD

*L'Organisation inadéquate et les insuffisances managériales provoquent la baisse du volume des activités (programmes et projets), qui à son tour entraîne un déficit de ressources par rapport aux besoins courants et opérationnels.*



*L'Insuffisance des ressources entraîne le retard voir l'arrêt de certains programmes.*



*L'image et la crédibilité de la CDD sont affectées négativement.*



*On assiste à une perte de confiance des partenaires au développement. La CDD n'étant pas en mesure de respecter ses engagements.*

La Caritas Diocésaine de Dakar semblait être prise dans un « cercle vicieux » ainsi que le montre le diagramme ci-dessus. Les propositions des recommandations suivantes pourraient lui permettre d'améliorer sa gestion.

### 3.2 Présentation des résultats, analyse et recommandations

**Rappel :** La planification fait partie intégrante de l'identification/ conception et de l'exécution dans le cycle de projet. Pour apporter une visibilité dans la lecture, nous allons fusionner les domaines en présentant toutes les dimensions issues de ces deux domaines. Aussi, avons-nous présenté les recommandations à la suite de l'analyse de chaque dimension afin de montrer les liens logiques entre les difficultés relevées et les propositions de solutions comme l'exigerait la méthode de notre diagnostic.

### 3.2.1. Domaine de l'identification/conception et de mise en œuvre

### 3.2.2. Résultat de la dimension planification stratégique

Tableau N° 8: Résultat de la dimension « planification stratégique »

Critères	Points
<u>Approches Participatives (identification)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participation des bénéficiaires 0/20 ;</li> <li>➤ Participation des bailleurs : 2/10;</li> <li>➤ Bonne définition des besoins : 0/10 ;</li> <li>➤ Bonne analyse : 2/10</li> <li>➤ <u>Arbres des problèmes et d'objectifs</u> : 1/10</li> </ul>	5 sur 60
<u>Cadre Logique :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne définition des objectifs généraux : 5/10</li> <li>• Bonne définition des objectifs spécifiques : 5/10</li> <li>• Bonne définitions des résultats : 2/10</li> <li>• Bonne programmation: 0/10</li> </ul>	12 sur 40
<b>Total critères</b>	<b>17 sur 100</b>

#### Analyse :

Nous remarquons que la dimension planification stratégique est non satisfaisante car la note est en rouge. Il est clair que la CDD ne tient pas compte ni des bénéficiaires ni des bailleurs moins encore des chefs de projets dans la planification des projets. Les projets sont compilés dans le bureau du COP. Le personnel n'y est pas impliqué. On n'accorde peu d'importance aux méthodes participatives qui sont alors le point focal dans la planification des projets de développement qui doit inclure toutes les parties prenantes du projet. Cela mérite donc en définitive une attention toute particulière de la part des responsables et surtout du Top management pour améliorer le système. La petite note obtenue vient du fait de l'existence cadre logique qui est souvent préparé par le COP seul dans son bureau.

#### → **Recommandations pour améliorer la planification stratégique**

- Bien définir les besoins des bénéficiaires : bien analyser l'environnement externe;
- Bien définir la vision stratégique à long terme et y impliquer les parties prenantes;

- Bien préparer le cadre logique en y ajoutant les critères de la gestion axée sur les résultats;
- Bien définir les objectifs stratégiques, des indicateurs et des résultats;
- Adopter des méthodes participatives : MARP<sup>56</sup> et l'aspect Genre et Développement<sup>57</sup>;

### 3.2.3. Résultat de la dimension planification opérationnelle

Tableau 9 : Résultat de la dimension « planification opérationnelle »

Critères	Points
<u>Plan d'activités</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne définition des tâches : 10/10</li> <li>• Bonne réalisation des tâches : 10/20</li> <li>• Bon système de suivi des activités prévues : 5/20</li> </ul>	25 sur 50
<u>Les objectifs :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne définition des objectifs généraux : 10/20</li> <li>• Bonne définition des objectifs spécifiques : 10/10</li> <li>• Bonne participation du comité : 0/20</li> </ul>	20 sur 50
<b>Total critères</b>	<b>45 sur 100</b>

#### Analyse :

La dimension « **mise en œuvre de la planification opérationnelle** » est peu satisfaisant avec un total de 45 sur 100. Cette mention est dominée par les objectifs des projets qui regroupent 30 points. À CDD, les objectifs du plan d'opérations sont bien définis et sont en adéquation avec le plan stratégique. Ils respectent les orientations de l'évêque. Mais il faut savoir qu'il reste des améliorations à apporter en ce qui concerne le plan d'opération des activités prévues ainsi que l'automatisation réelle des objectifs.

→ **Recommandations pour améliorer la dimension de la planification opérationnelle**

<sup>56</sup> Méthodes d'Analyse Rapide et Planification Participative : cette méthode exige que les projets soient planifiés en prenant en compte les préoccupations des bénéficiaires et doivent être au centre de leur développement. Tout partir d'eux et retourner en eux.

<sup>57</sup> Le développement doit être une affaire des hommes et des femmes pour apporter des changements réels de développement dans la durabilité et la continuité; sinon l'on fausse les bases d'un développement durable.

- ↳ La mise en place de ce Comité de planification et pilotage des projets qui définit les responsabilités et les tâches de chaque composante. Ce comité doit être composé de diverses compétences et formations. Sa mission serait de veiller au bon fonctionnement de l'exécution des projets.
- ↳ Utiliser Ms Project pour élaborer un calendrier annuel de planification regroupant toutes les activités concernant la planification. Ceci permettra d'avoir une idée minimum sur la durée et le budget exacts de chaque projet (voir annexe pour la méthode d'application).

### 3.2.4. Résultat de la dimension plan d'opérations et budgétisation opérationnelle

Tableau 10 : résultat de la dimension « plan d'opérations et budgétisation opérationnelle »

Critères	Points
<input type="checkbox"/> <u>Budget global du projet : 5/5</u> <input type="checkbox"/> <u>Budget par ressources : 3/5</u> <input type="checkbox"/> <u>Budget prévisionnel : 4/5</u> <input type="checkbox"/> <u>Budget par activités et par type d'activités : 3/5</u> <input type="checkbox"/> <u>Budget par objectif : 0/5</u>	15 sur 25
<u>Élaboration d'un calendrier/Rapports :</u> <input type="checkbox"/> <u>Bonne planification des rapports: 0/5</u> <input type="checkbox"/> <u>Suivi des délais et dates d'exécution réelle: 5/5</u> <input type="checkbox"/> <u>Suivi d'exécution réelle : 5/15</u>	10 sur 25
<u>Gestion journalière d'un budget :</u> <input type="checkbox"/> <u>Respect des calendriers du budget : 5/10</u> <input type="checkbox"/> <u>Bonne planification des ressources financières (notion Homme/jour): 5/10;</u> <input type="checkbox"/> <u>Notion de dégagement et engagement journalier: 0/15</u> <input type="checkbox"/> <u>Participation du Chef Comptable : 0/15</u>	10 sur 50
<b>Total Critères</b>	<b>35 sur 100</b>

*Source : Personnelle*

**Analyse :**

La dimension « *plan d'opérations et budgétisation opérationnelle* » est peu satisfaisante avec une note de 35 sur 100. Les éléments du tableau précédent n'émergent pas de façon significative. Vient ensuite le fonctionnement du budget qui regroupe 10 points sur 50. C'est ici que se trouve la principale défaillance de toutes les opérations prévues. Car le budget des projets n'est pas respecté comme il se doit. Tout ceci s'explique par le fait que le comptable n'est pas associé aux différentes opérations financières des projets. Il ne fait que signer les chèques. On note ensuite le non respect du calendrier et du budget conduisant à des dépassements budgétaires. Car le planning prévisionnel respecté permet de déterminer pour chaque tâche une date de début, la durée et la date de fin et les ressources nécessaires. Or ce planning qui se réalise au tableau Excel semble insuffisant pour la gestion du budget des programmes.

**→ Recommandations pour améliorer la dimension de la planification opérationnelle**

Ainsi, nous recommandons à CDD ce qui suit :

- ↳ Impliquer le chef comptable dans la planification surtout en ce qui concerne le suivi et l'évaluation financière des projets;
- ↳ Utiliser les procédures de gestion financières modernes : SYCOHADA;
- ↳ Éviter les dépassements budgétaires;
- ↳ Utiliser des outils simples comme Excel et certains aspects du Ms Project pour faire respecter les dépenses;
- ↳ Éviter de prendre le budget d'un projet pour l'affecter à d'autres dépenses;
- ↳ Former le personnel en comptabilité matière et analytique.



### 3.2.5. Résultat de la dimension organisation :

Tableau 11 : résultat de la dimension organisation

Critères	Points
<u>Mise en place :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de pilotage : 0/10</li> <li>• Comité de gestion : 2/10</li> <li>• Fonctionnement du comité : 0/5</li> </ul>	2 sur 25
<u>Composition :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefs de projets : 0/20</li> <li>• COP : 4/5</li> <li>• Directeur Général : 1/1</li> <li>• Experts : 0/4</li> <li>• Bénéficiaires : 0/10</li> </ul>	5 sur 40
<u>Répartition des tâches :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination : 0/15</li> <li>• Motivation dans le travail : 4/15</li> <li>• Bonne Exécution des tâches : 1/5</li> </ul>	5 sur 35
<b>Total Critères</b>	<b>12 sur 100</b>

Source : Personnelle

#### Analyse :

La dimension « Comité de pilotage de la planification des projets est au rouge » : non satisfaisant. La note se justifie par des insuffisances au niveau de l'organisation de l'équipe de planification des projets. Il est à noter qu'il n'existe pas une équipe pilote pour se pencher sur les différentes planifications des projets. On note la composition individuelle en ce sens qu'un projet est remis à une seule personne qui le planifie et le soumet au COP pour validation et ce dernier convoque une réunion s'il le peut pour approbation. Il y a aussi le fait que le COP, malgré ses multiples tâches s'occupe aussi de l'exécution de certains projets. La note 2 accordée à la mise en place d'un comité justifie une pratique courante à CDD : le fait de désigner spontanément des agents pour faire la planification. Mais le comble, c'est que

souvent, ceux qui sont désignés pour planifier les projets ne maîtrisent pas tous les processus de la planification.

Quant aux tâches, elles sont réparties de façon inéquitable : manque du travail d'équipe, accumulation des tâches, individualisme dans la réalisation des activités, navigation à vue... Les retards dans la mise en œuvre sont souvent les conséquences de cette pratique, ce manque de travail d'équipe. En somme, l'organisation est en déphasage avec les exigences de la gestion moderne et ne respecte pas les normes requises à cet effet.

→ **Recommandations pour améliorer la dimension organisation**

- ↳ Parfaire le manuel de planification, de suivi et évaluation des processus et encourager son application systématique;
- ↳ Mettre sur pied une cellule de planification composée du directeur, du coordinateur, du chef comptable, des chefs de projets, des représentants des bénéficiaires et un représentant des bailleurs de fonds pour chaque projet qui doit se réunir de manière régulière;
- ↳ Mettre en place un système d'information sur les projets et programmes en y associant les autres membres du personnel de la CDD;
- ↳ Formaliser les tâches de chaque membre de l'équipe de la planification dans un manuel avec des termes clairs et précis : qui fait quoi ? Quand ? Où ? À quel moment ?

Nous estimons que le schéma ci-après répondrait à une cellule de planification des projets à CDD :



### 3.2.6. Résultat de la dimension formation continue:

Tableau N° 12 : Résultat de la dimension « Formation continue » des agents et chefs des projets.

Critères	Points
<b>Existence :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de formation des agents et bénéficiaires des projets : 5/25</li> <li>Responsable du plan de formation : 0/25</li> </ul>	5 sur 50
<b>Fonctionnalités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maitrise d'outils de planification (Excel) : 15/20</li> <li>Rencontres de formation continue : 10/20</li> <li>Evaluation du plan de formation : 0/10</li> </ul>	35 sur 50
<b>Total des critères</b>	<b>40 sur 100</b>

Source : Personnelle

**Analyse :**

La présente dimension totalise 40 sur 100. La mention est peu satisfaisante. Les 5 points de l'existence montrent qu'il n'existe pas une structure formelle de formation continue tant pour tous les agents de la Caritas que pour les bénéficiaires des projets. Il serait préférable que tous les agents de la CDD aient « *l'intelligence des projets*<sup>58</sup> » c'est-à-dire, donner à tous les travailleurs et aux bénéficiaires des sessions planifiées de formation sur la gestion des projets. De cette façon tout le monde pourra apporter sa contribution dans la planification car il s'agit d'une œuvre caritative. Ainsi, les objectifs seront mieux appréhender et tous travaillerons en synergie.

Les 35 autres points sur la fonctionnalité relèvent un peu le niveau de formation. Il est justifié par certaines sessions de formation qu'ont reçue un certain nombre aux chefs de projets. Cela a contribué à totaliser une note finale de 40 mais qui se révèle toujours faibles. Aujourd'hui, seule la formation permet aux organisations d'apporter un changement positif dans leurs pratiques s'elles s'inscrivent dans une logique d'efficacité et d'efficience.

**→ Recommandations pour améliorer la dimension de la formation continue**

Il serait souhaitable pour la CDD de :

- ↳ Mettre en place une cellule de formation continue pour le personnel et les bénéficiaires des projets ou programmes tous les trois ou six mois de l'année afin de donner une base dynamique des projets au sein de la structure et ceci va optimiser certainement les résultats de la production;
- ↳ Nommer un responsable de la formation au sein de la structure pour faire le suivi des formations reçues;
- ↳ Évaluer le rendement de chaque membre du personnel afin de voir si la formation aide le chargé de projet;
- ↳ Trouver des formes de motivations pour encourager ceux qui se mettent au travail ainsi que les bénéficiaires qui ont été exemplaires dans l'utilisation des ressources qui leur ont été allouées à cet effet.

---

<sup>58</sup> Que les agents soient formés au management des projets pour avoir une vision commune des projets

### 3.2.7. Résultat de la dimension Contrôle/Suivi-Évaluation

Tableau 13 : Résultat de la dimension « moyens de contrôle et de suivi-évaluation<sup>59</sup> »

Critères	Points
<p><b>Existence d'une technique de contrôle interne et externe :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspects organisationnels : 10/25</li> <li>• Indicateurs: 10/25</li> </ul>	20 sur 50
<p><b>Existence d'un système de suivi-évaluation (voir note bas de page) de la planification des projets pour assurer la fonction de veille:</b></p> <p>Mise en place : 0/25</p> <p>Fonctionnement : 5/25</p>	5 sur 50
<b>Total des critères</b>	<b>25 sur 100</b>

*Source : Personnelle*

#### Analyse :

La note donnée à la dimension « moyens de Contrôle et Suivi-Évaluation des projets planifiés » est peu satisfaisante. On note donc une absence des moyens pouvant permettre aux responsables de faire le contrôle des projets planifiés. Cette note se justifie par le manque d'utilisation et de la mise en œuvre d'un planning de contrôle à partir d'un diagramme comme celui de PERT-GANTT qui est d'une grande utilité pour le suivi/contrôle/évaluation.

Concernant l'évaluation interne de la planification, elle se fait de manière informelle. Et le plus souvent les conditions dans lesquelles ces évaluations internes se pratiquent ne donnent pas de satisfaction optimale. Mais une évaluation interne et externe est déterminante pour bien suivre les projets afin de respecter les délais d'exécution et d'utiliser les ressources de manière rationnelle. Car les chefs de projets de la CDD se contentent de faire des appréciations de forme lorsqu'ils ont le temps. Il va falloir aller au-delà de cette pratique simpliste.

#### → Recommandations pour améliorer la dimension Contrôle/Suivi-Évaluation

##### ↳ Aspects techniques du contrôle/suivi/évaluation :

<sup>59</sup> Il ne s'agit pas de faire l'évaluation des projets mais plutôt d'avoir un système de veille pour vérifier si la réalisation des activités est conforme à la planification du départ qui pourrait permettre de faire une bonne évaluation à la fin du projet : un système intégré d'information, de gestion, de pilotage, de coordination.

- ✓ Pour mener à bien une mission, il faut impérativement contrôler les activités pour réguler au fur et à mesure que l'on avance dans la mise en œuvre;
- ✓ Recueillir les données systématiquement à la base;
- ✓ Mandater une personne dans chaque zone pour faire remonter les informations à l'équipe;
- ✓ Impliquer les parties prenantes dans l'évaluation;
- ✓ Faire des évaluations périodiques pour s'assurer de la pertinence des actions;
- ✓ Mettre en place une équipe d'évaluation des programmes/projets;
- ✓ Sanctionner les retards dans les reporting.
- ✚ **Pour les aspects financiers** : il s'agit ici de vérifier si les couts sont bien estimés et bien planifiés et de s'assurer qu'il existe des fonds pour couvrir les couts du projet. Il s'agit de :
  - ✓ Doter le comité de moyens conséquents pour le contrôle des projets;
  - ✓ Confier la gestion financière à chaque chef de projet sous la responsabilité du chef comptable;
  - ✓ Demander à chaque chef de projet de faire un rapport mensuel, trimestriel et annuel;
  - ✓ Mettre à la disposition du COP et du Comité de planification des moyens financiers nécessaires pour une meilleure planification des projets;
  - ✓ Appliquer le manuel de procédures.

### 3.2.8. Résultat de la dimension direction des programmes

Tableau 14 : résultat de la dimension « Coordination des activités de la planification des projets »

Critères	Points
<b>Existence</b> : Coordination des programmes et projets : 50/50	50 sur 50
<b>Fonctionnalités</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification des projets : 3/5</li> <li>• suivi- évaluation des projets : 2/10</li> <li>• Comité de coordination : 0/10</li> <li>• Responsabilisation : 0/5</li> <li>• Reporting : 5/20</li> </ul>	10 sur 50
<b>Total des critères</b>	<b>60 sur 100</b>

Source : Personnelle

**Analyse :**

À CDD, la coordination des activités de conception et de la planification des projets est assurée par le COP. C'est une instance qui accumule beaucoup de tâches. Ces tâches ont tendance à dépasser les seules capacités du COP qui se voit attribuer le rôle de chef de projet. Ce qui laisse entrevoir la confusion à certains moments.

Une chose est certaine, elle fonctionne mieux que les autres composantes. C'est pourquoi elle totalise la note 60 sur 100. Mais au niveau des fonctionnalités on remarque quelques disfonctionnements liés aux différentes procédures surtout en ce qui concerne les relations avec les agents du terrain. Il manque à cette structure des moyens de contrôle efficace et efficiente pour le suivi-évaluation de planification des projets.

**→ Recommandations sur la dimension direction**

La réussite des projets planifiés dépend du leadership des dirigeants et de la dynamique des unités opérationnelles. En effet, les dirigeants doivent :

- ↳ Encourager le travail d'équipe et la responsabilisation des chefs de projet sous la coupole du COP;
- ↳ Briser les barrières fonctionnelles en compétences en utilisant une équipe multifonctionnelle avec des atouts divers;
- ↳ Gérer les attentes des bénéficiaires, des bailleurs et des chefs de projet;
- ↳ Viser la qualité des techniques et la maîtrise de management des projets au sein de la CDD;
- ↳ Maîtriser et contrôler les rapports des chefs de projets et faire des feed-back si nécessaires;
- ↳ Administrer tous les projets en appliquant les étapes suivantes :

*Tableau 15 : contenu d'un dossier de projet<sup>60</sup> (Page suivante)*

<sup>60</sup> BUTTRICK Robert, « Gestion des projets : Le guide exhaustif du management de projets, Édit. Pearson Éducation, Paris, p.302

	<b>QUOI ?</b>	<b>POURQUOI ?</b>	<b>QUI ?</b>	<b>A QUELLE PERIODE ?</b>
1	<b>La synthèse de projet</b>	Cela comporte une brève description et les noms des responsables clés.	Le Manager	Au début de chaque projet
2	<b>La liste des contacts</b>	C'est une liste de tous les membres de l'équipe, leurs rôles et comment les contacter.	Le Manager et le COP	Au moment de faire la synthèse du projet
3	<b>Le journal de bord du projet</b>	C'est un renseignement chronologique détenu par le chef de projet. Y sont consignés les réunions, les événements et les engagements importants	Le chef de projet sous le COP	Après la planification du projet
4	<b>Le business case et le journal de bord de modifications</b>	C'est une définition fondamentale du projet. Le journal de bord des modifications enregistre les changements... avec le journal, on n'a plus besoin de mettre à jour le document principal à chaque changement. On le réimprime lorsque le nombre de modifications devient trop difficile à manier.	Le chef der projet	Pendant la mise en œuvre de planification et de l'avancement des livrables
5	<b>Les rapports d'avancement</b>	Tous les rapports d'avancement, réguliers et spécifiques, doivent être conservés. Si un certain nombre de rapports différents	Le chef de projet, le chef comptable, le COP et	Après la mise en œuvre de chaque objectif spécifique



		doivent être élaborés pour des publics particuliers, cette partie doit être divisée en conséquence.	directeur général	
6	<b>Les journaux de bord</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le journal de bord des problèmes;</li> <li>• Le journal de bord des risques;</li> <li>• Le journal de bord des opportunités;</li> <li>• Les leçons dégagées.</li> </ul>	Le chef de projet sous le COP	Durant la mise en œuvre du projet
7	<b>Les calendriers</b>	Cette section contient une copie du calendrier le plus récent montrant les étapes achevées et les prévisions par rapport au rapport initial.	Le chef de projet, le chef comptable, le COP et directeur général	
8	<b>Les finances</b>	Cette section montre les rapports couts et bénéfiques, les plus récents montrant les succès et les prévisions par rapport au plan convenu.	Le chef comptable	Après les dépenses de chaque déboursé
9	<b>Les réunions</b>	Toutes les réunions doivent être minutées ou des notes doivent être produites en vue d'une communication claire. <u>Consigner</u> : Les accords : noter tous les accords conclus (même les accords dans le désaccord!)	Le directeur	Durant toute la période de la mise en œuvre du projet

		<u>Les actions</u> : noter clairement ce qui est changé d'une action, son délai de réalisation et qui reçoit les extraits de cette action.		
10	<b>Les livrables de contrôle clés</b>	C'est une liste des livrables de contrôle clés avec les noms des personnes chargées de les élaborer, de les revoir et de les approuver. Des copies des documents doivent être mises à la disponibilité de l'équipe et archivées.	Le chef de projet, le chef comptable, le COP, directeur général, les bénéficiaires, les experts et les bailleurs de fonds	Durant la période de la planification du projet
11	<b>La correspondance</b>	C'est toutes les correspondances reçues et envoyées	Le directeur	Durant la période de la planification du projet
12	<b>Les revues de l'avancement</b>	Garder toutes les copies de toutes les revues d'avancement supplémentaires, les besoins, les documents, les soumissions...	Le directeur, le COP, le chef comptable et le chef de projet	Près l'évaluation de mi-parcours

### 3.2.9. Résultat de la dimension « planification des communications »

Tableau N° 16 : résultat de la dimension « Moyens de communication »

Critères	Points
<p><b><u>Existence d'un plan formel de communication</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les objectifs de communication : 0/20</li> <li>• Intranet et groupe mail pour d'autres besoins de communication : 0/20</li> <li>• Les règles écrites des communications : 0/10</li> </ul>	0 sur 50
<p><b><u>Fonctionnalités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• courriels : 5/10</li> <li>• courriers postaux : 4/10</li> <li>• téléphone : 8/10</li> <li>• communication verticale : 1/5</li> <li>• communication horizontale : 0/15</li> <li>• communication informelle : 1/1</li> </ul>	9 sur 50
<b>Total des critères</b>	<b>19 sur 100</b>

Source : Personnelle

#### Analyse :

La note que totalise la dimension communication est au rouge ; non satisfaisante. Les causes sont les suivantes :

- ↳ Insuffisance de moyens de communication entre le terrain et l'administration;
- ↳ Insuffisance de réunions d'équipe afin de faire passer les informations;
- ↳ Faiblesse dans la cohérence dans les Programmes des réunions bousculant souvent les chefs de projets sur le terrain;
- ↳ Faiblesse dans rapports des réunions;
- ↳ Report continu des rencontres.

Il n'existe pas une structure des rencontres formelles de communications pour discuter autour des ordonnancements d'un projet planifié. Si elle existe, elle est informelle et n'encadre pas toujours bien les débats. La communication doit être régulière et systématique afin de permettre à toutes les équipes de bien fonctionner et de rectifier à temps les erreurs dans la

mise en œuvre des projets. Car dans une équipe de gestion de projets, la communication doit occuper une place centrale entre les membres pour éviter des conséquences fâcheuses.

→ **Recommandations pour améliorer la dimension communication de la planification**

- ↳ Encourager la communication verticale et horizontale;
- ↳ Formaliser dans un document les formes de communication avec délai, cout, engagement;
- ↳ Utiliser les courriels et répondre aux courriers dans un délai de 24 heures maximum ;
- ↳ Mettre en place un Intranet et groupe mail pour des besoins de communication entre les agents ;
- ↳ Faire la Publicité-Marketing de la CDD au public pour montrer ce qu'elle fait.

### 3.2.10. Résultat de la dimension « management Qualité de la planification »

Tableau N° 17 : résultat de la dimension « management Qualité de la planification des projets »

Critères	Point
<u>Existence d'une composante qualité :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modélisation : 0/25</li> <li>• Contrôle qualité : 0/25</li> </ul>	<b>0 sur 50</b>
<u>Fonctionnalités</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse coûts-avantages : 0/15</li> <li>• Étalonnage : 0/10</li> <li>• Approche systémique : 5/20</li> <li>• Intuition : 5/5</li> </ul>	<b>10 sur 50</b>
<b>Total des critères</b>	<b>10 sur 100</b>

*Source : Personnelle*

#### Analyse :

La note qualité totalise 10 points sur 100. La mention est non satisfaisante. Ceci se justifie par le fait qu'à la CDD, la notion du management de qualité n'est pas encore rentrée dans les traditions et les pratiques de la gestion des projets. Les 10 points montrent en effet, que la qualité est pratiquée de façon informelle et sans toute fois comprendre son bien fondé. Alors dans les normes le management des projets intègre de façon formelle et systématique la planification de la qualité.

### → Recommandations pour améliorer la dimension management qualité de la planification

Il est recommandé à la CDD :

- ↳ Mettre en place d'une structure ou la désignation d'une personne pour suivre et contrôler la qualité dans la conception et la planification des projets (contrôle qualité);
- ↳ De formaliser la procédure qualité dans un manuel ;
- ↳ D'inciter les agents à faire un travail simple, bien fait et bien fini ;
- ↳ Apprendre au personnel à prendre soin du matériel roulant ;
- ↳ Apprendre aux agents à minimiser les dépenses lors des tournées ;
- ↳ Intégrer la culture de travail gratuit au prix de la charité ;
- ↳ Supprimer les postes inutiles de surcouts ;
- ↳ De former ses agents en management de la qualité (des projets de développement).

#### 3.2.11. Résultat de la dimension management Risques

Tableau 18: résultat de la dimension « management des risques dans la Planification des projets »

Critères	Points
<p><b>Existence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification de la gestion des risques : 0/25</li> <li>• Identification des risques : 0/25</li> </ul>	0 sur 50
<p><b>Fonctionnalités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse qualitative des risques : 0/10</li> <li>• Analyse quantitative des risques : 5/10</li> <li>• Développement des stratégies de réponse : 0/20</li> <li>• Suivi et contrôle des risques : 0/10</li> </ul>	5 sur 50
<b>Total Critères</b>	<b>5 sur 100</b>

Source : Personnelle

#### Analyse :

La note de la dimension « Planification des risques » liés au projet est au rouge. Il n'existe pas cette notion dans le processus de la planification c'est pour quoi la mention est non satisfaisante (05/100). Et pourtant les risques sont de plus en plus grands en gestion des projets

de développement. Les expériences n'ont-elles pas montré qu'à CDD les projets planifiés sans prise en compte des risques inhérents ont été soit prolongés soit arrêtés sur la demande du bailleur soit simplement détournés de leurs objectifs premiers puis que l'on n'a pas tenu compte dans la planification des risques et d'incertitude. La note sur les fonctionnalités montre qu'une fine partie de la gestion des risques est pratiquée par le bon sens.

→ **Recommandations pour améliorer la dimension management risques de planification**

Les suivantes recommandations sont faites à la CDD :

- Faire une étude de risque pour chaque projet avant la planification ;
- Veiller à ce que toutes les ressources soient fournies;
- Ajuster les échéanciers et établir la limite des responsabilités financières;
- Ne pas endosser l'activité d'un tiers;
- Obtenir l'engagement des bénéficiaires afin qu'ils participent au projet;
- Rendre visite régulièrement aux sites éloignés selon les besoins.
- Faire une analyse avantage-cout de tous les projets avant de les dérouler.

### 3.2.12. Résultat de la dimension « outils/ logiciels de planification des projets »

Tableau 19 : résultat de la dimension « Outils et techniques de planification des projets<sup>61</sup> »

Critères	Points
<b>Existence outil technique: Excel : 10/10</b>	10 sur 10
<b>Existence et utilisation de MS PROJECT:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GANTT : 0/30</li> <li>• PERT : 0/30</li> <li>• ABC : 0/30</li> </ul>	0 sur 90
<b>Total des critères</b>	<b>10 sur 100</b>

*Source : Personnelle*

<sup>61</sup> Ce tableau n'est pas à confondre avec celui de la planification stratégique car la MARP et les autres méthodes participatives sont à la fois des outils de gestion courante, de technique efficace de planification et de contrôle.

**Analyse :**

La dimension « *outils et techniques de planification* » se révèle non satisfaisant. En effet, depuis plus de deux ans les agents de la CDD ont été formés à l'utilisation des logiciels tels que : MS PROJECT (GANT, PERT-ABC) mais ces derniers préfèrent planifier avec Excel. Ceci ne donne pas une grande visibilité des activités. Toute fois, il faut noter qu'il y a des écarts considérables entre ce qui est reçu lors de la formation de sa mise en œuvre. La preuve c'est que souvent, les agents font des programmations manuscrites créant ainsi beaucoup de retard dans la gestion des activités des projets.

→ **Recommandations pour améliorer la dimension outils et techniques de planification**

Pour l'amélioration de cette pratique, la CDD :

- ↳ Doit encore renforcer les techniques de planification en utilisant Excel et le logiciel Ms Project Car Avec Microsoft Project, vous pouvez afficher des informations sur le projet dans des affichages relatifs aux tâches ou dans des affichages relatifs aux ressources. Utilisez un affichage relatif aux tâches lorsque vous voulez entrer, modifier ou visualiser des informations qui s'y rapportent

Affichage	Pour quoi faire ?	Comment utiliser <sup>62</sup> ?
Diagramme-GANT	voir annexe 4	voir annexe 4
Réseau PERT-ABC	voir annexe 4	voir annexe 4
Calendrier	voir annexe 4	voir annexe 4
Tableaux des taches	voir annexe 4	voir annexe 4
Fiche des taches	voir annexe 4	voir annexe 4
Fiche détaillée des taches	voir annexe 4	voir annexe 4
Fiche nom de taches	voir annexe 4	voir annexe 4
PERT relations taches	voir annexe 4	voir annexe 4
GANT relatif aux retards	voir annexe 4	voir annexe 4
GANT relatif aux marges	voir annexe 4	voir annexe 4
GANT relatif au suivi/contrôle/évaluation	voir annexe 4	voir annexe 4
Utilisation des ressources du projet	voir annexe 4	voir annexe 4

<sup>62</sup> La méthode d'utilisation est jointe à l'annexe 4 du document

Avant de passer au point suivant sur les recommandations d'ordre général, nous voudrions faire la synthèse globale sur les notes obtenues des dimensions afin d'avoir une visibilité sur le comportement de nos deux domaines.

**Tableau 20 : synthèse globale des dimensions étudiées dans la planification**

Domaines/Dimensions	NOTES TOTALES	APPRÉCIATIONS
planification stratégique	17/100	non suffisant
mise en œuvre (opérationnelle)	50/100	satisfaisant
plan d'opérations	35/100	peu satisfaisant
comité de pilotage	12/100	non satisfaisant
formation continue	40/100	peu satisfaisant
contrôle et suivi	35/100	peu satisfaisant
direction	60/100	très satisfaisant
plan de communication,	19/100	non satisfaisant
management qualité	10/100	non satisfaisant
management risques.	5/100	non satisfaisant
<b>MOYENNE« identification/conception »</b>	<b>27,30/100<sup>63</sup></b>	<b>NON SATISFAISANT</b>
<b>Technique : Excel</b>	10/33,33	
GANTT	0/33,33	non satisfaisant
PERT -ABC	0/33,33	
<b>MOYENNE« outils d'Exécution »</b>	<b>10/100<sup>64</sup></b>	<b>NON SATISFAISANT</b>

*Source personnelle*

<sup>63</sup> Le calcul se fait comme suit :  $273/10 = 27,30$  (note totale des variables divisée par le nombre des variables)

<sup>64</sup> Idem (les 3 critères se partagent les 100/100)



### 3.3 Recommandations générales

**L'objectif stratégique n° 2** se rapporte à l'amélioration des aspects opérationnels de la CDD et revêt à ce titre une importance exceptionnelle. En effet c'est par ces aspects, que les bénéficiaires peuvent apprécier l'action de la CDD. Ils méritent donc d'être soignés et traités avec la plus grande attention. L'image de la CDD en dépend très largement. Il ressort du diagnostic la nécessité de repenser les programmes de la CDD tant du point de vue de leur conception, de leur formulation que des domaines (secteurs et zones géographiques) dans lesquels ils vont être mis en œuvre. Pour être en phase avec les options stratégiques de la CDD, les programmes initiés au sein de la CDD devront respecter les orientations majeures suivantes :

- ↳ La conformité aux directives du manuel de procédures dans leur formulation et leur management ;
- ↳ L'orientation en faveur des cibles jeunes et femmes dans les zones les plus défavorisées (Sine et régions périurbaines) ;
- ↳ La recherche d'une collaboration et d'une synergie avec les programmes nationaux opérationnels de lutte contre la pauvreté.

**Les nouveaux programmes** de la CDD devront également centrer leurs interventions sur les besoins exprimés par les bénéficiaires eux-mêmes et non ce qui est censé être leurs besoins. A cet effet, les approches participatives dès le stade de la conception des projets seront privilégiées. Par ailleurs, les programmes de la CDD devront aussi s'appuyer largement sur les structures internes comme les Caritas paroissiales<sup>65</sup>. Celles-ci recèlent en effet d'importantes potentialités pour renseigner sur le milieu et aider à toucher les plus pauvres. Il serait souhaitable enfin, que les projets éducatifs soient intégrés dans les nouveaux projets pour répondre aux besoins de l'éducation en zones rurales comme l'auraient voulu actuellement les bénéficiaires.

#### **Sur le plan institutionnel**

Le troisième objectif stratégique retenu porte sur la mise à jour du cadre institutionnel de la CDD qui est devenue une nécessité. Les textes qui régissent son fonctionnement actuel et ses relations avec la CARITAS nationale sont en complet déphasage avec la réalité. Cette situation peut à terme être source de dysfonctionnement et de conflits entre les institutions de la

<sup>65</sup> Des cellules de Caritas dans les paroisses du diocèse de Dakar

CARITAS au Sénégal. Cette mise à jour concerne aussi certains aspects de la gestion de la CDD et plus particulièrement la gestion du patrimoine de la CDD. Dans un contexte de recherche de moyens de sécuriser le développement de la CDD, il importe de clarifier les rapports avec l'archevêché sur la disposition de certains actifs.

### **Sur le plan marketing et communication**

Le choix de cet OS répond à l'exigence clairement perçue par tous les agents d'une meilleure visibilité des actions de la CDD. Les pratiques actuelles sont en déphasage avec ce qui était prévu. Par ailleurs les aspects de communications doivent cibler l'Etat, les Collectivités locales, les partenaires et être présents dans tous les programmes. Les agents auraient voulu que tous les moyens de communication actuellement disponibles soient utilisés : journaux (horizon africain, périodiques paroissiaux), émissions radiophoniques et télévisuelles, sites web, etc.

**La réactivité** aux urgences du milieu action humanitaire et caritative. Pour rester fidèle à sa première mission d'ONG catholique au service de la pastorale sociale de l'Eglise, la CDD conservera dans son portefeuille d'actions, les œuvres dites du panier, le secours d'urgence et l'aide ponctuelle.

**La durabilité** des actions de développement. Les actions de lutte contre la pauvreté dans les zones choisies (zones périurbaines et le Sine) et pour les populations ciblées en priorité (jeunes et femmes). Ces actions doivent être conduites en quantité, en qualité et en continuité dans un le but de rendre l'environnement sain.

**La responsabilisation**. Les populations qui bénéficient de l'appui de la CDD sont, au premier chef, responsables de leur développement. A ce titre elles devraient faire montre d'une implication et d'une appropriation tant dans la conception que dans la mise en œuvre des programmes qui leur sont destinés afin *de bénéficier des transferts de connaissances*.

**La bonne gouvernance interne**. Au sortir des nombreuses difficultés qu'elle a connues sur le plan opérationnel et fonctionnel, la CDD doit être gérée comme une organisation moderne et majeure. Elle devra avoir donc les meilleures pratiques managériales qui lui garantiront la transparence de sa gestion, la fiabilité de ses rapports financiers et la confiance de ses partenaires.

**La viabilité et la pérennité financières**. La CDD ne devra engager les programmes que dans mesure où ceux-ci ne mettront pas en danger son équilibre financier. La CDD ne devrait plus prendre d'engagements dont les incidences financières ne lui seraient pas supportables. Ces principes que l'on retrouve pour l'essentiel dans tous les programmes qui, aujourd'hui, se

réclament de lutte contre la pauvreté, peuvent se révéler être des critères de choix des actions que la CDD aura à initier avec bien entendu le concours de toutes les parties prenantes : Bénéficiaires, Etat central, Collectivités, Partenaires, Société civile, etc.

### **3.4 Tableau N° 21 : récapitulatif des forces/faiblesses/recommandations et actions pertinentes**

Le paragraphe qui suit sera un résumé **forces/faiblesses/recommandations/actions pertinentes**. Évidemment, nous n'avons pas la prétention de trouver nécessairement une action pertinente pour chaque recommandation mais nous en avons choisi quelques unes qui sont assez urgentes qui pourraient répondre aux attentes exprimées par notre population d'étude.

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
Vision	Il n'existe pas une vision de l'organisation	La vision de la CDD n'est pas définie. Elle n'implique pas non plus les vues des agents.	Définir une vision claire et précise de CDD différente de la vision stratégique. Cette vision sera partagée de tous les acteurs car ils doivent y adhérer (philosophie).	Organiser un atelier de formation du personnel exécutant à l'ensemble des tâches de gestion requises par le manuel de procédures;
Mission	Existence d'une mission	Cette mission n'est pas partagée car les agents ne sentent pas impliqués dans la philosophie de l'Organisation.	Définir clairement la mission assignée à CDD en prenant en compte l'évolution de la société afin d'être au diapason avec sa cible	Mettre en place un atelier de planification stratégique et opérationnelle pour l'élaboration de l'ensemble de la vision, des missions, de la culture, de la bonne gouvernance et de la structuration de la CDD,
Culture	Elle est inexistante de forme et de fait	Elle n'est pas définie. Les agents naviguent à vue. Car l'on sent en eux que la culture de l'organisation n'est pas intégrée dans le travail.	Définir clairement une culture de l'association, le faire accepter par les agents et le formaliser dans un manuel consulté par tous.	Commanditer un DIP/D impliquant tous les acteurs autour de l'évêque et autres partenaires au développement pour redéfinir la vision, les missions, les stratégies, la culture d'entreprise de la CDD.

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
Structuration	07 unités de commandement	On retrouve 07 unités de commandement et très peu de postes d'exécutants. Un tel système entraîne des conflits et trop d'amalgames dans l'exécution des tâches. Il en a résulté des difficultés de collaboration entre les différentes divisions opérationnelles	réorganiser la structure en tenant compte des unités opérationnelles : elles doivent être plus nombreuses que les unités de commandement car CDD doit être davantage sur le terrain comme les autres ONG	
Orientation Stratégique	Existence d'une orientation Stratégique	<p>Pas de visibilité à long terme ;</p> <p>Pas de tactique à moyen terme de définie ;</p> <p>Manque d'anticipation ;</p> <p>Pas d'évaluation de l'orientation à court terme.</p>	Cohérence entre les aspects organisationnels et bonne articulation avec les objectifs stratégiques en conformité avec les résultats attendus au terme de la période du Plan stratégique	

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
<b>Objectifs Opérationnels</b>	Existence d'objectifs concernant les programmes et projets	<p>Pas d'objectifs précis qui régissent la structure qui découlerait de la vision de l'ONG ;</p> <p>Pas d'évaluation des objectifs opérationnels à terme ou à mi-parcours.</p>	<p>Les actions identifiées dans le cadre de cet objectif stratégique visent directement les principaux résultats suivants :</p> <p>Une gestion améliorée des projets et programmes qui constituent, au demeurant, les moyens d'actions de la CDD à l'endroit de ses cibles. Une approche des programmes mieux inspirée par la demande de bénéficiaires finaux.</p> <p>Une nouvelle génération de projets et programmes qui traduisent fidèlement la vision du développement à moyen terme de la CDD.</p>	<p>Redynamiser les activités génératrices de revenus<sup>66</sup> à partir du secteur de l'hydraulique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Le plaidoyer pour la lutte contre la pauvreté,</li> <li>☛ La promotion féminine,</li> <li>☛ L'allègement des travaux des femmes,</li> <li>☛ L'aide à l'emploi et à la création d'entreprise pour les jeunes et les femmes, l'encadrement de groupements paysans.</li> </ul>

<sup>66</sup> Elles ont été programmées mais ne sont bien gérées et ne couvrent pas les zones prévues au départ

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
<b>Organisation</b>	Existence des ressources humaines compétentes	<p>Insuffisance de procédures organisationnelles, administratives, opérationnelles, de passation de marché. Le diagnostic montrait une non formalisation des relations de travail et un déphasage avec le contexte actuel de développement.</p> <p>Disfonctionnements liés aux différentes procédures surtout en ce qui concerne les relations avec les agents du terrain. Il manque à cette structure des moyens de contrôle efficace et efficiente pour le suivi et l'évaluation de planification des projets;</p> <p>Un système d'organisation très rébarbatif et inadapté.</p>	<p>Mise en place du Comité<sup>67</sup> de gestion des projets en accord avec le manuel de procédures.</p> <p>Regroupement fonctionnel des actions de développement social : PARI, Sociale Pastorale ;</p> <p>Regroupement autour du FIDEC des programmes de microcrédit ;</p>	<p>Organiser une formation sur la planification participative du budget entre les chefs de projet, le COP, le Directeur et le chef comptable;</p> <p>Organiser une rencontre de formalisation du système de coordination des projets et le rendre pérenne.</p> <p>Organiser une rencontre de l'équipe de hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle... et sur la Déclaration de Paris autour des 5 principes : Alignement, Appropriation, Harmonisation, GAR et Responsabilité mutuelle.</p>

<sup>67</sup> Cela pourra prendre la forme d'une nouvelle structure ou simplement transférer cette fonction à une structure existante, nous pensons au COP en l'occurrence.

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
<b>Au niveau des Programmes</b>	<p>Existence des programmes et projets en cours et en fin d'exécution</p>	<p>Diversification (éparpillement) dans les programmes, et pas de base d'interconnexion entre les différents programmes ;</p> <p>Pas une gestion de direction dans l'exécution des programmes d'où une mauvaise compréhension des programmes ;</p> <p>Une absence de contrôle et de suivi adéquat, et un manque de calcul de l'impact des projets. L'animation souffrait également d'une mauvaise gestion ;</p> <p>Une faiblesse de coordination entre les projets initiés par les différentes divisions, conduisant parfois à un cloisonnement et une duplication des actions.</p>	<p>Etant donné les principes de CDD que l'on retrouve pour l'essentiel dans tous les programmes qui, aujourd'hui, se réclament de lutte contre la pauvreté, peuvent se révéler être des critères de choix des actions que la CDD aura à initier avec bien entendu le concours de toutes les parties prenantes : Bénéficiaires, Etat central, Collectivités, Partenaires, Société civile, etc.</p> <p>S'inspirer des plans locaux de développement intégré</p>	<p>initier des nouveaux projets tenant compte des besoins des bénéficiaires ;</p> <p>initier des projets éducatifs dans le but de répondre aux besoins actuels des bénéficiaires en zones rurales ;</p> <p>faire un atelier avec tous les agents actifs sur la planification stratégique ;</p> <p>Organiser un atelier de restitutions sur les programmes actuels</p>



	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
Gestion financière	Existence des ressources humaines et financières conséquentes	<p>Le suivi est déficient dans la gestion des projets et programmes : pas de comptabilité analytique, ni de gestion financière individualisée des projets. Un compte bancaire commun pour tous les programmes traduisait une certaine unicité de la trésorerie ;</p> <p>Les opérations ne pas toujours budgétisées ;</p> <p>L'on pouvait relever encore un déficit structurel des engagements par rapports aux disponibilités réelles et effectives ;</p> <p>Des coûts de gestion étaient apparemment élevés : plus de 30% du coût des opérations (déclaration du chef comptable) ;</p> <p>Les charges de services souffraient d'un manque de définition et les prestations n'étaient pas refacturées ;</p> <p>Manque de collaboration autour de l'exécution des budgets;</p>	<p>La CDD ne devra engager les programmes que dans mesure où ceux-ci ne mettront pas en danger son équilibre financier ;</p> <p>La CDD ne devrait plus prendre d'engagements dont les incidences financières ne lui seraient pas supportables ;</p> <p>Appliquer le manuel de procédures ;</p> <p>Mise en place d'outils de reporting;</p> <p>Transparence de l'information financière;</p> <p>Valoriser les Actifs ;</p> <p>Budget et tableau de bord par division et par projet;</p> <p>Diversification des partenaires ;</p> <p>Faire des audits annuels ;</p> <p>Faire des audits pour chaque projet ;</p>	Créer des Activités Génératrices de Revenus pour renflouer la caisse de l'ONG. Car cela ne va pas à l'encontre ni des valeurs moins encore de la déontologie de l'Eglise Catholique car les ONG du Nord vivent de cette façon.

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
Communication	Existence des moyens de communication	<p>Pas de politique de communication institutionnelle, ni financière ;</p> <p>Pas de réelle stratégie de relations investisseurs et donateurs ;</p> <p>Pas de marketing des programmes ;</p> <p>Une méconnaissance des actions CARITAS par le public sénégalais.</p>	<p>Avec les bailleurs :</p> <p>Mettre en place une plate forme information ;</p> <p>Intégrer la communication dans les programmes.</p> <p>Avec les collectivités:</p> <p>action de communication envers les PLCP Collectivités ;</p> <p>Communiquer des actions de la CDD ;</p> <p>Au niveau de l'ONG :</p> <p>Communiquer sur les acquis et réalisations sur le portail Internet ;</p> <p>Renforcer la communication interpersonnelle ;</p> <p>Enlever les barrières de communication.</p>	Créer un portail Internet et un intranet ainsi qu'un groupe mail pour les agents. Car l'ONG est capable d'avoir cet outil auprès des partenaires du Nord actuellement.

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
Partenaires		<p>Pas d'assimilation de la stratégie des partenaires ;</p> <p>Repli stratégique des partenaires traditionnels (MISEREOR/Caritas France) ;</p> <p>Non respect des procédures et livrables demandés et convenus avec les partenaires ;</p> <p>Pas de politique de diversification des partenaires et accès à de nouveaux financements ;</p> <p>Pas de Politique de relations avec les bailleurs de fonds extérieurs et locaux ;</p> <p>Pas de prise en compte des priorités des différents partenaires étrangers ;</p> <p>Baisse de l'image de la CDD auprès des partenaires ;</p>	<p>Renforcer les relations avec les partenaires au développement : bailleurs, collectivités locales, les autres ONG locales au développement ;</p> <p>Etablir des partenariats avec des bailleurs locaux ;</p>	<p>Créer une plateforme avec des ONG partageant les mêmes valeurs : ACDI/MIR<sup>68</sup> ;</p> <p>Initier le partenariat avec des écoles de formation au développement pour permettre aux stagiaires de développer des recherches et développement (R&amp;D) afin d'ouvrir de nouvelles brèches d'actions ;</p> <p>Organiser un atelier sur la recherche des bailleurs de fonds et de partenariats pour aboutir à plan de veille pour le partenariat.</p>

<sup>68</sup> Des ONG canadiennes qui ont beaucoup investi dans des œuvres caritatives au Tchad

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
Relations avec l'Autorité	Faible relation de travail	Relations d'incompréhension et même parfois de tension avec le comité de gestion mis en place par l'Evêque	Formaliser un cadre d'échanger en la plus haute autorité et les agents de la CDD ; Informer régulièrement le Cardinal sur la gestion de la CDD.	Organiser des rencontres trimestrielles avec les autorités au sein de la CDD et le Cardinal et entre le Cardinal et les agents au moins une fois l'an
<b>Mise en œuvre (opérationnelle)</b>				
Plan d'opérations	Pas de plan d'opérations clair	Manque d'un plan d'opérations des activités prévues ainsi que l'automatisation réelle des objectifs;	Mise en place des procédures d'opérations prévisionnelles et les respecter;	Préparer un atelier pour le développement de la gestion d'une équipe de projet impliquant toutes les parties prenantes des projets. Organiser un atelier avec les bailleurs, les bénéficiaires des projets avant de dérouler chaque projet;

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
Comité de pilotage	Existence aléatoire d'un comité	Insuffisance de gestion d'une équipe pilote (Comité) restreinte pour la planification des projets : en effet on parle d'un comité mais ce comité ne joue pas son rôle.	<p>Mise en place d'un Comité restreint et autonome pour la planification de chaque projet;</p> <p>Préparés annuellement les projets avant de rechercher des partenaires au lieu de le faire au jour le jour;</p> <p>Mise en place d'un système d'évaluation de la planification exécutée par le Comité restreint de planification.</p>	Désigner le: Directeur, COP, Chef comptable, Chefs de projets, un Consultant selon la complexité de chaque projet (il est mobile), les agents du terrain, le représentant des bénéficiaires (selon la un représentant des bailleurs de fonds (selon le financement de chaque projet);

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
Formation continue	Organisations ponctuelles des formations des agents	<p>Manque d'une structure formelle de formation continue des agents responsables des projets;</p> <p>Insuffisance des ressources humaines qualifiées pour remonter le niveau organisationnel de la CDD.</p>	<p>Institutionnaliser le système de formation continue : une obligation pour une mise à niveau de tous les agents de la CDD 2 ou 3 fois par an selon les exigences de chaque projet et bailleurs de fonds.</p>	<p><u>Activités renforcement des capacités des responsables de services :</u></p> <p>Organiser des sessions de formation ou recruter des spécialistes planification des projets et en gestion financière des projets.</p> <p>Organiser des sessions de formation en mobilisation des fonds, la négociation du crédit et le système de financement dans les projets de développement.</p> <p>Mettre en place des sessions de formation du Top management sur la gestion et le suivi de la planification des projets.</p>
Contrôle et suivi		<p>Insuffisance des moyens pouvant permettre aux responsables de faire le contrôle des projets planifiés;</p>	<p>Accorder des moyens nécessaires (financiers et roulants) à la structure pour le contrôle de l'exécution des projets;</p> <p>Mettre en place des tableaux de bord et les contrôler.</p>	<p>Former les membres du Comité de planification sur la confection et l'utilisation des tableaux des projets.</p>

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
	Existence d'un comité de gestion, de coordination et d'organisation	<p>Mauvaise répartition des tâches et des rôles;</p> <p>Manque d'un style participatif de management;</p> <p>Manque de collaboration autour de l'exécution des budgets;</p> <p>Manque de délégation de pouvoir : un seul chef fait tout à la fois.</p>	<p>Formaliser et systématiser les réunions d'affaires autour de chaque projet et hebdomadairement;</p> <p>Trouver un système d'archivage de tous les projets exécutés et ceux qui sont en cours d'exécution et informer personnellement les personnes concernées;</p> <p>Démontrer combien l'entreprise gagnerait à observer un leadership participatif ;</p> <p>a) <u>Structurer</u> Définir les buts, les objectifs, les moyens d'y arriver. Définir et répartir les tâches. Définir les circuits d'information.</p> <p>b. <u>Mobiliser</u> Gérer les tensions. Développer un esprit d'équipe (image). Valoriser les buts</p> <p>c. <u>Associer</u> Redéfinir les rôles de chacun (contributions). Renforcer les liens.</p>	<p>Organiser une formation sur le style du management participatif ;</p> <p>Le cahier de charges du personnel a fait l'objet d'une première ébauche. Celle-ci demande à être finalisée par une consultation externe, si possible, de cinq homme-jours au plus soit 500 KF au cours actuel de ce type d'expertise ;</p> <p><u>Former les responsables sur :</u></p> <p>la capacité à faire face à la complexité et à l'ambiguïté,</p> <p>la maîtrise de soi,</p> <p>la résolution des conflits,</p> <p>la grande attitude de confiance en soi,</p> <p>la forte propension à accepter et prendre des risques;</p> <p>la capacité à faire confiance, à déléguer, à responsabiliser;</p> <p>la capacité d'écoute, la gestion efficace du temps, la capacité de vaincre la peur;</p> <p>faire des rencontres de coordination;</p> <p>Identifier de tous les actes de gestion accomplis dans chaque département</p>

	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
<b>Plan de communication et reporting</b>	Existence d'une forme de communication informelle/orale à tous les niveaux (bouche à oreille)	<p>Manque de moyens de communication entre le terrain et l'administration;</p> <p>Manque de réunions d'équipe afin de faire passer les informations;</p> <p>Manque de cohérence dans les Programmmations des réunions bousculant souvent les chefs de projets sur le terrain;</p> <p>Insuffisance de Rapports des réunions;</p> <p>Manque d'un plan de communication opérationnelle des membres responsables de la planification;</p>	<p>Mise en place des plans de communication de chaque projet et évaluer</p>	<p>Organiser un atelier sur la communication dans les organisations de développement par un spécialiste du domaine ;</p> <p>Organiser un séminaire sur le reporting des projets de développement à l'endroit des chefs de projets de la CDD.</p>
<b>Management risques et qualité</b>	<p>Pas de management de qualité ;</p> <p>Pas de management de risques.</p>	<p>Pas de planification des risques dans les projets;</p> <p>Pas de procédures du management qualité lié aux projets ;</p> <p>Pas de planification des risques potentiels des projets;</p>	<p>Mise en place d'un format de planification des risques liés à chaque avant de le dérouler;</p> <p>Mettre en place un contrôle interne.</p>	<p>Désigner un agent pour assurer le rôle de contrôleur interne pour aider à la préparation des audits de projets. Ceci n'est pas un luxe pour la CDD.</p>



	Forces	Faiblesses	Recommandations	Actions
Utilisation des outils de planification	Existence d'un cadre logique souvent préparé le COP seul ; Utilisation de l'outil Excel par quelques agents.	Non maitrise des outils techniques de planification;		Action de formation ciblée en Ms Project, Excel et les méthodes de planification participative des projets de la GTZ par exemple.

## CONCLUSION

Au demeurant, nous pouvons dire que la planification est un travail de réflexion et d'organisation qui permet aux personnes œuvrant dans une Organisation de déterminer les priorités, les attentes et les besoins de leurs cibles. Elle regroupe deux notions indissociables : prévoir et fixer les objectifs. En effet, la meilleure des prévisions d'avenir qui n'est pas traduite en objectifs et en plan d'action laisse l'organisation fort démunie face aux actions à prendre et amène un développement erratique ou alors une stagnation. Aussi, le meilleur des plans d'action qui ne se repose sur aucune prévision d'avenir est extrêmement dangereux pour l'organisation puisqu'il peut faire fausse route par rapport à l'évolution de l'environnement et des besoins ou attentes des bénéficiaires. Nous citons Nelson MANDELA dont les propos illustrent très bien la nécessité d'établir une relation étroite entre vision et action : *«Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve. Une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu. Une vision suivie d'action peut changer le monde.»*<sup>70</sup>

Cette étude qui a eu comme objet principal de faire un diagnostic du système de planification des projets au sein de la Caritas Dakar, a permis de répondre à un certain nombre de questions liées au système de gestion et de planification.

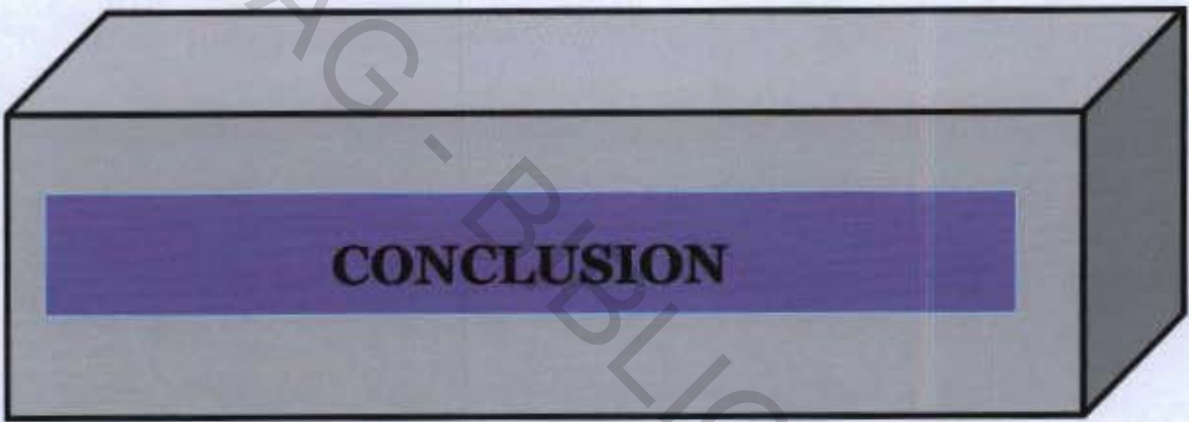
En définitive, les idées forces que nous pouvons retenir au sortir de cette étude peuvent être résumées en cinq points regroupant les difficultés majeures:

1. L'existence d'un système de planification qui demande à être mis à jour ;
2. L'insuffisance de communication entre les membres du personnel exécutant et la haute hiérarchie de l'organisation et entre la CDD et la Caritas Nationale et entre la CDD et les ONG locales ;
3. Les pratiques managériales, les méthodes et les outils sont en déphasage avec l'évolution du management des organisations aujourd'hui;
4. L'insuffisance d'implication des parties prenantes dans l'identification et la mise en œuvre des projets ;
5. La faiblesse de culture organisationnelle, l'insuffisance de définition claire et partagée de la vision, de la mission et des objectifs de la CDD.

Ainsi, les pistes de solutions à explorer pour renforcer le système de planification et d'organisation peuvent être réparties dans les cinq catégories suivantes :

<sup>70</sup> Tiré de « un guide pour les réflexions prospectives en Afrique » Futurs Africains- Karthala- Futuribles 2001  
Pages 110-111

CESAG - PUBLIC LIBRARY



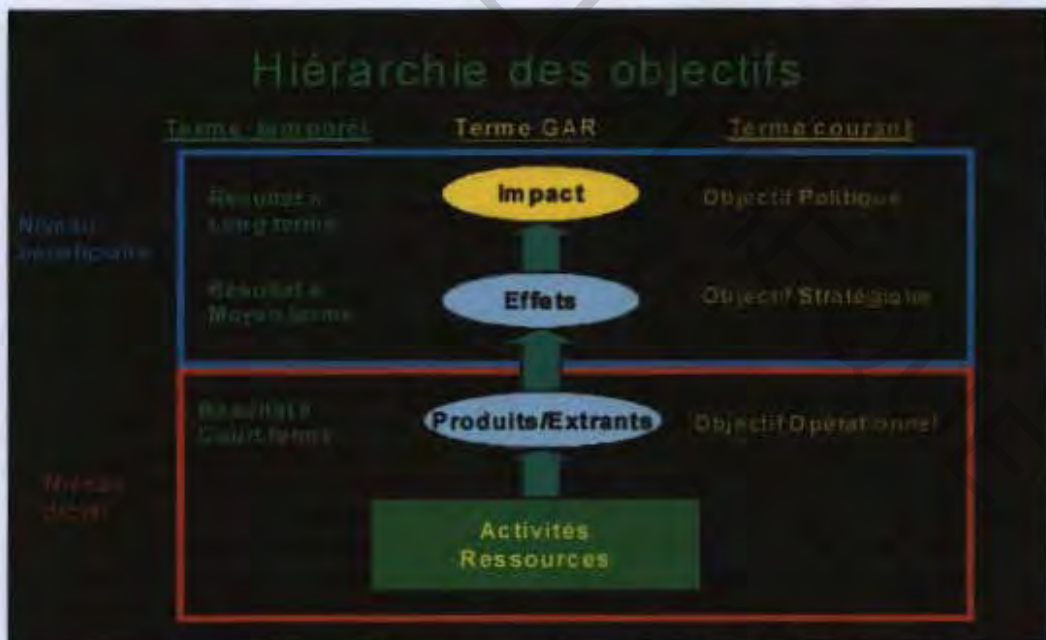
**CONCLUSION**

1. La formalisation et l'application du processus du système de planification avec une actualisation régulière ;
2. La création d'un projet dans le but de maintenir la viabilité financière de la CDD dans le processus de prise en charge financière entamée;
3. L'implication des parties prenantes dans tout le processus de planification en passant par l'évaluation ;
4. L'amélioration de la visibilité de la CDD au travers des moyens modernes de communication ; dans ce sens, CDD doit lier des partenariats avec des bailleurs locaux en vue d'élargir sa « corbeille » des subventions ;
5. La mise en place d'une cellule de formation continue et d'échanges avec des ONG sœurs dans l'optique du renforcement institutionnel et organisationnel.

En conclusion, trois axes de poursuite de la recherche peuvent être envisagés :

**1<sup>er</sup> axe :** la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans le but de montrer l'efficacité et l'efficience de la CDD dans son niveau d'exécution des projets, de collecte et d'analyse d'informations et d'évaluation de ses performances. Le schéma ci-dessous rassemble les aspects essentiels de la GAR :

Figure N° 9 : La Gestion Axée sur les Résultats (GAR).



Source : Extrait du cours de GAR, M. Ahmadou TRAORE, CESAG, 2009

<p>☞ <b>En conclusion, la GAR</b></p>	<p>Facilite la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention ;</p> <p>Définit clairement les objectifs d'un projet, d'un programme ou d'une politique ;</p> <p>Identifie les éléments stratégiques et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs qui peuvent avoir une influence sur les succès ou l'échec de l'intervention ;</p> <p>Associe les partenaires et bénéficiaires à la définition des objectifs, la spécification des résultats et la conception des activités ;</p> <p>Fournit une base objective pour l'examen, le suivi et l'évaluation des résultats ;</p>
---------------------------------------	--

**2<sup>ème</sup> axe :** l'auto-évaluation organisationnelle : il s'agira pour CDD de commanditer un Diagnostic, Institutionnel et Participatif (DIP) dans le but d'aider la structure à revoir sa vision, ses missions, sa culture et ses objectifs afin de voir si elle continue à respecter ses valeurs intrinsèques.

« Le DIP est en partie un auto-diagnostic qui vise à développer les capacités des ONGs, afin de leur permettre d'acquérir les compétences et des approches adaptées pour aider les populations à trouver des solutions durables aux besoins de développement.

**Le DIP est rapide :** Il fait ressortir en quelques cinq jours, avec intensité, les grandes lignes-forces de l'organisation :

- il va à l'essentiel ;
- il donne une photographie instantanée ;
- son processus de cinq phases est brusque (la mise au point, la découverte, l'exploration, le diagnostic et les perspectives) avec trois séances collectives (le focus, le scanner et la restitution).

**Le DIP est flexible :** La revue interne ainsi que la phase préparatoire de la mission et le guide d'entretien ont indiqué de manière précise les informations qui sont recherchées, mais le DIP doit rester flexible :

- il s'adapte aux interlocuteurs, aux ONGs diverses ;
- il utilise avec souplesse les outils tel que le guide d'entretien ;
- il fait appel à l'intuition pour évoluer sur le terrain.

**Le DIP est méthodique :**

- il nécessite de l'organisation ;
- il exige une préparation minutieuse de toutes les phases ;
- il implique une exploitation systématique des données collectées "rien ne se perd, tout s'exploite".

**Le DIP est exhaustif :**

- il cherche à identifier tous les aspects de l'organisation ;
- il cherche à situer le profil de chaque acteur ;
- il tente de cerner les besoins de l'individu et de l'organisation (facteurs de progrès) ;
- il accorde une grande place aux explications sur le processus ;
- il met l'accent sur la transparence.

**Le DIP est pertinent :**

- il doit avoir un impact certain ;
- il est un outil de décision ;
- il est un outil de gestion (partenariat) ;
- il est un appui institutionnel en soi-même ;
- il doit changer la perspective de l'ONG sur le management, l'équipe, l'environnement et le projet soumis ;
- il renforce institutionnellement car il est formatif.

**Le DIP est donc très exigeant :** pour l'ONG : disponibilité, implication, sincérité, esprit positif et ouvert au changement.

**Les principaux outils du DIP**

Comme toute démarche participative, le DIP suppose que les conditions minimales telles que la définition claire et partagée des objectifs de la recherche, du profil de l'information recherchée, du choix des outils etc...

Les principaux outils que le DIP exploite sont les suivants :

- le processus, favorisant une approche participative ;
- la démarche, privilégiant la transparence de la méthode et des résultats ;
- le guide d'entretien, check-list permettant d'explorer les différents aspects de l'organisation ;
- une technique d'écoute, mettant l'accent sur la reformulation et la compréhension ;
- des séances collectives, n'excédant pas une douzaine de participants ;
- une méthode d'animation rigoureuse, alternant une procédure d'expression individuelle, des échanges en petits groupes, des séances plénières, des entretiens ;
- la technique du feed-back particulièrement aux séances scanner ou miroir, et aux séances de restitution ;
- l'écrit, notamment les comptes-rendus préparant le diagnostic et les restitutions ;
- les évaluations, à mi-parcours et à la fin du séjour ;
- la restitution comme moyen de faire valider les constats et conclusions
- l'étude Certification Financière, donnant un éclairage sur les opérations et procédures administratives et financières.<sup>70)</sup>

<sup>70)</sup> Extrait de synthèse du cours de DIP/D de M. Papa Féllou DIALLO

**3<sup>ème</sup> axe:** Outils de planification : il est en effet souhaitable et nécessaire à la fois pour une organisation ambitieuse de s'armer pour le futur. C'est en cela qu'une recherche appliquée en Ms Project ne serait pas un superflu pour la CDD. Car la maîtrise de cet outil permet d'éviter les problèmes élémentaires liés à la planification. Il montre la visibilité et la régularité dans le reporting et une meilleure utilisation des ressources. Ceci permet d'éviter les couts de non qualité. Ce sera une voie salutaire pour une ONG comme la CDD qui est souvent déficitaire.

✦ *À la phase d'identification/conception : une analyse à trois étapes résumées ci-dessus :*

Analyse des problèmes	Analyse des objectifs	Analyse des alternatives
Définir l'entité		
Choisir les groupes concernés		
Analyser les états négatifs existants : les problèmes	Convertir les états négatifs en états positifs atteints : les objectifs	
Établir les relations-effets entre les problèmes	Établir des relations moyens-fins entre les objectifs	
Construire l'arbre des problèmes	Construire l'arbre des objectifs	Distinguer des ensembles d'objectifs
		Comparer ces ensembles sur la base des critères de sélection donnés
		Choisir un ensemble et un objectif spécifique

*Source : PIPO, concepts, logiques et méthodes de travail, manuel pour l'application de la planification, AGCD, Bruxelles, 1991.*

✦ *À la phase de mise en œuvre : Voir annexe 4 : planification avec MS Project, p.*

En résumé, le Ms Project est un outil qui permet de planifier les projets suivant trois principales étapes :

- 1) Construire le planning prévisionnel : Définir de définir l'environnement de travail du projet pour le planning prévisionnel détaillé, structurer les taches, affecter des durées et des charges aux taches, caractériser les ressources...
- 2) Piloter le projet : utiliser les rapports d'avancement : charge, durée, cout, ressources...
- 3) Réaliser le bilan : construire des vues synthétiques du planning détaillé et élaborer une vue consolidée de plusieurs.

## BIBLIOGRAPHIE

### A- OUVRAGES GÉNÉRAUX

1. AGCD : Manuel pour l'application de la « Planification des interventions par objectifs » (PIPO), Bruxelles, mars, 2<sup>ème</sup> Édit., 1991
2. Centre National de la Recherche Scientifique : REFERENTIEL QUALITE : Guide méthodologique de PLANIFICATION ET SUIVI D'UN PROJET, juin 2001.
3. LE BOTERF Guy, L'ingénierie des projets de développement : gestion participative et développement institutionnel, Éd. ARC, 1993, p29
4. Bureau International du Travail (BIT), Le suivi et l'évaluation des programmes de coopération technique, Genève, 1996.
5. BUTTRIC Robert, Gestion des projets : le guide exhaustif du management de projets, Éd. PEF, 2006.
6. Manuel de gestion du cycle de projet, Commission des Communautés Européennes, 1993.
7. MARCHAT Hugues, Le kit du chef de projet, Éd. d'Organisation, 2004.
8. Mémento de l'Agronome, collection techniques rurales en Afrique, 1993.
9. O'Shaughnessy Wilson: La faisabilité du projet, Paris, Trois-Rivires, Éd. SMG, 1992, p.19 Extrait page 3 du Plan Directeur de CD 2003-2006 ; CDD – 2002
10. VALET Giles, Technique de planification de projets, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 1997.

### B- OUVRAGES SPÉCIALISÉS

#### 📌 Note de cours

- Notes de cours de DIP/D, Papa Féllou DIALLO, CESAG, 2009.
- CODEX, Conception de projet, CESAG, Ahmadou TRAORE, 2008.
- CODEX, Planification opérationnelle, CESAG, Boubacar AW, 2009.
- Notes de Cours de M. Ousmane KEBE, CESAG, 2006.
- MBIDA Réal Romuald, Cours de gestion stratégique des entreprises, CESAG, 2008



- M. GBAGUIDI Pierre Marie : Cours sur la gestion des risques dans les projets, CESAG, Mars 2005.
- SAVANE MALAMINE : Cours de Conception des projets dans les ONG, CESAG, Juillet 2008.

✚ **Rapports divers et mémoires :**

- Rapport commissionné par l'ONUDI pour le Forum des ONG, Dakar, 5-6 novembre 1997
- SAMUEL Paul, La gestion stratégique des programmes de développement, Genève BIT, 1998, p49
- Extrait du Mémorandum de CI région Afrique à la 13° AG du SCEAM ; Dakar ; 30/09 au 13/10/03.
- Rapport d'activités année 2003 – Caritas Sénégal ; Secrétariat National.
- COULIBALY Cheick Abou : Rapport de stage à Caritas Dakar, 2007.
- Commission Européenne : Manuel de gestion du cycle de projet, Mars 2001.
- Etude GCP 2003-2006 – COTA HHC/CA – Fiche Planification de Projet par Objectifs.
- Planification stratégique des projets de la CDD, 2006.

C- **ARTICLES DE JOURNAUX**

- 1) Unité des Méthodes, Kari Örtengren, Elanders Novum AB, Publié par l'Asdi, 2003.
- 2) Organisations Non Gouvernementales de Développement de Luxembourg : guide méthodologique GCP : doc II planification opérationnelle, janvier 2001.



**ANNEXES**

- 1) Pré-questionnaire**
- 2) Guide d'entretien semi-structuré ;**
- 3) Attestation de stage**
- 4) Utilisation du MS Project**

**D- SITES WEB DE GESTION DES PROJETS UTILISÉS**

Description	Url (dates de consultations : avril 2008-août 2009)
<b>Gestion de projet associations et institutions</b>	
1. Project Management Institute	<a href="http://www.pmi.org/">http://www.pmi.org/</a>
2. Office des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	<a href="http://www.unops.org/web_forms/welcome.htm">http://www.unops.org/web_forms/welcome.htm</a>
3. Société américaine pour la promotion de la gestion de projet	<a href="http://www.asapm.org/">http://www.asapm.org/</a>
4. Association Mondiale basée sur la performance Normes pour le projet Personnel d'encadrement	<a href="http://www.globalpmstandards.org">http://www.globalpmstandards.org</a>
5. Project Management Association Finlande - Journal en ligne	<a href="http://www.pry.fi/eng_pmaf_mag.htm">http://www.pry.fi/eng_pmaf_mag.htm</a>
<b>Contrôle de projet et gestion des ressources</b>	
1. Tous gestionnaires de projet	<a href="http://www.allpm.com/">http://www.allpm.com/</a>
2. Michael Greer : gestion de projets	<a href="http://www.michaelgreer.com/">http://www.michaelgreer.com/</a>
3. Aujourd'hui chef de projet	<a href="http://www.projectnet.co.uk/pm/pmt/pmt.htm">http://www.projectnet.co.uk/pm/pmt/pmt.htm</a>
4. Le centre de gestion de projet	<a href="http://www.infogoal.com/pmc/pmchome.htm">http://www.infogoal.com/pmc/pmchome.htm</a>
5. La revue Projet	<a href="http://www.projectmagazine.com/">http://www.projectmagazine.com/</a>
6. BS6079 norme de gestion de projet	<a href="http://www.bsi-global.com/">http://www.bsi-global.com/</a>
7. Gestion de projet modèle de maturité	<a href="http://www.pm3.com/">http://www.pm3.com/</a>
8. Smart projet (y compris les modèles de projet)	<a href="http://www.projectsart.fsnet.co.uk/">http://www.projectsart.fsnet.co.uk/</a>
9. Porter-Roth Associates -- consultation dans la planification et la rédaction d'un appel d'offres	<a href="http://www.rfphandbook.com">http://www.rfphandbook.com</a>

<b>10. e-ProjectManagers.com</b> (fournit un service gratuit de gestion de projets modèles)	<a href="http://www.e-projectmanagers.com/">http://www.e-projectmanagers.com/</a>
<b>Gestion de projet de formation et d'apprentissage</b>	
<b>11. Stanford University / IPS - Cours de gestion de projet</b>	<a href="http://apm.stanford.edu/index.html">http://apm.stanford.edu/index.html</a>
<b>12. Micro planification internationale</b>	<a href="http://www.mpi.com.au/">http://www.mpi.com.au/</a>
<b>13. Project Management Professional</b>	<a href="http://www.pmp.uk.com/">http://www.pmp.uk.com/</a>
<b>14. Docteur en gestion de projet</b>	<a href="http://www.dab.uts.edu.au/courses/p_pm.html">http://www.dab.uts.edu.au/courses/p_pm.html</a>
<b>Projet de gestion des logiciels et outils</b>	
<b>15. MSProject.COM</b>	<a href="http://www.msproject.com/">http://www.msproject.com/</a>
<b>16. Outils critique (WBS, PERT, etc.)</b>	<a href="http://www.criticaltools.com">http://www.criticaltools.com</a>
<b>Gestion de projet Glossaire</b>	
<b>17. Bienvenue Mgt projet glossaire</b>	<a href="http://www.welcom.com/library/glossary/">http://www.welcom.com/library/glossary/</a>

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : PRÉ- QUESTIONNAIRE : QUESTIONS OUVERTES ET FERMÉES A L'ATTENTION DES CADRES ET CHEFS DE PROJETS DE LACARITAS DAKAR

Mesdames, Messieurs,

Vous êtes cordialement invité(e) à répondre par oui ou non aux séries des questions ci-dessous. Notre objectif principal était de vous impliquer dans notre recherche au sujet du système de planification au sein de notre institution, la Caritas. Vous voudriez bien répondre de façon anonyme aux questions qui intéressent tout le personnel de la Caritas de Dakar.

QUESTIONS ESSENTIELLES	OUI	NON	OBSSEVA TIONS
1. Toutes les grandes tâches du projet ont-elles été listées?			
2. Chaque grande tâche a-t-elle été détaillée en actions à entreprendre ?			
3. La charge de chaque tâche élémentaire a-t-elle été estimée ?			
4. L'utilisation des ressources a-t-elle été optimisée ?			
5. Les ressources nécessaires à l'accomplissement de chaque action élémentaires sont-elles connues ?			
QUESTIONS IMPORTANTES	OUI	NON	OBSSEVA TIONS
1. Le planning a-t-il été validé par le commanditaire ?			
2. Les experts ont-ils participé à l'élaboration du planning ?			
3. Les calendriers de chaque ressource ont-ils été définis ?			
4. Les ressources ne sont-ils pas en sur-utilisation permanente ?			
5. À l'achèvement du planning l'arbitrage entre les objectifs a-t-il été fait ?			

6. Existe-t-il une évaluation du système de planification à la CDD ?			
<b>QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>OBSSEVA TIONS</b>
1. Le découpage du planning est-il homogène dans les grandes tâches ?			
2. Le planning a-t-il été communiqué aux ressources après sa validation définitive ?			
3. La planification des sous-traitants a-t-elle été prévue ?			
4. Les livrables intermédiaires apparaissent-ils sur le planning ?			
5. Le planning est-il suffisamment lisible et communicable ?			
6. Avez-vous utilisé un logiciel ? si oui, lequel ?			
<b>QUESTIONS OUVERTES</b>			
Que suggèreriez-vous pour améliorer la planification des projets à la CDD ?			

Merci de votre participation.

Cordialement.

### QUESTIONNAIRE : QUESTIONS OUVERTES ET FERMÉES

#### A L'ATTENTION DES BÉNÉFICIAIRES DES PROJETS DE LACARITAS DAKAR

Mesdames, Messieurs,

Vous êtes cordialement invité(e) à répondre par oui ou non aux séries des questions ci-dessous. Notre objectif principal était de vous impliquer dans notre recherche au sujet du système de planification au sein de notre institution, la Caritas. Vous voudriez bien répondre de façon anonyme aux questions qui intéressent tout le personnel de la Caritas de Dakar.

QUESTIONS ESSENTIELLES	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. Êtes-vous satisfaits du système de planification des projets à la CDD ?			
2. Avez-vous été consultés au moment de la planification des projets dont vous êtes les bénéficiaires ?			
3. Êtes-vous satisfaits de l'exécution de la planification des projets ?			
4. Avez-vous été suivis et évalués par les planificateurs de vos projets ?			
5. Quels outils ou techniques avez-vous utilisé pour être à jour dans votre planning?			
6. Les objectifs, les moyens et les activités prévus ont-ils été réalisés ?			
7. Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de la planification ?			
8. Le système de planification répond-il à vos attentes ?			
9. Jouez-vous un rôle au moment de la planification ?			
<b>Que suggèreriez-vous pour une meilleure planification des projets à la CDD?</b>			

**Merci de votre participation.**

**Cordialement**

**QUESTIONNAIRE : QUESTIONS OUVERTES ET FERMÉES A L'ATTENTION DES BAILLEURS DE FONDS DES PROJETS DE LA CARITAS DAKAR**

Mesdames, Messieurs, Vous êtes cordialement invité(e) à répondre par oui ou non aux séries des questions ci-dessous. Notre objectif principal était de vous impliquer dans notre recherche au sujet du système de planification au sein de notre institution, la Caritas. Vous voudriez bien répondre de façon anonyme aux questions qui intéressent tout le personnel de la Caritas de Dakar.

QUESTIONS ESSENTIELLES	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. Êtes-vous satisfaits du système de planification des projets à la CDD ?			
2. Avez-vous été consultés au moment de la planification des projets ?			
3. Êtes-vous satisfaits de l'exécution de la planification des projets ?			
4. Comment appréciez-vous le système de planification des projets de la CDD?			
5. Quels outils utilisez-vous pour vérifier l'atteinte des objectifs du projet planifié ?			
6. Les objectifs, les moyens et les activités prévus ont-ils été réalisés ?			
7. Avez-vous rencontré des difficultés avec la CDD dans la mise en œuvre de la planification ?			
8. Le système de planification répond-il à vos attentes ?			
9. Jouez-vous un rôle au moment de la planification ?			
10.			
<b>Que suggéreriez-vous pour une meilleure planification des projets à la CDD ?</b>			

**Merci de votre participation**



## **ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-STRUCTURÉ : A L'ATTENTION DES RESPONSABLES DE PLANIFICATION DES PROJETS DE LA CARITAS DAKAR.**

1. L'équipe de planification
2. Les membres de l'équipe de la planification
3. La fréquence des réunions de l'équipe
4. La planification des risques
5. Le rôle du chef comptable de la planification
6. Difficultés rencontrées lors de la planification
7. La connaissance du milieu avant la planification
8. Les rencontres régulières avec les bénéficiaires
9. Les rencontres avec les bailleurs
10. Formalisation d'un cahier de charges
11. Mise en place d'une équipe restreinte de planification
12. Suivi et évaluation régulière des plannings
13. Maîtrise des techniques de planification
14. Planning des budgets
15. Le rôle des chefs de projets dans la planification
16. Reporting
17. La MARP
18. Le Cadre Logique
19. Comptabilité de la planification des projets de CDD avec les traditions du milieu
20. La communication
21. Le système de communication
22. Les lieux de la préparation de la planification
23. Nouvelle équipe de planification
24. Le rôle du directeur de CDD
25. Le contrôle des activités planifiées
26. La coordination des projets
27. La prise des décisions
28. L'organisation des projets
29. La notion de la qualité
30. La notion du risque
31. La formation continue des agents chefs de projets
32. Suggestion pour une meilleure planification



# CARITAS DAKAR

## ATTESTATION DE STAGE

Je soussigné, **Abbé Jean Marie NDOUR**, Directeur de Caritas Dakar, certifie que **Monsieur Deoumaye Djelaou HUGUES**, a effectué un stage durant la période de Janvier 2008 à Octobre 2008.

Durant toute cette période, **Monsieur Deoumaye Djelaou HUGUES** a fait un Diagnostic sur le Système de Planification des Projets de Développement et nous a donné entière satisfaction.

En conséquence, nous lui délivrons la présente attestation pour servir et valoir ce que droit.

Le Directeur  
CARITAS DAKAR  
B.P. 5901  
Le Directeur  
**Abbé Jean Marie NDOUR**

Fait à Dakar, le 30 Octobre 2008

**ANNEXE 3 : ATTESTATION DE STAGE DE DEOUMAYE DJELAOU HUGUES****ANNEXE 4 : Utilisation du MS Project****« GUIDE PRATIQUE****Comment utiliser MS PROJECT ?**→ **Démarrer un nouveau projet****MS Project**

1. Allumer l'ordinateur
2. Cliquer sur l'icône MS Project
3. Aller à Fichier/Propriété
4. Paramétrer
5. Saisir les spécificités liés au projet (titre, sujet, responsable)
6. Projet/Informations sur le projet (prévoir la date de début du projet)
7. Outils/Options/Affichage
  - ◆ Afficher la tâche récapitulative du projet
  - ◆ Afficher les numéros hiérarchiques

**2. Entrer des taches**

Pour entrer une tâche sur l'affichage Diagramme de Gantt, il faut taper l'intitulé dans la cellule et valider par la touche Entrée. En voici un exemple :

N°	Nom de la tâche	26 Mai 97		16 Jun 97			07	
		M	J	V	S	D	L	
1	1 FORMATION	←						
2	1.1 debut							
3	1.2 Elaboration du programme							
4	1.3 Mobilisation des ressources financières							
5	1.4 identification des facilitateurs							

◆ 01/06  
 ↳ coordonateur; assist

### 3. Entrée des durées ?

Entrez la durée nécessaire à l'achèvement de la tâche. Entrez un nombre suivi d'une abréviation indiquant la période de temps ; par exemple, *4j signifie 4 jours*. La durée peut correspondre uniquement à la *période ouvrée* ou à la *période écoulée* qui comprend les périodes ouvrées et chômées. La période chômée inclut les jours de fête, les week-ends, les vacances, et ainsi de suite.

### 4. Entrée une date de début ?

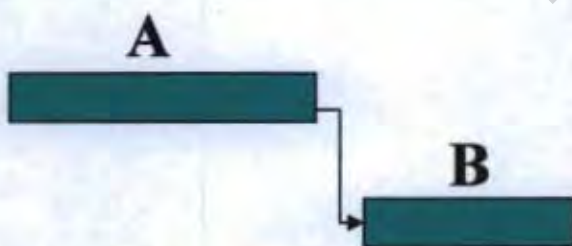
Entrez une date de début uniquement pour cette tâche si vous voulez que Microsoft Project définisse une contrainte Début Au Plus Tôt Le... pour la tâche. Si vous n'entrez pas de date de début, Microsoft Project calcule automatiquement la date de début en fonction de l'interdépendance des tâches.

### 5. Liaison entre les tâches ?

Les tâches d'un projet peuvent être liées de plusieurs façons. On appelle *prédécesseur* une tâche qui doit commencer ou se terminer avant qu'une autre tâche puisse commencer. On appelle *successeur* une tâche qui dépend de la date de début ou de fin d'une tâche précédente. Microsoft Project offre quatre types de relations entre les tâches que vous pouvez utiliser pour lier un ensemble de tâches figurant dans vos prévisions. Leur utilisation vous permet de simuler l'avancement réel de votre projet.

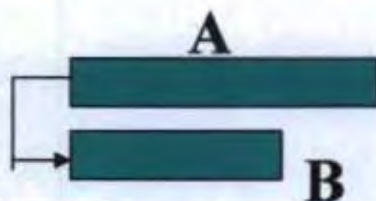
#### ↳ Liaison Fin à Début (FD)

La fin de la tâche A correspond au début de la tâche B.



#### ↳ Liaison Début à Début (DD)

Les tâches débutent à la même date, mais ne finissent pas en même temps du fait de la différence de durée.



### 📌 Liaison de Fin à Fin (FF)

Les tâches finissent à la même date, et ne connaissent pas le même début.



### 6. Comment modifier le calendrier d'un projet ?

- Pour Sélectionnez le calendrier à modifier. Vous pouvez sélectionner le calendrier du projet ou un nom de ressource pour modifier un calendrier des ressources individuel.
- **Calendrier** : Sélectionnez les jours pour lesquels vous voulez modifier la période ouvrée. Pour sélectionner un jour de la semaine pour le calendrier dans son entier, cliquez sur le titre de ce jour en haut du calendrier.
- **Types de jour** : Sélectionnez l'option « Ouvré », « Chômé » ou « Par défaut » pour spécifier la période ouvrée pour les jours sélectionnés dans le calendrier.
- **Ouvré** : Sélectionnez cette option pour que les jours sélectionnés soient ouverts.
- **Chômé** : Sélectionnez cette option pour que les jours sélectionnés soient chômés.
- **Par défaut** : Sélectionnez cette option pour rétablir les paramètres par défaut des jours sélectionnés et des heures de travail.

**Nota** : Si vous sélectionnez l'option « Par défaut » tout en travaillant avec un calendrier des ressources établi en fonction du calendrier Standard, les jours sélectionnés et les heures de travail indiquées pour ces journées refléteront les paramètres du calendrier Standard.

Si vous sélectionnez l'option « Par défaut » tout en travaillant avec le calendrier Standard, les jours sélectionnés et les heures de travail indiquées pour ces journées refléteront les paramètres par défaut de Microsoft Project.

La période ouvrée par défaut de Microsoft Project est du lundi au vendredi de 8:00 à 12:00 et de 13:00 à 17:00.

**Temps de travail :** Indique les heures de travail des jours sélectionnés. Dans une zone « De », entrez l'heure de début du travail. Dans une zone « A » adjacente, entrez l'heure de fin du travail. S'il y a plus d'un poste par jour, utilisez les autres zones « De » et « A » pour spécifier jusqu'à trois postes.

**Annuler/Fermer :** Choisissez le bouton « Annuler » ou « Fermer » si vous ne voulez pas enregistrer les modifications apportées au calendrier qui est actuellement sélectionné. Ce bouton devient le bouton « Fermer » après la modification d'un calendrier. Pour enregistrer toutes les modifications, choisissez « OK ».

**Créer :** Choisissez ce bouton pour créer un nouveau calendrier de base. Ouvre la boîte de dialogue Créer un nouveau calendrier de base.

**Nota :** Choisissez ce bouton pour modifier les heures de travail par défaut pour le projet en cours. Ouvre la boîte de dialogue avec onglets Options et affiche l'onglet Calendrier.

→ Utilisation des affichages avec MS Project

#### **A) Utilisation du Réseau PERT**

Vous pouvez :

- ❖ afficher, dans chaque case du Réseau PERT, les informations relatives à la tâche qui sont les plus importantes pour vous.
- ❖ affecter un style d'encadrement différent aux tâches d'un type particulier ;
- ❖ modifier l'apparence des lignes qui relient les cases du Réseau PERT et empêcher qu'elles coïncident avec les sauts de page ;
- ❖ mettre en forme une catégorie d'informations pour la distinguer de tous les autres types. Par exemple, vous pouvez mettre toutes les tâches récapitulatives en italique et toutes les tâches jalon en gras ;
- ❖ modifier l'apparence de l'affichage Réseau PERT afin qu'il présente un plus grand ou un plus petit nombre de cases, de façon à ce que vous puissiez visualiser une partie plus importante de votre projet à la fois ou vous concentrer sur une petite partie ;
- ❖ aligner les cases du Réseau PERT pour leur donner une apparence ordonnée.

#### **B) Utilisation du digramme de GANT ?**

N°	Nom de la tâche	Durée	Début	08 Sep 97			18 Déc 97		
				V	M	S	M	D	
1	IEC	420j	02/10/97						
2	Début	0j	02/10/97						
3	Choisir les thèmes d'IEC	15j	02/10/97						
4	Rédiger les messages éducatifs	90j	23/10/97						
5	Contactier les artistes et signer les contrats	45j	26/02/98						
6	Faire imprimer les affiches et brochures	45j	26/02/98						
7	Faire dupliquer les cassettes	15j	30/04/98						
8	Faire diffuser les messages	90j	21/05/98						
9	Concevoir sondage impact	30j	24/09/98						
10	Réaliser sondage impact	90j	05/11/98						
11	Elaborer programme formation	60j	23/10/97						
12	Déterminer lieu formation	15j	15/01/98						
13	Réaliser la formation	30j	05/02/98						
14	Evaluer les résultats de la formation	15j	19/03/98						
15	Déterminer les tâches des agents	15j	02/10/97						
16	Commander des contraceptifs	90j	15/01/98						
17	Distribuer les contraceptifs	180j	21/05/98						

### Utilisation du calendrier

#### Affichage/Calendrier

Vous pouvez utiliser l'affichage Calendrier pour :

- ❖ passer en revue les tâches qui sont prévues pour des jours, des semaines ou des mois particuliers ;
- ❖ créer un simple projet en entrant des tâches et la durée nécessaire à l'accomplissement de chacune d'entre elles ;
- ❖ affecter des personnes et d'autres ressources à des tâches de façon à ce que vous puissiez utiliser ces ressources aussi efficacement que possible.
- ❖ contrôler la visualisation des barres de tâches dans l'affichage Calendrier.

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	
29	30	01	02	03	04	05	
			Debut				
			Choisir les thèmes d'IEC; 15j				
			Déterminer les tâches des agents; 15j				
06	07	08	09	10	11	12	
			Choisir les thèmes d'IEC; 15j				
			Déterminer les tâches des agents; 15j				
13	14	15	16	17	18	19	
			Choisir les thèmes d'IEC; 15j				
			Déterminer les tâches des agents; 15j				
20	21	22	23	24	25	26	
			Rédiger les messages éducatifs; 90j				
			Elaborer programme formation; 60j				
			Choisir les thèmes d'IEC; 15j				
			Déterminer les tâches des agents; 15j				

→ **Gestion des ressources d'un projet**

- ✚ **Affectation des ressources à tâches**
- ↳ Bouton « Affectation des ressources »

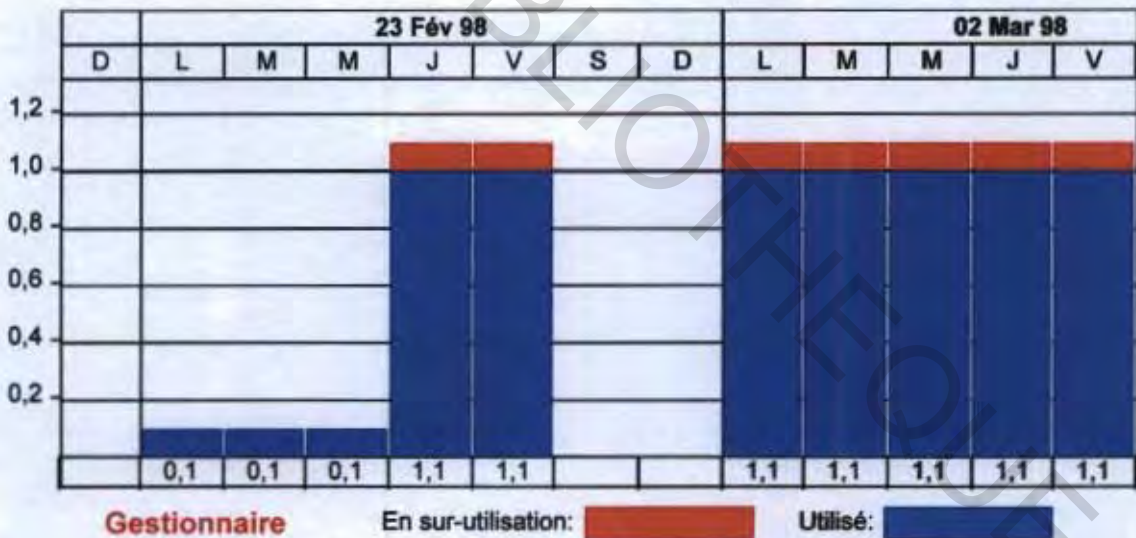
Ouvrez la boîte de dialogue Affectation des ressources où vous pouvez ajouter, modifier ou supprimer les affectations de ressources.

↳ **Le graphe des ressources**

L'affichage Graphe ressources présente graphiquement des informations relatives à l'affectation, au travail ou au coût des ressources sur une période de temps donnée.

Vous pouvez utiliser l'affichage Graphe ressources pour :

- ❖ visualiser les ressources sur-utilisées ainsi que leur niveau de sur-utilisation ;
- ❖ examiner le nombre d'heures de travail prévues pour chaque ressource ;
- ❖ visualiser le pourcentage du taux d'utilisation auquel une ressource travaille ;
- ❖ déterminer le niveau de disponibilité d'une ressource pour des affectations de travail supplémentaires ;
- ❖ passer en revue les coûts des ressources.



Si vous voulez que l'affichage Graphe ressources réponde à vos besoins, vous pouvez le personnaliser. Vous pouvez :

- ❖ afficher des informations différentes relatives aux ressources ;
- ❖ afficher simultanément des informations sur une ressource individuelle et sur des ressources sélectionnées ;



- ❖ mettre en forme une catégorie d'informations pour la distinguer de tout autre type. Par exemple, vous pouvez mettre toutes les ressources sur-utilisées en italique et toutes les étiquettes de légende en gras ;
- ❖ modifier les unités de temps affichées pour visualiser votre projet au niveau de détail nécessaire ;
- ❖ visualiser des informations relatives à l'utilisation pour une période de temps donnée ;
- ❖ contrôler le type de graphe affiché, tel que barre, aire, escalier ou courbe ;
- ❖ modifier les motifs et les couleurs du graphe ainsi que la zone de superposition entre le graphe à barres d'une ressource individuelle et le graphe à barres des ressources sélectionnées lorsque ceux-ci sont affichés simultanément ;
- ❖ modifier les lignes horizontales et verticales, appelées quadrillage, pour améliorer la lisibilité ou la clarté de l'affichage Graphe ressources. Par exemple, vous pouvez choisir différents motifs de ligne et différentes couleurs pour le quadrillage des lignes horizontales et de la date du jour.

→ **Résolution sur la sur-utilisation des ressources d'un projet**

Lors de l'analyse de vos prévisions, vous remarquerez peut-être qu'une ou plusieurs de vos ressources sont sur-utilisées. Il est important de résoudre les sur-utilisations tôt dans le processus de planification. Il est préférable de régler ces problèmes avant que le projet soit en cours de réalisation. Si vous ne résolvez pas ces problèmes, il est probable que votre projet ne se terminera pas à la date prévue.

Vous pouvez résoudre les sur-utilisations de ressources en utilisant l'une ou plusieurs des stratégies suivantes :

- ❖ modifier les affectations de tâches des ressources sur-utilisées ;
- ❖ affecter la ressource sur-utilisée à un travail à temps partiel sur certaines tâches ;
- ❖ réduire la portée de la tâche de façon à pouvoir réduire le nombre d'heures de travail nécessaires à son achèvement ;
- ❖ permettre à la ressource sur-utilisée de travailler pendant un plus grand nombre d'heures en augmentant sa disponibilité ;
- ❖ résoudre automatiquement ou manuellement les conflits de ressources en effectuant un audit de vos prévisions.

Pour corriger les sur-utilisations pour toutes les ressources dans votre projet, choisissez la commande Audit des ressources à partir d'un affichage de tâches.

*Informations sur le fonctionnement de l'audit* : Lorsque vous utilisez la méthode de l'audit, Microsoft Project vérifie chacune des ressources sélectionnées l'une après l'autre. Si une ressource est sur-utilisée, Microsoft Project recherche les tâches qui produisent la sur-utilisation et identifie, parmi ces tâches, celles qui peuvent être retardées. Microsoft Project ne retardera pas les tâches suivantes :

- ✚ Les tâches qui sont affectées de la contrainte Doit Commencer Le, Doit Finir Le ou Le Plus Tard Possible.
- ✚ Les tâches affectées de la priorité « Ne pas effectuer d'audit ».
- ✚ Les tâches qui ont une date de début réelle.

Après avoir déterminé les tâches qui peuvent être retardées, Microsoft Project choisit la tâche à retarder en fonction de ses relations entre les tâches, de la date de début, de la priorité et des contraintes. Veuillez noter que Microsoft Project ne peut pas résoudre les sur-utilisations dans des projets qui sont prévus à partir de la date de fin.

→ Utilisation des tables

↳ Diagramme de GANT

### Table entrée

1. Choisissez Affichage Diagramme de Gantt.
2. Dans le champ « Nom de la tâche », entrez un nom de tâche.
3. Cliquez sur la case Entrée ou appuyez sur ENTREE

### Tableau des ressources

#### Table entrée

Microsoft Project offre deux types de tables : les tables des tâches que vous pouvez appliquer à certains affichages de tâches, et les tables des ressources que vous pouvez appliquer à certains affichages de ressources. Lorsque vous appliquez une table, Microsoft Project remplace la table en cours par la nouvelle table. Vous pouvez utiliser des tables prédéfinies ou créer vos propres tables qui affichent uniquement les champs souhaités. La liste ci-dessous affiche les tables des tâches et des ressources prédéfinies fournies avec Microsoft Project, ainsi qu'une table utilisée pour l'exportation de fichiers Microsoft Project.

- **Tables des tâches** : Vous pouvez appliquer des tables des tâches uniquement aux affichages Diagramme de Gantt et Tableau des tâches. Vous pouvez appliquer chaque table des tâches à ces deux affichages.

↳ *Dans le menu secondaire Table*

**Coût** : Affiche les informations sur les coûts relatifs aux tâches du projet, y compris le coût, le coût planifié, la variation, le coût réel et le coût restant.

**Entrée** : Affiche le nom de la tâche et la durée, les dates de début et de fin, les prédécesseurs et les ressources.

**Prévisions** : Affiche des informations sur les prévisions, y compris les dates de début et de fin, les dates de début et de fin repoussées, la marge libre et la marge totale.

**Résumé** : Affiche des informations de base sur le projet, y compris la durée de la tâche, les dates de début et de fin, le % achevé, le coût et le travail.

**Suivi** : Affiche des informations réelles, y compris le début réel, la fin réelle, le % achevé, la durée réelle, la durée restante, le coût réel et le travail réel.

**Travail** : Affiche des informations sur le travail, y compris le travail planifié, la variation dans le travail, le travail réel et le travail restant.

**Variation** : Affiche la variation dans les prévisions d'un projet, y compris les dates de début et de fin, les dates planifiées et les dates de fin ainsi que les variations dans les dates de début et de fin.

**Audit des coûts** : Compare les informations sur le travail et le coût, y compris le coût budgété du travail planifié et du travail prévu.

**Dates de contraintes** : Affiche les contraintes des tâches, y compris le type de contrainte et la date contrainte.

→ **Suivi de l'exécution**

Pour effectuer le suivi de l'exécution des tâches d'un projet, il faut au préalable enregistrer la planification initiale et créer une planification initiale ou temporaire.

*Pour utiliser cette commande, choisissez Outils Suivi, puis Enregistrer la planification initiale.*

Les dates de début et de fin des tâches sont mises à jour à mesure que vous faites le suivi de votre projet. En créant une planification initiale, vous pouvez comparer les informations les

plus récentes, stockées dans les champs « Début » et « Fin », aux informations initiales, stockées dans les champs de la planification initiale.

Les planifications temporaires vous permettent d'enregistrer des instantanés de votre projet de façon à ce que vous puissiez les comparer ultérieurement avec les prévisions en cours, une planification initiale ou une autre planification temporaire.

→ **Suivi des dates, durées et coûts**

✦ ***Définition des informations à mettre à jour***

Une fois que vous avez créé des prévisions et défini une planification initiale, vous pouvez les mettre à jour aussi souvent que vous le souhaitez afin de suivre leur avancement. Pour ce faire, évaluez l'état de chaque tâche et mettez à jour les informations appropriées dans vos prévisions. Vous pouvez faire un suivi minimal ou détaillé des informations figurant dans la planification initiale.

• **Suivi minimal**

Si vous ne voulez suivre que les dates de début et de fin de chaque tâche, vous pouvez comparer leurs dates de début et de fin réelles à leurs dates de début et de fin planifiées.

• **Suivi détaillé**

Si vous avez besoin d'effectuer un suivi détaillé des prévisions, vous pouvez suivre certaines ou toutes les variables de projet suivantes :

- ❖ les dates de début et de fin des tâches ;
- ❖ le % achevé de chaque tâche ;
- ❖ la durée des tâches ;
- ❖ les coûts du projet, des tâches et des ressources individuelles ;
- ❖ les heures de travail accomplies par chaque ressource.

Les informations fournies par un suivi détaillé sont utiles à la surveillance de l'avancement des tâches, au contrôle des coûts et à la planification du personnel du projet. Elles fournissent également des données historiques auxquelles vous pourrez vous référer pour planifier des projets semblables dans l'avenir avec plus de précision.

Remarque : Lorsque vous mettez à jour la durée réelle, le % achevé ou la durée restante d'une tâche, Microsoft Project met automatiquement à jour les deux autres valeurs. Vous avez donc besoin de n'entrer qu'une seule de ces valeurs par tâche. <sup>71</sup>»

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

<sup>71</sup> *LE MANAGEMENT DE PROJET AVEC Microsoft Project, Marc Destors et Karl Stewing, Edit. Microsoft Press*