

Volume 2



Accompagner la réalisation d'un projet

Manuel de l'animateur urbain

Programme de microréalisations en milieu urbain à Brazzaville (PMRU)



Coopération Union européenne - République du Congo

Manuel de l'animateur urbain

**Accompagner
la réalisation d'un projet**

Volume 2

Mai 2006

Ce dossier a été réalisé dans le cadre des activités du programme de microréalisations en milieu urbain (PMRU), programme de coopération entre l'Union européenne et la République du Congo (7ème et 9ème FED) qui s'est déroulé à Brazzaville, de 2002 à 2006.

Rédaction : Émilie Barrau (Gret), avec les apports documentaires et la participation active de l'équipe du PMRU : Olga Soundoulou, Mylla Manté et Bernard Gay, ainsi qu'avec la participation de Rufin Mbouala et Ernest Ntadissi, et celle des animateurs des ONG d'ingénierie sociale qui ont assuré l'animation des projets de quartiers du PMRU : AAISC, ACIR, ADECOR, CADC, FJEC, FPGR, MDA, ONVD.

Relecture : Virginie Rachmuhl et Philippe Lavigne Delville (Gret), relecture sur la forme : Bernard Mackiza et Irène Bankoussou

Dessins : Brigès Biakou

Maquette : Patrick Carta

Réalisation technique : Présence économique

Manuel de l'animateur urbain

Le manuel de l'animateur urbain a été réalisé à partir de l'expérience du programme de microréalisations en milieu urbain à Brazzaville, au Congo (PMRU, 2002-2006), en collaboration avec ses équipes de mise en œuvre : Gret, PMRU et huit ONG d'ingénierie sociale.

Il est composé de quatre volumes :

- Maîtriser les techniques de base de l'animation
- Accompagner la réalisation d'un projet
- Améliorer le fonctionnement des associations
- Gérer l'argent

Volume 2

Accompagner la réalisation d'un projet

L'animateur a pour fonction d'accompagner la réalisation d'un projet de sa conception à son achèvement, tout au long des différentes étapes qui constituent le "cycle du projet". Ce cycle se décompose en six étapes principales : identification (fiches 1, 2 et 3), faisabilité (fiche 4 et 6), validation (fiche 5), financement, mise en œuvre (fiches 7, 8 et 9) et évaluation (fiche 10).

Un projet est porté par un acteur, une organisation, une institution qui prend la décision de le faire, en définit le contenu et est généralement le propriétaire des résultats.

L'animateur qui appuie "un groupe porteur de projet" se positionne en accompagnement du groupe aux différentes phases du projet. Il ne prend pas de décisions mais joue un rôle de conseiller, de formateur et d'accoucheur des idées et des capacités du groupe porteur pour qu'il joue pleinement son rôle.

Cette brochure vise à apporter à l'animateur des concepts et méthodes de base pour chaque étape du cycle du projet en insistant sur le positionnement d'appui et d'accompagnement de l'animateur tout au long de ce cycle.

Contacts :

*Ordonnateur national du FED,
Ministère du Plan, Rond-point du CCF,
Brazzaville, Congo,
tél : (242) 672 51 86,
www.dpue-cg.org, courriel : info@dpue-cg.org*

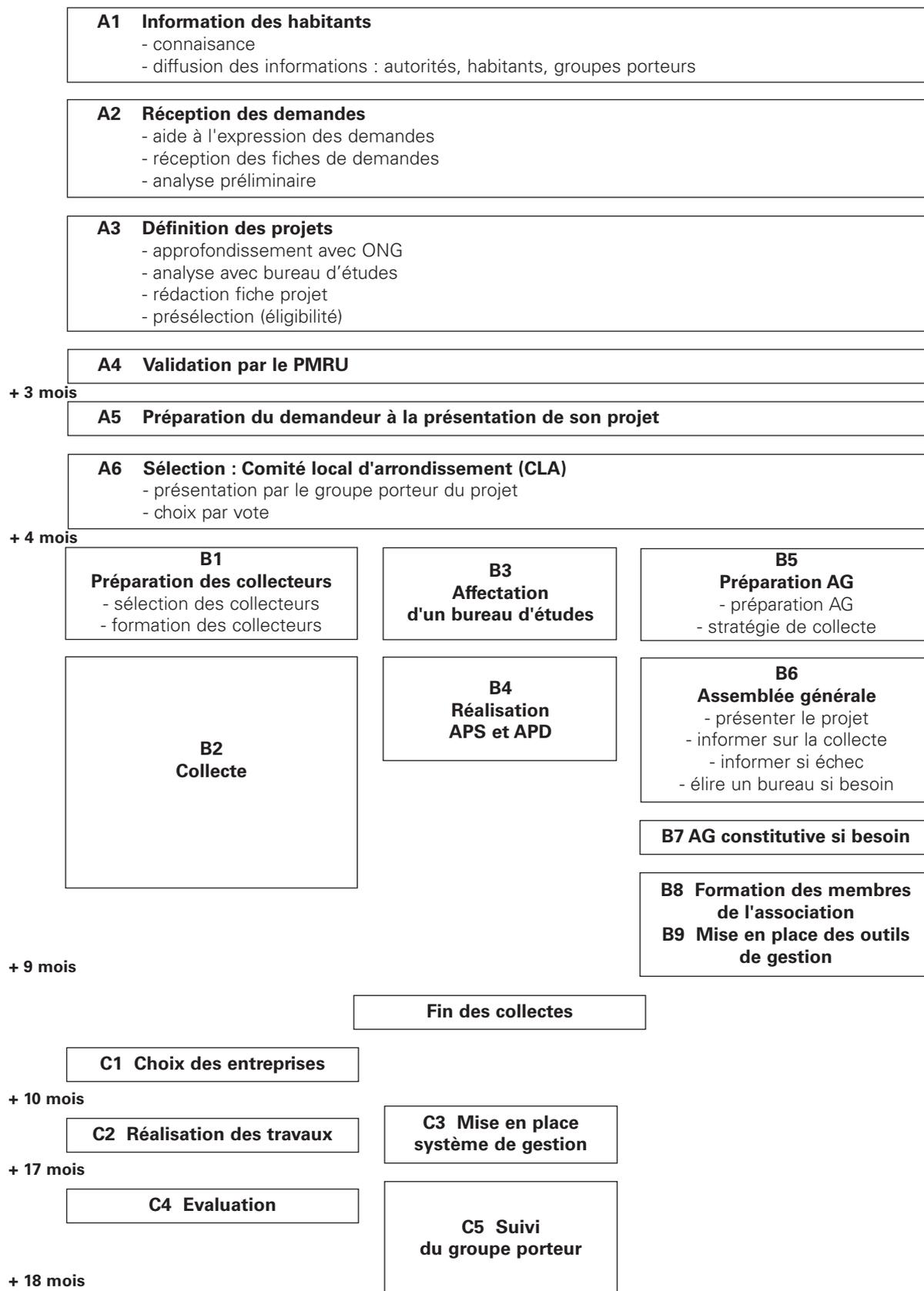
*Délégation de l'Union européenne au Congo,
Avenue Maréchal Lyautey, BP 2129, Brazzaville,
tél : (242) 81 31 34, 547 80 26/27, 521 74 02,
fax : 669 99 29. courriel : delegation-rep-of-Congo@cec.eu.int*

*Groupe de recherche et d'échanges technologiques,
213 rue La Fayette, 75010, Paris
tél : (33 ou 0) 1 40 05 61 61,
www.gret.org*

Table des matières

1 - IDENTIFIER UN "GROUPE PORTEUR DE PROJET"	9
2 - DÉFINIR LE PROJET AVEC LES ACTEURS CONCERNÉS	13
3 - INFORMER LES HABITANTS DU QUARTIER	17
4 - DÉFINIR LA VIABILITÉ FINANCIÈRE ET ORGANISATIONNELLE DU PROJET	21
5 - VALIDER LE PROJET EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	27
6 - RÉALISER LES ÉTUDES TECHNIQUES	31
7 - PRÉPARER LA RÉALISATION DES TRAVAUX	35
8 - SUIVRE LA RÉALISATION DES TRAVAUX	41
9 - ASSURER LE SUIVI DE L' ACTIVITÉ OU DE LA RÉALISATION	45
10 - MENER L'ÉVALUATION DU PROJET	49

Le cycle du projet du PMRU



Identifier un "groupe porteur de projet"

Une démarche de développement local participatif repose sur les individus, organisations ou institutions qui se mobilisent pour la porter. C'est pourquoi, l'identification des "groupes porteurs de projet" est une étape fondamentale de la démarche.

Un "bon groupe porteur de projet" est le pilier de la démarche du cycle du projet. Sans "bon groupe porteur", le travail d'animateur est impossible et il n'y aura pas de "bon" projet réalisé. L'expérience montre que de nombreux projets se sont enlisés à cause de l'absence de mobilisation du groupe porteur ; d'où l'importance de la connaissance approfondie des individus ou des organisations qui le constituent.

Le tout est de déterminer ce qu'est un "bon groupe porteur de projet". Il peut s'agir d'une association, de quelques individus non organisés formellement, d'une institution ... Il ne suffit pas d'étudier ses capacités techniques et le niveau d'organisation du groupe porteur il faut aussi s'interroger sur son histoire, les liens entre ses membres, sa nature politique ou non, etc.



Qu'est-ce qu'un bon "groupe porteur de projet" ?

Un bon "groupe porteur de projet" peut être défini comme :

- étant structuré ou non, avec un minimum d'organisation et de liens,
- ayant des "références", une certaine expérience, des membres qui ont déjà travaillé ensemble,
- ayant identifié un ou des problèmes communs et qui envisage des pistes de solutions communes,
- ayant les compétences et la volonté de porter un projet

Les bonnes questions à se poser pour identifier un "groupe porteur de projet"

- Quel est le niveau d'organisation du groupe porteur de projet ?

Le groupe porteur peut avoir une existence formelle (association déclarée), être un groupe informel de personnes qui se réunissent pour un objectif commun, ou encore être une institution.

Dans tous les cas, le principal est que le groupe porteur ait un minimum d'organisation : rencontres régulières, bonne entente globale entre les membres, etc.

- Le groupe porteur de projet a-t-il des fins politiques ou partisanses ?
Le groupe porteur ne doit pas avoir en priorité des intérêts partisans ou générateurs d'exclusion au sein du quartier. Travailler avec un groupe porteur de projet ayant des fins uniquement politiques risque de décrédibiliser la démarche d'appui au développement local et de lui donner une connotation partisane.
- Le groupe porteur de projet a-t-il une capacité opérationnelle et de gestion ? A-t-il déjà mené des actions réussies ?
L'idéal est que le groupe ait déjà réalisé des projets réussis. Cela constitue ses références et permet d'évaluer sa capacité d'action. Sinon, l'animateur doit évaluer de manière théorique sa capacité à s'organiser, à agir et à gérer un projet. Pour cela, il faut que les membres du groupe aient un minimum de compétences (par exemple, savoir lire et

écrire, savoir mettre par écrit les opérations de caisse ...). Il est également préférable qu'ils aient un minimum de compétences dans le secteur du projet afin qu'ils puissent élaborer un projet pertinent et être des interlocuteurs pour les partenaires techniques (entreprises, bureau d'études).

- Quelle est l'implication et la disponibilité des membres du groupe porteur à se former ? Les groupes porteurs de projet doivent se sentir concernés par la démarche, être prêts à se former et être demandeurs d'appui et de conseil.

Attention à l' "individu non gouvernemental" (ING) !

Parfois, un groupe porteur de projet semble avoir tout d'un bon groupe porteur mais derrière cette apparence se cache un IGN – individu non gouvernemental – ou encore un "groupe fantôme".

Généralement, c'est un individu qui mobilise pour l'apparence, et parfois en les achetant, un certain nombre de personnes lors de rencontres avec l'animateur mais qui, en réalité, pilote et décide tout seul. Il n'agit que pour son intérêt particulier et pour capter les fonds des bailleurs.

Pour déceler ce type de groupe, l'animateur doit multiplier les entretiens avec le voisinage et les entretiens individuels avec les pseudo membres. Il doit également, systématiquement se poser les questions suivantes : Y a t il des réunions entre membres ? Lors de ces réunions, les membres participent-ils au débat et aux prises de décisions ou sont-ils là pour faire de la représentation ? Quelle est la répartition des tâches entre les membres ?

Comment évaluer un groupe porteur de projet ?

Le travail de l'animateur est de parvenir à évaluer le groupe porteur potentiel et sa capacité à porter un projet. Pour cela, les activités à mener sont les suivantes :

- Lire et analyser les documents concernant ce groupe : statuts et règlement intérieur, rapports d'activité, comptes rendus d'AG, modalités de fonctionnement, etc. Ces documents et informations apportent des données sur le groupe porteur ; ils sont toutefois insuffisants. Il faut les compléter par d'autres sources d'information pour confronter cette première lecture à la vie réelle, en fréquentant, au quotidien, le groupe porteur de projet.



Faut-il simplement identifier des groupes porteurs de projet ou faire un diagnostic général du quartier ?

Le diagnostic participatif est une démarche qui vise à associer tous les acteurs d'un territoire dans diverses activités comme la collecte de données, l'identification des priorités et des groupes porteurs de projet potentiels. C'est une démarche complexe alliant techniques d'animation spécifiques, analyse et concertation. Il peut être pertinent d'initier une telle démarche mais à certaines conditions seulement : d'une part, en formant les animateurs à cette technique spécifique, d'autre part, en se donnant le temps de mener à bien le processus, enfin en ayant les moyens, notamment financiers, de répondre aux priorités qui auront émergé.

Si ces conditions ne sont pas réunies, il vaut mieux être plus "modeste" et mener un travail d'identification plus léger. Généralement, dans le cadre de programmes de microréalisations, le temps et les moyens manquent pour initier une telle démarche. On peut opter pour une démarche plus efficace d'identification du binôme "groupe porteur-projet". De même, des projets sectoriels, par exemple la construction de routes ou des projets d'accès à l'eau potable, ne nécessitent pas forcément de diagnostics participatifs si l'entrée sectorielle du projet est définie en amont.

- Se renseigner sur le groupe porteur en rencontrant les principaux responsables ainsi que de simples membres au cours d'entretiens individuels. Il faut essayer de comprendre les processus de prise de décision au sein du groupe, ainsi que les méthodes de gestion des fonds, d'identification des actions et de répartition des tâches.
- Rencontrer également le voisinage pour croiser les informations. Vérifier par exemple si les voisins ont déjà vu des réunions se tenir et demander une estimation du nombre de participants.
- Organiser une première rencontre avec le groupe. Les objectifs de la rencontre sont d'évaluer les capacités et le fonctionnement du groupe, et de déterminer ses points forts et ses points faibles. Au début de la rencontre, l'animateur vérifie que les responsables ainsi que des membres de l'organisation sont présents. Puis, le groupe présente son histoire et ses activités. L'animateur lance ensuite un débat et pose des questions sur le fonctionnement du groupe afin de dégager les points forts et les points faibles. On discute des différents problèmes identifiés. L'objectif est que les participants soient conscients des problèmes à résoudre et commencent à envisager des solutions. Cette discussion devra aboutir à des actions concrètes qui deviendront les éléments d'un programme d'action pour le bureau. L'animateur peut conclure la réunion par un prochain rendez-vous et par des activités concrètes à mener pour commencer à faire évoluer le groupe.

Allez chercher l'information à la source !

L'animateur ne doit pas se limiter à des entretiens avec les responsables et le bureau, s'il existe, du groupe porteur. Il faut réaliser des entretiens individuels avec des membres ordinaires, sans la présence des leaders, pour avoir un autre "son de cloche" que celui des chefs. Cela peut parfois, être révélateur de dysfonctionnements au sein du groupe.

Quelques conseils pour aborder un groupe désireux de réaliser un projet

Ne soyez pas naïf ! Vous pouvez avoir l'impression d'être en face d'un groupe apparemment homogène. Soyez vigilant. En effet, sous cette apparence saine, il peut exister des tensions graves. Les problèmes de pouvoir, d'argent, d'honneur et de mérite sont des enjeux fréquents dans les organisations. ... Soyez impartial ! Tenez à votre impartialité si vous souhaitez travailler avec le groupe aussi longtemps que possible. Ne cherchez pas à faire le justicier ou la police. Il ne sert à rien de diviser. Au contraire

Paroles d'animateur

"Finalement le travail avec ce groupe a été catastrophique."

Dans notre quartier, un groupe avait été identifié pour porter un projet. Il avait toutes les apparences d'un "bon porteur" : un siège, une organisation, des responsables. Le groupe possédait aussi des compétences importantes, et pour cause : plusieurs membres du bureau étaient professeurs d'université ; enfin ce groupe avait déjà réalisé des actions. Bref, sans hésiter le groupe fut sélectionné pour porter un projet. Mais au fur et à mesure de la réalisation du projet, cela s'est compliqué car les membres du bureau n'étaient jamais disponibles : le secrétaire général était toujours en déplacement en dehors de Brazzaville pour ses affaires. Il voyageait beaucoup et pourtant c'est lui qui devait gérer les activités de l'association au quotidien. Finalement le travail avec ce groupe a été catastrophique car tous ces éminents professeurs d'université ne se rendaient jamais disponibles pour le projet. Or, réaliser un projet, ça demande du temps et de l'implication.



vous êtes là pour consolider et renforcer les liens. Restez extérieur ! Un animateur qui appuie un groupe ne doit pas avoir l'attitude d'un membre simple de l'association ou d'un membre du bureau. L'accompagnement nécessite une certaine extériorité afin de ne pas être juge et partie.

Le groupe identifié est-il un "bon" groupe porteur de projet ?

Après ce travail de connaissance du groupe porteur de projet, l'animateur doit être capable de le décrire : expliquer les activités réalisées, ses atouts, ses faiblesses ... De là découle son éligibilité ou non.

Il faut parfois ne pas se lancer dans l'accompagnement d'un groupe jugé trop faible et non éligible plutôt que de tenter de le rendre éligible à tout prix. Cependant, tout groupe faible doit être analysé de près avant d'être rejeté. Il faut essayer d'identifier les accompagnements et les appuis possibles pour le faire progresser, afin de donner une chance à tous les demandeurs. C'est un arbitrage difficile que seul l'animateur qui connaît le groupe est en mesure de faire.

Qu'est-ce que l'éligibilité d'un groupe porteur de projet ?

Un groupe porteur de projet éligible est un groupe, une organisation, une institution qui répond aux critères définis par un programme ou par un bailleur pour obtenir des financements. Il peut s'agir de critères thématiques : certains programmes ne financent que les associations de femmes, d'autres les mutuelles de santé, en fonction de leurs axes sectoriels. Il peut s'agir de critères "qualitatifs" censés aider à identifier les "bons groupes porteurs de projet" : par exemple, un groupe existant depuis plus de 5 ans, une organisation ayant déjà réalisé des projets réussis ...

Êtes vous certain de votre choix ?

Il est pertinent, avant de décider d'arrêter l'accompagnement et le travail avec un groupe, de réunir au moins une fois l'ensemble des membres – lors d'une assemblée générale – pour vérifier que ce n'est pas uniquement le bureau qui est trop faible pour porter un projet. Parfois un renouvellement du bureau peut relancer le dynamisme et les activités d'une association.

Enfin, que les groupes identifiés soient éligibles ou non, le devoir de restituer le résultat du processus d'identification est indiscutable. Les groupes non recevables chercheront à se justifier ou à contester. Cela est normal et ils ont droit à une réponse argumentée concernant le rejet de leur demande. Les principaux arguments sont les critères d'éligibilité, c'est-à-dire les règles pour accéder aux fonds, définies par le programme ou le bailleur. Parfois, par exemple, quand derrière une association on a identifié un groupe politique, il peut être difficile de donner les "vraies" raisons du refus ... On peut alors envoyer une lettre officielle du responsable du programme ou de l'ONG pour expliquer les raisons du refus, tout en essayant de ménager les susceptibilités.

Fiche type de description d'un groupe porteur de projet

- Quartier/secteur d'intervention
- Nom de l'association / du groupe / de l'organisation / de l'institution
- Type d'organisation : formelle / informelle
- Date de création de la structure.
- Pourquoi vous êtes vous constitués en association ?
- Nombre de membres
- Droit d'adhésion / cotisation
- Fréquence des réunions / motifs
- Les organes : existence d'un bureau, d'une assemblée générale
- Existence des statuts, d'un règlement intérieur et d'un procès-verbal de l'assemblée générale constitutive
- Moyens à disposition de l'organisation : humains et financiers
- Équipements
- Activités déjà réalisées par l'organisation
- Résultats obtenus
- Problèmes rencontrés depuis la création

Définir le projet avec les acteurs concernés

Après avoir identifié les groupes porteurs de projet, l'objectif pour l'animateur est d'identifier avec eux les "bons" projets qui se réaliseront.

Cette sélection se fait sur la base de critères objectifs : les critères d'éligibilité des projets définis par l'équipe du programme. Elle se fonde également sur l'intuition de l'animateur et sur une évaluation subjective que seul l'animateur qui connaît le groupe et le quartier peut réaliser.

Cette étape est cruciale, car une bonne idée de projet peut, avec du travail et des efforts, aboutir à un projet réussi. Au contraire, un projet mal identifié risque de conduire à un échec. Cependant, quel que soit le travail d'identification préalable, on ne peut jamais être certain qu'un projet fonctionne bien. Le travail d'identification est une condition nécessaire mais non suffisante pour "réussir" un projet.



Qu'est-ce qu'un projet mal identifié ?

Un projet mal identifié c'est par exemple, un projet qui ne satisfait pas les besoins des futurs usagers. Leur implication risque d'être rapidement remise en question et leur participation financière très difficile à réunir.

Un projet mal identifié, c'est également un projet pour lequel les groupes porteurs auront manqué d'identifier des contraintes administratives ou une institution importante qui pourra s'opposer et faire échouer le projet.

Un projet mal identifié, c'est aussi un projet dont les aspects techniques, le fonctionnement et l'entretien n'ont pas été bien préparés ni envisagés.

Qu'est-ce qu'un bon projet ?

Un bon projet mobilise et suscite l'adhésion des membres du groupe porteur autour de lui.

Un bon projet apporte une réponse à un problème et sa durabilité est assurée.

Un bon projet répond à un ou plusieurs besoins réels, ressentis et exprimés des habitants du quartier.

Un bon projet est faisable, réaliste en terme de moyens financiers et de moyens humains disponibles dans le quartier

Les questions à se poser pour définir un projet

- Quels sont les objectifs du projet ? Répondent-ils à des besoins prioritaires ?
- Qui bénéficiera du projet ? Combien de personnes seront touchées environ ?
- Quels sont les blocages et les conflits éventuels ? Qui sont les exclus du projet ou ceux à qui il peut causer préjudice (ce sont des opposants potentiels à ne pas oublier) ? Quelles sont les capacités du groupe porteur de projet à surmonter les problèmes et à proposer des solutions ? Y a-t-il des personnes compétentes au sein du groupe ?
- Quels services ou quelles administrations doivent être informés de la réalisation du projet ? Quelles sont les autorisations nécessaires ? Quels partenariats utiles peuvent être mis en place avec d'autres groupes ?
- Quels sont les problèmes techniques à résoudre ? Quelles options sont possibles ?
- Quel est le coût approximatif du projet ?
- Quelle sera la participation financière des habitants ? Y a-t-il des apports en nature possibles ?

- Quels seront les coûts estimatifs de fonctionnement du projet après sa réalisation ? Est-ce que ces coûts seront pris en charge ? Si cette dernière question ne peut trouver une réponse satisfaisante, le projet sera arrêté à ce stade.
- Quelles sont les activités à réaliser ? Quelles sont les méthodes à utiliser ?

Qu'est-ce que les "critères d'éligibilité" d'un projet ?

Comme pour les groupes, les critères d'éligibilité des projets sont les critères définis par un programme ou un bailleur pour sélectionner les projets qu'il va financer. Chaque programme définit ses critères d'éligibilité en fonction de ses objectifs, de ses moyens et de ses contraintes. Ainsi, un programme de microréalisations sur la santé ne financera pas le même type de projet qu'un programme de microréalisations privilégiant les infrastructures.

Exemple : les critères d'éligibilité des projets au PMRU

- La durée de réalisation du projet est inférieure à 9 mois.
- Le projet concerne plus de 40 bénéficiaires.
- L'objectif du projet est non religieux et non politique, ce qui n'interdit pas qu'il soit par exemple porté par une église.
- Le projet concerne au moins une partie du quartier d'intervention.
- Le besoin auquel répond le projet est prioritaire pour les habitants du quartier.
- Le projet permettra de renforcer l'organisation de la société civile (le groupe porteur).
- Le groupe porteur propose un projet selon le principe "un groupe porteur = un projet".
- Le projet semble à première vue viable à long terme du point de vue organisationnel et économique.
- Le financement du projet concerne des coûts d'investissement et non de fonctionnement.
- La contribution des bénéficiaires a de bonnes chances d'être réunie.

Si l'un des points ci-dessus est négatif, le projet est jugé irrecevable. Cela dit, l'animateur peut se trouver face à un "bon projet" qui s'ignore. Certains projets peuvent être pertinents mais demandent un travail de reformulation avec le groupe demandeur pour l'adapter aux critères.

Comment faire pour définir un projet ?

La définition du projet se fait dans une discussion approfondie entre l'animateur et le groupe porteur. C'est à ce dernier de définir le projet qu'il veut porter. L'animateur doit jouer le rôle "d'accoucheur de projet" en posant les bonnes questions et en suscitant la réflexion. Il ne doit en aucun cas imposer des solutions au groupe. L'animateur doit également avoir un regard technique sur le projet (sans être technicien professionnel, il doit être capable d'avoir un minimum de connaissances techniques) et apporter au groupe des références techniques et des notions sur les coûts des réalisations.

Étape 1 : le groupe porteur exprime des besoins qu'il estime prioritaires pour lui ou pour le quartier. Notez que certains groupes poussent parfois un projet d'impact limité mais qui les arrange fortement. Il faut donc se donner les moyens de vérifier si les priorités proposées sont largement partagées dans le quartier. À partir de là naissent les idées de projet. Au fur et à mesure des discussions, des idées de projet sont sélectionnées, d'autres sont évincées. Finalement le groupe et l'animateur se mettent d'accord sur un projet qui semble être une bonne idée pour tous.

Étape 2 : Cette identification par le groupe pourra être complétée par des entretiens auprès de personnes extérieures au bureau et au groupe. En diversifiant les rencontres, l'animateur aura une meilleure vision des enjeux et des problèmes liés au projet.

Étape 3 : La suite du travail consiste à définir précisément le projet pour passer de l'idée de projet à un projet réalisable. Il faut alors se poser les bonnes questions (voir encadré plus haut). L'animateur incite le groupe porteur à se poser les bonnes questions et à proposer des réponses réalistes. Cette étape comporte deux temps distincts :

Une phase de débats : les participants échangent largement ; tout est ouvert ; tout peut être examiné. Il faut veiller à ce que tous puissent s'exprimer.

Une phase de décision : après avoir examiné toutes les possibilités et leurs conséquences, le groupe doit choisir. Il faut donc prendre des décisions et rassembler un large consensus autour de ces décisions. Le projet doit être fédérateur. Les décisions

se prennent durant les discussions et sont entérinées, en principe, par un vote final afin que chacun s'engage clairement en faveur de ces choix.

Étape 4 : Une fois le projet défini et élaboré par le bureau et l'animateur, une assemblée générale des habitants touchés potentiellement par le projet est programmée.

Une fois le projet validé en interne par l'association, une fiche projet est rédigée par l'animateur et le groupe porteur. Elle sera signée par les deux partenaires et sera la base du travail de réalisation.

Que mettre dans une fiche projet ?

Identification du groupe porteur

Nom et adresse
Président, trésorier, secrétaire,
autre catégorie de dirigeant, nombre de membres
Activités déjà réalisées

Présentation du projet

Intitulé du projet
Objectif du projet
Résultats attendus
Principales activités à mener pour réaliser le projet
Partenaires impliqués par le projet

Pertinence du projet

Qui sont les bénéficiaires directs ?
Combien sont-ils environ ?
Qui pourra avoir accès au service rendu ?
A quelles conditions les membres et les non membres pourraient-ils avoir accès au service ou à l'infrastructure ?
Le projet répond-il à une priorité du quartier ? Si oui laquelle ? Qui exprime cette priorité ? Comment ?
Quels sont les éléments les plus convaincants du projet ?

Pérennité du projet

Quelle organisation sera mise en place pour la gestion future du projet, une fois les travaux réalisés ?
Quels sont les futurs coûts de gestion, de fonctionnement et d'entretien ? Quelles sont les recettes pour couvrir ces coûts ?

Budget

Présentez le budget du projet
Quel sera le montant des bénéficiaires, des bailleurs, d'autres partenaires, l'apport en nature, etc. ?
D'où proviendra la participation locale ? Comment les fonds seront-ils collectés ? auprès de qui ?
Y a-t-il un apport en nature ?

Paroles d'animateur

"J'ai organisé une visite du comité dans un quartier voisin."

Lors de l'identification des projets, deux associations et un individu ont proposé des projets différents pour résoudre le problème de l'eau potable qui était crucial dans le quartier. La première association préconisait l'implantation de puits à buse ; la seconde association un forage manuel avec tonnelet ; M. X. proposait l'installation d'une bâche à eau (réservoir). Chaque option présentait des inconvénients qui furent soulevés lors de nombreux débats et discussions dans le quartier. Des rumeurs circulaient déjà sur ces options techniques : elles n'étaient pas appropriées au quartier ; le projet ne marcherait jamais ...

J'ai alors organisé une visite du comité dans un quartier voisin qui avait déjà réalisé un forage. Ils ont pu rencontrer le comité de l'eau et discuter avec lui des diverses options. Finalement c'est une option encore différente – un forage avec pompe électrique qui a été choisie par l'assemblée générale après discussion, présentation des options et vote. La phase d'identification a donc permis de peser le pour et le contre de chaque option et de prendre le temps d'identifier la bonne solution, acceptée par la majorité.

Typologie des microprojets

Les projets réalisés dans le cadre d'appui au développement local sont très divers : il peut s'agir, de la réhabilitation d'un centre de santé, de la construction de bornes fontaines, de la création d'une structure de micro crédit, de l'ouverture d'une salle commune, etc.

On peut néanmoins distinguer deux grandes familles de projets :

- **Les projets dits privés ou associatifs** portés par les membres d'une association ou d'un groupe qui s'organisent pour répondre à un problème ou pour un intérêt commun, par exemple l'ouverture d'une pharmacie communautaire ou d'un jardin d'enfants. Ces projets mobilisent les membres des associations qui les portent et n'ont pas l'obligation d'impliquer la mairie ou des institutions locales.
- **Les projets dits de "service public"** qui touchent à des domaines de service public, qui relèvent souvent de compétences municipales. Ils concernent tous les potentiels usagers du service et doivent impliquer la mairie, les ministères et les institutions techniques concernées dans la mesure des compétences de chacun.

Cette distinction induit des démarches différentes tout au long du cycle du projet.



Informer les habitants du quartier

La fonction de diffusion de l'information est l'une des fonctions essentielles de l'animateur durant le cycle du projet. C'est aussi une mission difficile, car la diffusion de l'information ne va pas de soi et est souvent en contradiction avec un système hiérarchisé et des stratégies individuelles de pouvoir et de contrôle de l'information.

La nécessité de diffuser l'information dépend du type de projet réalisé. Certains projets de type "privé" qui ne concernent que les membres d'une association ne nécessitent pas un travail de diffusion de l'information auprès de tous les habitants du quartier. En revanche, des projets qui répondent à des besoins de "service public" (par exemple un projet d'adduction d'eau potable) requièrent une large information auprès des usagers, potentiels utilisateurs du service et éventuels contributeurs financiers au projet. C'est donc dans le cadre de ces projets "de service public" que l'animateur devra veiller à une large information.



Pourquoi informer ?

L'information, dans le cadre de projets de service public, a plusieurs buts, notamment :

- mobiliser un maximum de personnes dans la démarche de projet dès le début afin qu'elles se sentent impliquées par le projet ce qui, notamment, facilitera les futures collectes et la participation locale, s'il y a lieu ;
- s'assurer que le besoin identifié et les objectifs du projet sont partagés par un grand nombre et qu'il n'y aura pas de "sabotage" du projet au sein du quartier ;
- permettre aux potentiels usagers de donner leur avis sur les choix techniques et les coûts ;
- éventuellement préparer les usagers potentiels à une collecte.

Comment informer ?

L'animateur doit chercher à informer directement le maximum de personnes : c'est le seul moyen d'être sûr que le message est transmis. L'animateur n'a généralement pas le temps de faire du porte à porte et d'informer directement tout le quartier ; il ne va pas frapper à 10 000 portes ; c'est matériellement impossible ! Il doit donc trouver d'autres solutions pour diffuser l'information concernant le projet.

L'animateur pourra, tout d'abord contacter directement certaines personnalités du quartier. On pensera notamment aux personnes suivantes :

- les autorités du quartier (chef de quartier, chef de zone)
- les personnes ressource (notables du quartier)
- des personnes dynamiques identifiées dans le quartier (président d'association, vieux sages du quartier ...)

Puis, l'animateur cherchera tous les moyens pour que l'information circule. Les initiatives en la matière sont nombreuses et dépendent du contexte et de l'imagination de l'animateur. Nous indiquons deux modes d'actions parmi d'autres :

- Mettre en place des personnes relais au niveau de la zone : il s'agit de personnes qui sont particulièrement informées sur le projet et la démarche et qui ont pour rôle de diffuser l'information autour d'elles. Elles sont sélectionnées pour leur expérience, leur charisme, leur audience dans le quartier et leur bonne moralité. Ce travail est bénévole pour l'intérêt du quartier. Bien qu'utile, il ne faut pas ignorer
- Contacter des structures (par exemple les églises) qui mobilisent régulièrement les habitants et qui pourront, au cours de leurs rassemblements, faire des annonces, sensibiliser les habitants du quartier. L'avantage de ces structures est qu'elles sont généralement très mobilisatrices – surtout les églises – et qu'elles préexistent au projet. Cela peut être de bons relais d'information !

Attention ! Ne pas oublier la "contre expertise"

Quelles que soient les options choisies, l'animateur doit veiller à évaluer la diffusion de l'information et avoir un retour (un "feed back") sur les informations diffusées de manière indirecte. En effet, il arrive que l'information ne soit pas du tout relayée ou pire qu'elle soit relayée mais de manière inexacte. Il faut donc se ménager des moments de "contre expertise" par des entretiens dans le quartier pour vérifier la nature de l'information diffusée sur la démarche et les projets. Une mauvaise information risque d'entraîner des situations conflictuelles ainsi que la démotivation du quartier.

Que leur dire ?

Le message à faire passer est plus ou moins complet selon les cas. L'idéal est qu'un très grand nombre d'habitants du quartier connaissent le contenu du "message minimum" du programme : présentation du programme, objectifs, nature des projets finançables, démarche à suivre, montant des collectes, contacts et coordonnées des interlocuteurs dans le quartier.

Certains interlocuteurs (les personnes ressource, les relais et les demandeurs) devront avoir des compléments d'information : critères d'éligibilité, calendrier plus précis ...

Les outils pour diffuser l'information

Il est très important d'accorder du temps et quelques moyens pour élaborer des outils d'information performants. Voici quelques exemples d'outils qui peuvent être utiles pour diffuser l'information. Bien d'autres sont possibles, il suffit d'avoir de l'imagination !

- documents présentant les axes principaux du programme accessibles à toute personne qui les demandent
- présentation résumée de l'appel à projets sous

forme de tract d'une page maximum à diffuser largement

- panneaux dans les quartiers. Un panneau d'affichage sera mis en place dans le quartier. Il matérialise le point d'information du programme et servira de support pour tous les affichages concernant les projets.
- tee-shirts qui pourront être imprimés à l'effigie du programme. Ils pourront être portés par les animateurs, les personnes relais, éventuellement les collecteurs.



L'oral est souvent plus efficace que l'écrit ...

Ces supports d'information sont utiles mais ne suffisent pas à garantir la diffusion de l'information. En effet, l'écrit n'est pas le moyen le plus efficace pour diffuser l'information au Congo dont la culture est avant tout orale. Il faut donc au maximum sensibiliser par oral les habitants des quartiers en faisant du porte à porte ou en utilisant des informateurs munis de mégaphones. L'utilisation de mégaphones nécessite de savoir bien s'exprimer dans la langue locale la plus comprise, ainsi que l'achat de mégaphones relativement coûteux mais c'est sans doute le moyen de communiquer le plus efficace. Ainsi, une des méthodes les plus utiles pour informer est le passage des informateurs munis de mégaphones entre 5h30 et 6h30 du matin et entre 18 et 19h le soir quand les habitants sont chez eux. En réveillant les populations, les crieurs sont certains d'être entendus par tous ! La radio et la télévision sont également de bons moyens de sensibilisation.

Afin de diffuser le plus largement possible l'information, dans le cas de projets qui nécessitent la mobilisation de tous les habitants d'un territoire, il faut croiser plusieurs modes d'information en fonction du contenu des informations à diffuser.

Par exemple dans un projet d'accès à l'eau potable, on peut organiser des passages dans le quartier avec des mégaphones pour annoncer la réunion d'une assemblée générale, puis afficher les comptes rendus de réunion et les décisions prises près des bornes fontaines et afficher régulièrement la situation financière de l'association devant le siège. A chaque information, sa modalité de diffusion !

Paroles d'animateur

"Il fallait que les crieurs sachent apporter un message précis."

C'est le comité qui définit sa stratégie d'information. Moi, animateur, je l'aide ensuite à faire que ces idées deviennent concrètes : quels outils pour cette stratégie d'information ? Quelle logistique ? Dans mon quartier, on était sur un projet d'eau, un projet assez technique. La première chose à faire fut de donner aux crieurs et aux collecteurs des formations techniques sur le projet. Il fallait que les crieurs sachent apporter un message précis et juste. Les crieurs sont passés ensuite dans le quartier, soit très tôt le matin soit très tard le soir, pour délivrer leur message. Plus un message est précis et bien documenté, moins il laisse de place aux rumeurs, aux interprétations et au qu'en dira-t-on.

On a aussi mis en place un comité de sensibilisation. Les membres ont beaucoup travaillé pour le projet en faisant du porte à porte pour expliquer le projet. Les habitants du quartier ne voulaient pas cotiser à cause de vieilles histoires de détournement d'argent. Il a donc fallu les conscientiser en leur apportant des informations sur le programme et sur le projet. On a également cherché à faire intervenir la mairie et à organiser avec elle des réunions d'information. Quand un responsable s'implique et descend dans le quartier, ça valorise l'action en cours. Il fait le geste de cotiser publiquement et il apporte une sorte de garantie et un engagement moral au projet et au comité. Le maire a pesé de tout son poids pour ce projet se réalise et les cotisations se sont multipliées.



Définir la viabilité financière et organisationnelle du projet

Pourquoi s'intéresser à la gestion et à l'entretien ?

La durabilité ou pérennité des ouvrages sont des principes majeurs de la réalisation de projets. Il est en effet indispensable d'assurer un bon entretien et un bon fonctionnement de l'ouvrage. L'image que vous pouvez vous faire du manque d'entretien ou de la mauvaise gestion d'un projet est celle de l'enfant que le couple attend et auquel nul n'aurait songé acheter de vêtements ni préparer un endroit où loger.

Si l'entretien n'est pas programmé, le projet risque fortement de ne pas fonctionner. Or l'objectif n'est pas de faire une belle réalisation, un "Monument", mais d'apporter un service durable. Si certaines réalisations, tel un bâtiment par exemple, vous semblent ne pas avoir besoin d'entretien, détrompez-vous ! Un bâtiment a besoin d'être nettoyé, amélioré, périodiquement repeint et occasionnellement réparé.



Qu'est-ce que la "pérennité" d'une réalisation ?

La pérennité d'un projet est le fait que la réalisation (l'équipement ou l'ouvrage) continue à fonctionner après l'arrêt de l'aide et de l'appui extérieur. C'est le fait que la réalisation fonctionne dans la durée, de façon autonome, après sa mise en place et après l'arrêt des appuis financiers et méthodologiques.

Ainsi tous les projets sans exception nécessitent de réfléchir à la gestion et à l'entretien. Savoir comment sera fait l'entretien, même si c'est une étape abstraite pour un projet qui n'est pas encore réalisé, est une étape à ne pas négliger.

Qui est responsable la gestion et l'entretien ?

Pour les projets purement associatifs, l'entretien est totalement sous la responsabilité de l'association.

En ce qui concerne les projets de services publics ou les équipements communaux, le propriétaire est en général la mairie. C'est l'exemple d'un caniveau, de latrines publiques, d'une passerelle, d'une maison commune, etc. Dans ce cas, la mairie est la première responsable de l'entretien. Par manque de moyens, elle est souvent amenée à déléguer la gestion de l'équipement à un comité ou à une association (ou à un privé). Pour que les rôles soient clairs, il est alors souhaitable qu'un contrat soit passé entre la mairie et le comité définissant les fonctions de chacun et surtout les conditions financières d'exploitation.

Bien identifier, dans un projet, le propriétaire et le gestionnaire permet d'éviter les conflits futurs.

Quelles relations avec la mairie ?

Comment impliquer la mairie pour les projets qui entrent dans son champ de compétence (ordures ménagères, voirie, eau potable, etc.) ?

- Les services concernés de la mairie peuvent participer à la réflexion concernant la définition du dispositif de gestion et d'entretien.
- Des contrats de gestion peuvent être établis entre *la mairie et le comité gestionnaire*. *Le comité doit alors rendre compte périodiquement de sa gestion à la mairie.*
- *Des comités mixtes de gestion peuvent être mis en place : les services de la mairie participent alors, au côté de l'association à la gestion. Néanmoins, l'expérience montre qu'il est souvent difficile d'impliquer les services techniques de la mairie dans la gestion quotidienne d'une réalisation.*
- *Le groupe porteur devra au minimum tenir la mairie informée, et lui rendre compte régulièrement de la gestion des projets relevant de ses compétences et de services publics locaux.*

Paroles d'animateur

"Les personnes présentes lors de l'assemblée générale ont affirmé que c'était trop cher !"

Le comité des vendeurs du marché a réalisé un projet de latrines pour le marché. Après le financement et la réalisation des latrines, il fallait réfléchir aux modalités de paiement du service : fallait-il un système d'abonnement ? De combien serait l'accès aux latrines ? Quels seraient les horaires ? Qui aurait accès aux latrines ? Pour répondre à toutes ces questions, le comité a décidé d'élargir la réflexion et d'organiser une concertation entre les usagers du marché réunis en assemblée générale. Le bureau proposait 100 FCFA comme prix de l'accès aux latrines. Les personnes présentes lors de l'assemblée générale ont affirmé que c'était trop cher et qu'il fallait que ce prix soit de 30 FCFA. Le président a alors signalé qu'il fallait penser au paiement des personnes chargées de l'entretien et à celui du gardiennage des latrines. Après discussion et vote à bulletin secret de l'assemblée générale, le prix a été fixé à 50 FCFA. L'accès est ainsi financièrement possible pour tous. Ce moment de concertation a permis à tous les commerçants du marché de se sentir impliqués dans le projet.

Comment concevoir le dispositif d'entretien et de gestion ?

Une fois que la responsabilité du groupe porteur est clairement établie en matière de gestion, il reste à savoir quelle organisation précise mettre en place. C'est le bureau de l'organisation porteuse du projet qui étudie cette question et qui va décider de l'organisation pour gérer le projet. Il doit se poser trois questions principales pour élaborer le dispositif d'entretien et de gestion (voir encadré).

Les trois questions à se poser pour élaborer les modalités de fonctionnement du projet (entretien et gestion).

- 1) *Quelles seront les activités à réaliser pour assurer l'entretien ? A quelle fréquence ? Combien de temps cela demande ?*
- 2) *Quelle est l'organisation à mettre en place ? Qui est propriétaire ? Qui est chargé de la gestion ? Le groupe porteur est-il en mesure d'assumer cette organisation ? Qui fera quoi pour assurer le bon fonctionnement de l'ouvrage ? Bénévoles ou main d'œuvre rémunérée ?*
- 3) *Comment seront financés l'entretien et le fonctionnement de l'ouvrage ?*

Plusieurs rencontres seront sans doute nécessaires pour prendre des décisions. Il peut être judicieux de prévoir une réunion avec la participation des techniciens qui seront chargés d'étudier les aspects techniques du projet. Il peut aussi être pertinent de mettre les responsables en contact avec d'autres organisations qui ont déjà résolu de semblables problèmes d'entretien. Des rencontres d'échanges d'expériences pourront être organisées pour enrichir les réflexions des uns et des autres. Peut-être que le groupe aura également besoin à ce stade d'une for-

mation sur les outils de base de la gestion financière pour pouvoir élaborer un budget prévisionnel.

Le rôle de l'animateur est d'animer cette réflexion au sein du bureau de l'association.

Attention !

L'animateur ne décide pas, il pose les questions.

L'animateur ne doit pas élaborer tout seul, ni l'organisation, ni le budget prévisionnel et ni modalités de l'entretien. En effet, il ne sera plus là pour assumer ces responsabilités. Il faut donc laisser ceux qui sont concernés décider en toute connaissance de cause. Le rôle de l'animateur à cette étape est de faire en sorte que tous les aspects de l'entretien soient examinés par le bureau. L'animateur pose les questions au bureau. Les réponses sont de la responsabilité du groupe.

Lister les activités nécessaires au bon fonctionnement

Le bureau, appuyé par l'animateur, commence par faire la liste des actions nécessaires pour le fonctionnement et l'entretien. L'objectif visé par l'entretien d'une réalisation est double :

- assurer un bon service : par exemple, des caniveaux qui fonctionnent en permanence, des latrines qui sont régulièrement nettoyées, etc.
- maintenir l'équipement en bon état : réparer un caniveau qu'un camion aura dégradé, remplacer une porte cassée dans une école, etc.

Pour chaque type d'action, une fréquence devra être définie (tous les jours, tous les mois, ...). A partir de cette liste d'actions à réaliser, le groupe élaborera les modalités de fonctionnement de la réalisation.

Définir les moyens techniques nécessaires au bon fonctionnement

A partir de la liste de ces activités, il faut savoir quels outils et équipements sont nécessaires. Deux catégories sont à considérer :

- les équipements à acheter au départ : ils s'useront petit à petit. C'est pourquoi il faudra évaluer leur durée de vie et prévoir leur remplacement après quelques années.
- les produits consommables à renouveler régulièrement. Il faut évaluer les besoins annuels de ces produits.

Définir les moyens humains

Puis, il faut déterminer les compétences nécessaires pour l'entretien et la gestion et se demander, par exemple : qui réalisera l'entretien ? Des professionnels du domaine ou des non professionnels, des bénévoles ou des prestataires de service ? Qui encaissera les recettes, si elles existent ? Qui gèrera le service ? Des prestataires ou des bénévoles ?

Le bénévolat, une fausse bonne idée ?

Attention ! Dans tous les cas, abandonnez l'idée de bénévolat pur. Ce type de service ne dure jamais longtemps ! Il conviendra donc d'évaluer le coût du personnel quels que soient les intervenants.

Il faut également choisir les gens impliqués selon leurs compétences et non selon les pressions et les relations interpersonnelles qui prévalent parfois lors d'une embauche.

Concevoir les règles de fonctionnement

Il faut établir qui fait quoi : qui travaille, qui contrôle, qui paye, etc. ? On peut définir deux grands types de fonction :

la fonction de pilotage et de contrôle

La structure qui est responsable de la gestion doit superviser l'ensemble des tâches. Dans une association, ce sera le bureau ou un comité de gestion mis en place pour cette activité de gestion. Ces personnes sont alors les responsables, les "patrons" de l'entretien. Elles ne sont pas directement engagées dans l'exécution car elles devraient alors se contrôler elles-mêmes. Ces fonctions sont bénévoles mais peuvent exiger un léger défraiement qui permet d'assurer une plus grande motivation.

Dans le cas de microprojets, le comité de gestion peut être issu du comité qui a "porté" le projet lors de sa réalisation. Toutefois, il est souvent préférable de procéder à un renouvellement du comité une fois le projet réalisé. Le groupe responsable de la gestion a besoin de compétences et de qualités qui sont différentes de celles que l'on attend d'un comité de projet.

la fonction d'exécution

Il s'agit du travail quotidien de gestion : faire le travail physique. Cette fonction est assurée en général

par des prestataires payés pour ce travail. La gestion de l'argent au quotidien est également un travail d'exécution mais est souvent assurée par un membre de l'association. Un contrat clair devra être passé avec eux définissant leurs tâches, les résultats, la durée de leur contrat et les clauses d'arrêt du contrat.

Étudier le coût de l'entretien

Il faut ensuite réaliser un budget annuel prévisionnel de fonctionnement. Pour cela, il s'agit de recenser toutes les dépenses et les recettes d'entretien en distinguant deux types de dépenses

Les dépenses

Les dépenses d'investissement : il faut prévoir l'achat du matériel nécessaire à l'entretien. Le plus souvent ces dépenses sont incluses dans le budget du projet lui-même (par exemple, pour une latrine, achat de seaux, de balais, de déboucheurs et de robinets de rechange ; pour un projet de couture, achat du stock de tissus, des patrons et d'un registre).

Les dépenses de fonctionnement : il faut séparer ces dépenses en frais fixes (qui sont indépendants de l'activité) et en frais proportionnels, liés à l'activité et à un pourcentage des recettes. Les frais proportionnels sont toujours plus facilement couverts que les frais fixes. C'est pourquoi il faut toujours chercher à réduire sévèrement les frais fixes ! Par exemple, jusqu'à ce que vous ayez atteint un régime de croisière, payez le personnel en pourcentage des recettes et non selon une indemnité mensuelle fixe. On peut également calculer les frais de produits consommables, de déplacement, de papeterie, etc. en pourcentage des recettes.

De plus, il faut toujours prévoir une ligne imprévue (5 à 10 % du total des dépenses).

Enfin, une provision pour le renouvellement des équipements est aussi une dépense à inscrire dans le fonctionnement.

Qu'est-ce que la provision de renouvellement ?

Cette provision consiste à garder de l'argent chaque mois ou chaque année afin de remplacer un équipement lorsqu'il sera cassé ou trop usé pour fonctionner encore. Chaque mois, on prélève une certaine somme qui servira à payer soit les grosses réparations soit un nouvel équipement de remplacement le jour venu. Prévoir la provision de renouvellement permet d'étaler le coût d'achat des équipements sur plusieurs années et facilite ainsi les investissements futurs.

Pour les petits projets, le meilleur moyen est d'ouvrir un compte bancaire – si possible rémunéré – de réserve spéciale avec triple signature sur lequel, chaque mois, on verse un pourcentage des recettes. Cet argent sera utilisé en cas de grosses réparations, de renouvellement ou de rénovations.

Pour les gros et coûteux investissements, il est parfois difficile d'accumuler des provisions à long terme et pour des montants élevés. C'est pourquoi, pour le renouvellement des gros investissements, il sera parfois préférable de recourir à des emprunts.



Les recettes

Sans recettes, il est impossible d'assurer l'entretien. Il faut donc obligatoirement planifier des rentrées d'argent. En général, les recettes sont constituées par les prestations réalisées par le projet ou par les cotisations des membres de l'association.

Le principe fondamental est que les recettes prévues équilibrent les dépenses dans le budget annuel. De plus, il faut être réaliste dans l'anticipation des recettes qui sont souvent dépendantes d'aléas et de contraintes.

Élaborer un budget prévisionnel

Pour déterminer les moyens financiers nécessaires au fonctionnement du projet pour les mois et les années qui viennent, le responsable de la gestion doit élaborer un budget prévisionnel. Ce document doit prévoir quelles seront les ressources financières et leur montant, ainsi que les différents types et montants de dépenses qu'il faudra engager durant une période donnée (année, mois, trimestre)

- *Les recettes : Elles proviennent essentiellement de l'activité que le projet a créée (vente d'eau, de cours, vente d'habits, de moustiquaires, etc.). Quand l'activité ne génère pas de revenus, les recettes proviennent alors de cotisations spéciales faites auprès des membres ou auprès de la population concernée (par exemple le long d'un caniveau). Le défaut est de toujours surestimer les recettes (par exemple il est très difficile de recouvrir 100% d'un service de ramassage d'ordures ...)*
- *Les dépenses : Il faudra considérer l'ensemble des dépenses : Investissement et fonctionnement. De plus il ne faut pas oublier les provisions pour le renouvellement du matériel ou les grosses réparations. Enfin il faut toujours prévoir une ligne "imprévu" en prévision d'aléas et de contraintes non prises en compte.*

Valider le projet en assemblée générale

Le mode de validation des projets se fait différemment selon la nature des projets : pour des projets privés, "associatifs", la validation se fait lors d'une assemblée générale de validation réunissant uniquement les membres de l'association. Pour les projets de service public, la validation se fait lors d'une assemblée générale de quartier, ouverte à tous les habitants concernés, potentiels usagers et cotisants pour le projet identifié.

Le moment de validation permet également d'informer les acteurs locaux sur le projet en cours de montage et de s'assurer de l'adhésion des personnes concernées par le projet. Ce sont des moments d'information et de mobilisation autour du projet.



Pourquoi une assemblée générale de validation ?

L'assemblée générale de validation est un moment important car elle permet d'élargir les personnes impliquées dans le projet et de ne pas se cantonner au bureau du groupe. C'est un moment d'information large des membres du groupe, et, selon les projets, de la population. Les modalités de cette assemblée générale de validation sont différentes selon les types de projets :

- Pour les projets "privés", associatifs, l'association organise une assemblée générale réunissant ses membres qui sont seuls habilités à prendre la parole et à voter. Des représentants de la mairie peuvent être invités à titre d'observateurs, de personnes ressources ou de partenaires.
- Pour des projets de service public, tous les habitants d'un territoire sont concernés ainsi que les autorités locales. Il faut donc chercher à mobiliser le plus largement possible et inviter les représentants des pouvoirs locaux. Dans ce cas de figure, il ne faut pas hésiter à employer des moyens de communication plus ambitieux (hauts parleurs, annonces à la radio ...) car c'est la légitimité du projet qui est en jeu : un projet validé par un grand

nombre de personnes aura une plus grande assise dans le quartier et, on peut l'espérer, risquera moins de provoquer des conflits.

Dans les deux cas, les objectifs de l'assemblée générale de validation sont de présenter le projet et les options prises par le bureau à l'ensemble des personnes concernées, de valider collectivement les choix techniques et financiers et de valider le dispositif de participation des usagers potentiels.

Comment se déroule une assemblée générale de validation de projet ?

Le bureau présente aux participants le projet et les différentes options proposées : aspects sociaux, institutionnels, techniques et financiers. Il faut présenter les options possibles et les décisions prises. Les points importants de la décision finale avec ses avantages et ses inconvénients seront inscrits au fur et à mesure sur un tableau. A la fin de chaque présentation sur un sujet précis, des personnes ressources pourront être sollicitées pour donner leur avis sur des compléments éventuels. Ces présentations doivent utiliser le plus possible les sup-

ports visuels : photos, tableau, supports écrits divers, schémas ...

Débat. Le débat de validation avec les participants est parfois difficile. Il faut les encourager à intervenir car les habitants et les membres d'association ne sont pas toujours habitués à intervenir lors de réunions publiques. Les supports visuels (photos, schémas, tableaux ...) sont un bon moyen pour faciliter les réactions. Notamment sur les questions techniques, des schémas et de petits croquis doivent être réalisés pour aider les participants à visualiser et à réfléchir sur les enjeux techniques. Il faut parvenir à mettre les informations au niveau des participants, qui ne sont pas tous des ingénieurs ni des comptables et doivent pourtant se prononcer sur des options techniques et financières. Durant le débat, il est pertinent d'enregistrer tous les points de vue, par exemple en les inscrivant sur un tableau prévu à cet effet. Les réponses seront faites globalement par le président ou par des personnes ressources.

Conclusion. Au terme du débat, le président tire des conclusions :

- soit le projet est globalement bien perçu : dans ce cas il fera voter le projet tel quel,
- soit le projet demande des adaptations réalistes : il fera voter le projet sous réserve d'une prise en compte de ces modifications,
- soit le projet est trop critiqué par l'assemblée générale : le bureau doit revoir la proposition, puis une nouvelle assemblée générale aura lieu une ou deux semaines plus tard en présentant un projet modifié.

Le vote. Un vote aura lieu sur l'ensemble du projet et, éventuellement, sur quelques dispositions particulières. Le vote engagera les participants qui ne pourront plus revenir sur leur décision. Un procès-verbal, c'est-à-dire un compte rendu de la rencontre, entérinera les décisions prises auquel sera annexée une liste de présence.

Les différents types de vote ... et leurs limites

S'il est symboliquement important de procéder à un vote pour valider le projet en assemblée générale, bien souvent celui-ci est peu révélateur des éventuelles réticences et oppositions. Le vote est souvent influencé par le choix de personnes charismatiques ou leaders auxquels il est difficile de s'opposer. Plusieurs types de vote peuvent être organisés : le vote à main levée, le vote par écrit, le vote en file indienne derrière les candidats, le vote par couleur ... Chaque type de vote présente des avantages et des inconvénients.

Le vote par cooptation. *Ce mode d'élection est très restrictif et dans ce cas les participants de l'assemblée générale sont des observateurs qui peuvent difficilement s'opposer ou faire des contre propositions. Tout est conclu par celui qui dirige les débats. Ce système ne répond pas aux principes démocratiques de la vie associative.*

Le vote par bulletin secret. *Le vote à bulletin secret est un moyen de garder une neutralité dans le choix. L'avantage de ce mode d'élection est qu'il partage la responsabilité de vote entre tous, en limitant les pressions possibles sur les votants. Ce type de vote est sans doute le plus "démocratique". Il faut néanmoins songer à prévoir des codes adaptés, couleurs ou chiffres, pour distinguer les différentes options.*

Le mode d'élection à main levée. *Il est utilisé dans des assemblées peu nombreuses et très homogènes. Mais l'effet de groupe et les pressions imposent souvent de voter pour des choix soutenus par certaines personnes dominantes. La liberté du votant est sous contrôle.*

En fonction des inconvénients et avantages de chaque type de vote, il faudra déterminer auparavant le type de vote choisi.

Quel rôle pour l'animateur lors de l'assemblée générale ?

Vous êtes conseiller, éventuellement un médiateur. Laissez le bureau assumer ses responsabilités. C'est au bureau à conduire l'assemblée générale et à animer les débats. Vous intervenez pour harmoniser les points de vues et recadrer les débats.

La sélection des projets par les bailleurs et les institutions locales

Dans les programmes de microprojets, des comités de sélection sont mis en place. Au PMRU, on en compte deux types : Le comité de pilotage qui réunit la mairie centrale, le ministère de l'administration du territoire (MATD), le ministère du plan et l'Union européenne. Ce comité de pilotage a sélectionné les projets portant sur plusieurs quartiers ou les projets d'écoles. Les projets de quartier ont quant à eux été sélectionnés par les comités locaux d'arrondissement (CLA) comprenant la mairie d'arrondissement, le ministère du plan et le MATD. Des personnes ressources y ont aussi été conviées pour éclairer les aspects techniques.

Qu'est-ce qu'un comité local d'arrondissement de sélection ? Il valide ou refuse les projets instruits par les groupes porteurs dans le cadre d'un programme. C'est un moment important et valorisant car il permet au groupe porteur de présenter "son" projet devant les autorités locales et le bailleur. Il faut donc que le projet soit très bien préparé et que le groupe s'entraîne à le défendre devant des personnalités parfois intimidantes.

Comment se déroule un comité local d'arrondissement ? Le comité de sélection se déroule en plusieurs temps : Un représentant du groupe porteur présente son projet. Le porte-parole du groupe devra présenter précisément le projet sous ses divers aspects. Il expliquera aussi comment s'est passé la validation par l'assemblée générale des bénéficiaires. Un moment de débat est prévu ensuite pour apporter des précisions. Durant le débat, tous ceux qui ont accompagné le groupe porteur peuvent intervenir pour apporter des compléments : l'animateur, le bureau d'études, les autres membres du bureau et de l'association présents. Une fois tous les projets présentés, le comité se retire pour délibération puis annonce les projets sélectionnés. La décision du comité est effective aussitôt et irrévocable.

Quel rôle pour l'animateur ? Pour la préparation du comité, l'animateur appuie le travail du groupe. Il s'assure que la présentation et les documents de projet sont prêts pour la tenue du comité de sélection. Il travaille avec le groupe pour préparer la présentation la plus pertinente possible et définir les points importants à mettre en avant. Il peut organiser un "comité blanc" pour entraîner le groupe à la présentation orale devant le comité. Le jour du comité, l'animateur est un acteur de second ordre. La "vedette" de la rencontre est le groupe. L'animateur est présent, soutient et encourage le groupe avec lequel il travaille mais ne peut en aucun cas se substituer à lui pour la présentation et les réponses au comité.



Paroles d'animateur

"Comme à l'examen ..."

Moment de délibération. Il faut sortir de la salle, attendre l'heure du verdict "comme au CEPE" lance mi-figue mi-raisin le directeur de cabinet du maire. Ou plutôt comme au bac, puisqu'il a d'abord fallu passer l'épreuve d'admissibilité – présélection des projets pour se retrouver à la mairie pour le fameux CLA, "comité local d'arrondissement". Comme à l'examen on a eu droit à un jury composé de représentants de l'Ordonnateur national du FED, du ministère de l'administration du territoire et de la décentralisation et de la mairie d'arrondissement. Comme à l'examen il y a toutes sortes de candidats : les grandiloquents démonstratifs faisant appel à la fibre paternelle des membres du jury ; les impassibles ; enfin les transis de terreur bafouillant en se rappelant avec effroi de la période des mauvaises notes. Comme à l'examen enfin, et surtout, il y a le verdict... Des cris de joie pour certains, le silence lourd pour d'autres. "Mais" conclut l'un des membres d'un comité, heureux élu dont le projet vient d'être sélectionné, "c'est important de défendre un projet de cette manière. On apprend à mieux le connaître, à faire attention à certains aspects. C'est une expérience enrichissante".



Réaliser les études techniques

Un bon projet vient d'une bonne "idée de projet", d'un bon groupe porteur mais doit également être bien conçu sur le plan technique. L'animateur appuie le groupe pour les aspects sociaux du projet. De la même manière, il est souvent indispensable que le groupe soit aidé pour les aspects techniques par un bureau d'études techniques.

Qu'est-ce qu'un bureau d'études ? A quoi sert-il ?

Le bureau d'études apporte au groupe des compétences techniques pour élaborer le projet et faire les choix techniques pour le réaliser. Il est au service du groupe porteur.

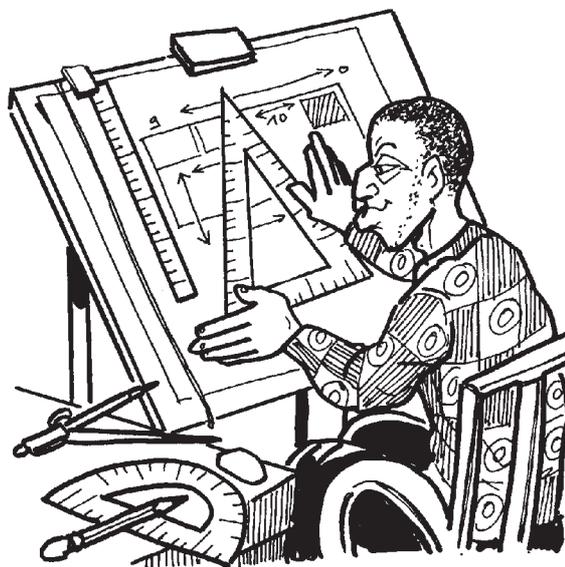
Il doit proposer des solutions techniques qui répondent le mieux aux attentes et aux choix du groupe porteur ainsi qu'à sa capacité financière. Pour cela il doit être à l'écoute du groupe porteur et doit l'aider à développer sa réflexion pour prendre des décisions en connaissance de cause.

Le bureau d'études techniques est un conseiller et non un décideur !

Comment peut-il jouer son rôle auprès du groupe porteur ?

Le bureau d'études a un rôle d'appui conseil auprès du groupe porteur. Pour cela, il doit :

- être à l'écoute des habitants et comprendre leurs besoins et leurs attentes
- discuter avec le groupe porteur afin d'aboutir à des choix techniques satisfaisants tant du point de vue de la qualité que de celui du coût des travaux.
- présenter les options techniques de manière simple et accessible afin de permettre au groupe de choisir en connaissance de cause. C'est au bureau d'études de simplifier son langage et non au groupe porteur d'apprendre les termes d'architecture !
- étudier les meilleures solutions qualité / prix adaptées aux capacités financières et aux apports en nature des habitants.



Quand faut-il faire appel à un bureau d'études ?

Il n'est pas indispensable de faire systématiquement appel à un bureau d'études. Cela dépend du caractère technique des projets. Il faut absolument faire appel à un bureau d'études quand le projet demande des compétences techniques spécialisées qui ne sont pas maîtrisées par tout le monde, par exemple pour la construction d'ouvrages d'art (pont, canal, réservoir à eau ...).

Néanmoins certains programmes, comme le PMRU, décident d'impliquer un bureau d'études dans **tous** les projets. En effet, au-delà de son rôle de conseiller technique, l'implication du bureau d'études doit garantir, dans tous les types de projets, une étude précise pour assurer la qualité de l'ouvrage, un suivi au cours de la préparation et de la réalisation du chantier et une procédure d'achat rigoureuse.

L'importance des choix techniques

Attention ! La qualité technique des projets est un élément essentiel de crédibilité de la démarche de développement local. Il ne faut pas sous estimer l'importance des études techniques. En effet un projet "bancale" ou non durable aura des effets catastrophiques à long terme sur la mobilisation dans le quartier. Même si l'implication d'un bureau d'études techniques semble parfois entraîner des dépenses jugées inutiles, il ne faut pas faire l'économie de son travail, au risque de décrédibiliser toute la démarche. Imaginez l'effet dévastateur en terme de mobilisation si les habitants cotisent pour une borne fontaine qui sera cassée et inutilisable au bout de quinze jours de fonctionnement parce que les matériaux n'étaient pas assez solides !

ONG ou bureau d'études techniques ?

Faut-il spécialiser les fonctions d'animation et d'appui technique ?

Parfois l'ONG chargée de l'appui social du groupe porteur de projet a également des compétences techniques et peut jouer le rôle de bureau d'études techniques. La question se pose alors de savoir s'il faut séparer les fonctions ou, au contraire, mélanger les fonctions d'animation et de conseil technique.

Les avantages de séparer les fonctions d'animation et de conseil technique sont :

- La qualité des études techniques : les projets demandent parfois des compétences techniques très pointues qui ne sont pas forcément maîtrisées par l'ONG chargée du suivi du projet. Il peut donc être pertinent de faire appel à un bureau d'études techniques spécialisé une fois les besoins techniques identifiés pour assurer une réalisation de qualité. Le bureau d'études est alors clairement responsable de la qualité technique des projets et engage sa notoriété. Par exemple, pour réaliser un pont, une passerelle ou un caniveau, un bureau d'études compétent doit être sollicité tant pour les études que pour le contrôle du chantier. D'autres projets peuvent par contre se faire sans bureau d'études : mise en place d'une bibliothèque, d'un centre de couture, de ramassage d'ordures ménagères, etc.
- La concentration de l'animateur sur l'animation : bien souvent les activités techniques prennent le dessus sur l'accompagnement social des groupes. La séparation des fonctions permet à l'animateur de se concentrer durant tout le cycle du projet sur la dimension sociale de l'accompagnement et d'améliorer ses propres compétences dans ce domaine.
- Le contrôle : la séparation des rôles entre ONG / bureau d'études permet également à l'animateur de contrôler le travail du bureau d'études et de conseiller le groupe porteur. Si l'ONG et le bureau d'études sont confondus, il y a un risque de conflit d'intérêt en cas de problème.

Les inconvénients à séparer les fonctions sont :

- Le bureau d'études est un intervenant purement technique. Il est parfois difficile de l'impliquer dans une démarche d'appui au développement local et d'accompagnement des groupes. La démarche longue d'appui conseil aux groupes porteurs passe parfois au second plan et, pour gagner du temps, le bureau d'études impose les décisions techniques au décideur. Attention aux bureaux d'études qui décident à la place de leur client ! Le bureau d'études techniques veut aller vite ; il est commerçant ; il a le souci de ses affaires, ce qui est normal. En cherchant à l'impliquer dans la démarche, l'animateur doit l'amener à être au service de son client.
- Les microprojets sont par nature des réalisations modestes qui demandent un fort investissement humain et un accompagnement long. Le risque est parfois que le bureau d'études délaisse son travail avec les groupes pour des chantiers plus conséquents et lucratifs. La compétence d'une ONG en matière technique est un plus qui permet à l'animateur de mieux comprendre le travail technique et de mieux jouer son rôle de médiation entre le groupe porteur, et les habitants
- Le coût : séparer les fonctions coûte aussi plus cher. Les bailleurs préfèrent parfois avoir à faire à un interlocuteur unique qui sera globalement moins coûteux.

Comment impliquer un bureau d'études techniques ?

Le bureau d'études rencontre le groupe porteur dès l'identification du projet pour commencer à réfléchir sur les options techniques. L'implication formelle du bureau d'études se fait par un contrat passé avec le groupe porteur de projet ou le bailleur de fonds.

Pense-bête pour élaborer un contrat avec un bureau d'études techniques

- objet du contrat,
- durée du contrat,
- coût de la prestation,
- modalités de paiement de la prestation,
- détails des tâches à accomplir par le bureau d'études et par le groupe porteur de projet,
- aspects de méthode (nombre de propositions à faire ...),
- signature du bureau technique de l'animateur et du groupe porteur.

Les activités à mettre en œuvre par le bureau d'études dans la phase d'étude technique

Élaborer un Avant Projet Sommaire (APS)

L'APS est le premier document qui analyse concrètement les conditions techniques de réalisation du projet. Avec l'APS on passe de l'idée de projet à sa conception technique. Le bureau d'études doit bien comprendre les objectifs et les besoins du client. Il réalise un état des lieux et une étude préliminaire des travaux. Il élabore ensuite un plan de situation et une description sommaire du projet. Il définit également le coût estimatif du projet ainsi qu'un plan de financement.

Puis, le bureau d'études présente au bureau de l'association plusieurs options pour la mise en œuvre du projet, de manière claire et argumentée. Ces options doivent être réalistes et présenter de véritables alternatives pour le groupe porteur. Elles doivent aussi être clairement expliquées par le bureau d'études qui présente pour chacune les avantages et les inconvénients.

Les membres du groupe présents pourront ensuite poser des questions. A partir de là, le bureau de l'association doit faire ses choix en connaissance de

Paroles d'animateur

"Finalement, chaque acteur contrôle l'autre."

Moi, bureau d'étude, je dis que d'associer les bureaux d'études pour réaliser les études techniques, comme le fait le PMRU, est un moyen d'apporter la solution technique convenable à des problèmes. La réalisation d'une procédure d'appel d'offres permet de garantir une bonne qualité les ouvrages réalisés et d'éviter le travail au noir. L'animateur, le groupe, l'entreprise, le bureau d'études techniques, tous ces acteurs se contrôlent mutuellement, ce qui limite les risques de détournement. C'est un mode de travail très positif pour les organisations de quartier, car cela leur permet d'apprendre puisque nous leur transmettons notre expertise technique. Pour moi cette expérience m'a permis de connaître les comités et la réalité sociale des quartiers de Brazzaville. C'est une expérience vraiment très différente du travail avec les grandes entreprises ou avec l'État.

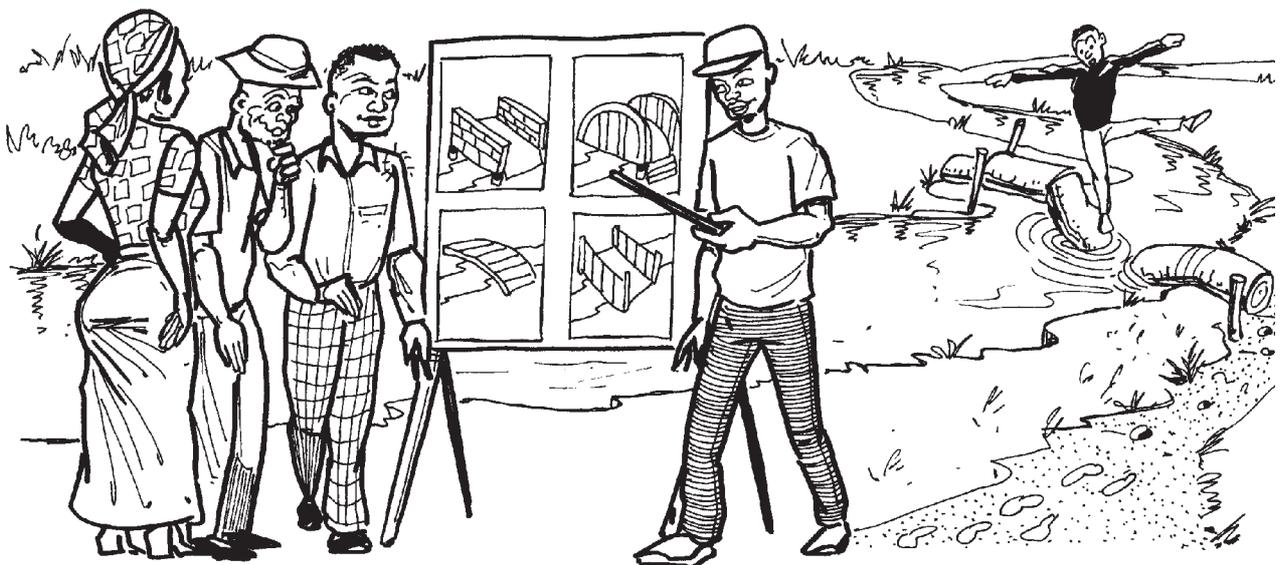
cause et remet au bureau d'études techniques une attestation de validation. Ce choix sera validé par vote formel du bureau qui ne pourra plus revenir dessus ultérieurement. Cette étape passée, personne ne pourra revenir sur les choix techniques décidés, sauf éventuellement lors de l'assemblée générale de validation.

Le bureau d'études finalise alors l'APS qui est présenté à l'assemblée générale lors de la séance de validation finale du projet.

Élaborer un avant projet détaillé (APD)

L'APD est l'étape suivante des études techniques. La phase d'APD se déroule de la même manière que l'APS mais le travail du bureau d'études est plus approfondi. Il doit dresser les plans définitifs, élaborer la description définitive des travaux, le devis quantitatif et estimatif des travaux, le plan de financement et le planning des travaux. Puis il revient vers le groupe porteur qui est son client pour faire valider le tout.

Une fois l'APD réalisé, le projet est prêt à être mis en œuvre.



Préparer la réalisation des travaux

Une fois le projet validé et l'avant projet détaillé élaboré par le bureau d'études techniques, il faut choisir ceux qui vont réaliser le projet.



Définition : maîtrise d'ouvrage - maîtrise d'œuvre

Le maître d'ouvrage est celui qui prend les décisions concernant le projet, engage en son nom une réalisation et qui va en être en principe propriétaire. Il ne finance toutefois pas forcément le projet. C'est le client principal lors de la réalisation. Par exemple, il signe les contrats avec les entreprises et réceptionne les ouvrages quand ils sont achevés.

Pour résoudre des questions de compétence et de disponibilité, le maître d'ouvrage peut déléguer ses pouvoirs à un maître d'ouvrage délégué qui le remplace alors totalement ou partiellement. Ce dernier joue souvent le rôle de conseiller auprès du maître d'ouvrage qui reste dernier décisionnaire. La responsabilité décisionnelle du maître d'ouvrage délégué reste limitée. Elle est variable selon les accords entre les parties.

Le maître d'œuvre, lui, est responsable de l'exécution technique des travaux. Il supervise les artisans et les entreprises. Il rend compte au maître d'ouvrage.

Le maître d'ouvrage est donc le propriétaire (le responsable, le client final) tandis que le maître d'œuvre est responsable des travaux. Cette distinction s'applique aussi bien pour la réalisation des travaux qu'ensuite, pour le fonctionnement et la gestion où le maître d'ouvrage pourra déléguer la gestion à un maître d'œuvre et ne s'occuper que de superviser le bon fonctionnement des équipements.

Exemples :

- Réalisation d'un caniveau : c'est un bien municipal occupant la voie publique. Le caniveau appartient donc à la mairie qui est le maître d'ouvrage du projet. Le comité de projet qui va mettre en œuvre ce projet est en fait un maître d'ouvrage délégué : la mairie lui confie le soin de concevoir et de superviser les travaux. Elle valide toutefois et donne son avis. Les travaux sont faits sous la direction d'un bureau d'études qui est le maître d'œuvre des travaux. L'entretien ultérieur du caniveau sera de la responsabilité du maître d'ouvrage donc de la mairie. Elle pourra s'en occuper elle-même ou demander à un comité d'agir en son nom : elle lui délèguera alors la maîtrise d'ouvrage de la gestion.
- Mise en place d'un centre de couture : L'association est maître d'ouvrage : c'est son centre et les équipements lui appartiennent (même si elle loue les bâtiments). L'association ne rend des comptes à personne d'autre que à ses adhérents. Pour faire ses achats, elle peut faire appel à un bureau d'études qui la conseille et assure ainsi la maîtrise d'œuvre des achats.

Qui réalise les travaux ?

Deux options sont possibles pour réaliser les microprojets. Faire appel à des maçons du quartier ou bien à des entreprises. Chaque option présente ses avantages et ses inconvénients.

Maçon ou entreprise : qui choisir pour réaliser les travaux ?

Qui ?	Spécificités
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Entité a priori neutre en dehors de conflits locaux - Dans certains cas, fonds de démarrage disponibles - Compétences techniques et références vérifiables - Capacité à gérer tout le chantier : approvisionnement, stockage, supervision, trésorerie, divers corps de métier
Le maçon	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de travailler avec des personnes du quartier - Prix plus bas que les prix du marché - Fort contrôle moral du quartier mais risque d'être soumis à des pressions - Nécessite de faire appel à un chef de chantier superviseur - Incapacité à avancer des fonds de démarrage

Le choix entre l'entreprise ou le maçon se fait en fonction des choix et des contraintes des programmes et surtout en fonction de la difficulté technique des projets réalisés.

Comment choisir son entreprise ou son fournisseur ?

Pour réaliser le projet, il faut sélectionner l'entrepreneur ou le fournisseur. Il est important de réaliser ce choix en toute transparence et neutralité, ainsi qu'en fonction du meilleur rapport coût / qualité. Deux options sont possibles selon la nature du projet :

- Pour l'achat de matériel, il faut suivre une procédure d'achat de matériel et mettre en place une commission d'achat de matériel.
- Pour la réalisation de travaux il faut suivre une procédure d'appel d'offres. En général, pour de menus travaux, on fait appel à un artisan sélectionné en gré à gré – c'est-à-dire sans appel d'offres – à partir de trois devis comparatifs. Au delà d'un certain montant, il faut organiser un appel d'offres. A titre indicatif, le PMRU a fixé la barre à 3 millions de FCFA. En dessous de 3 MF, le choix se fait de gré à gré ; au-dessus, il faut passer par une procédure d'appel d'offres.

Comment tenir une commission d'achat ?

Au PMRU, la commission d'achat est composée du bureau de l'association, du bureau d'études et de l'ONG d'appui. Une première réunion distribue des tâches : chaque membre va partir collecter des devis pour les équipements qu'il faut acheter. Il faut trois devis pour chaque achat. Lors de la seconde réunion, la commission examine les devis et fait son choix à la majorité. On choisit le meilleur rapport qualité-coût, tant il est vrai que le moins cher n'est pas toujours le meilleur. On évite de choisir des fournisseurs qui sont parents ou amis d'un des membres de la commission. La commission rédige un compte rendu de cette réunion pour lister les fournisseurs retenus en donnant à chaque fois la raison du choix. Tous les devis sont agrafés au PV de réunion.

Exemple de projet nécessitant une commission d'achat : équiper une association en matériel informatique, acheter des pousses-pousses pour collecter les ordures ménagères, choisir un artisan pour de menus travaux de maçonnerie, acheter des machines à coudre, acheter des médicaments, etc.

Pourquoi réaliser un appel d'offres ?

Un appel d'offres permet de ne pas laisser une seule personne choisir afin d'éviter les risques de corruption et de s'assurer d'un meilleur jugement. Il met en concurrence des entreprises pour s'assurer du meilleur rapport qualité / prix. Un appel d'offres doit permettre de choisir les entreprises les plus compétentes ayant, si possible, une expérience avérée dans le domaine et une connaissance du territoire d'intervention.

Déroulement de l'appel d'offres

Qu'est-ce qu'un appel d'offres ?

Un appel d'offres est une procédure qui permet au maître d'ouvrage de faire le choix de l'entreprise la mieux à même de réaliser un projet. Les procédures d'appel d'offres fixent des critères stricts de manière à ce que ceux qui opèrent le choix ne puissent être influencés par un entrepreneur en particulier.

Le bureau d'études techniques a la responsabilité d'élaborer le dossier d'appel d'offres. Ce dossier est ensuite soumis au groupe porteur de projet.

Pour choisir les entreprises qui seront consultées, deux options sont possibles :

- Les entreprises sont consultées sur liste restreinte. Les partenaires impliqués dans le projet (le maître d'ouvrage avec son bureau d'études) proposent quatre entreprises sérieuses pour constituer la liste restreinte. Attention ! Les maîtres d'ouvrage proposent parfois des entreprises non fiables. Or un canard boiteux, même peu cher, reste un canard boiteux. Le choix des entreprises pour la liste restreinte doit donc se faire à l'unanimité. Cela permet d'éviter tout risque de collusion ou de corruption. La meilleure manière de faire est de procéder à un vote à bulletin secret après avoir enregistré les propositions de chaque membre du bureau.
- Le programme procède à une procédure d'agrément. Seules les entreprises agréées – c'est-à-dire présélectionnées – peuvent participer aux appels d'offres et réaliser les travaux. L'agrément porte sur la compétence (les références) et la capacité technique et financière de l'entreprise.

Diffusion de l'appel d'offres

L'appel d'offres est diffusé par courrier aux entreprises de la liste restreinte qui sont invitées à venir retirer les dossiers à une date fixée. Les dossiers sont généralement vendus aux entreprises. Le BE doit également prévoir des autorisations qui donnent aux entreprises accès au lieu du projet afin d'élaborer leurs propositions.

Le dépôt des offres

Les entreprises déposent leurs offres auprès du groupe porteur de projet qui attribue un numéro à

chaque dossier en l'inscrivant sur l'enveloppe. L'enveloppe ne devra en aucun cas être ouverte avant le dépouillement.

Le dépouillement

L'objectif de cette rencontre est de sélectionner l'entreprise qui réalisera les travaux pour le projet de manière objective selon le meilleur rapport qualité / prix.

Qui participe à la sélection ?

Membres de la commission de sélection :

- le groupe porteur de projet qui préside la réunion,
- le bureau d'études techniques qui est animateur de la réunion,
- l'animateur,
- un délégué de la Mairie d'arrondissement quand il s'agit de projets impliquant la mairie ou concernant des services publics.

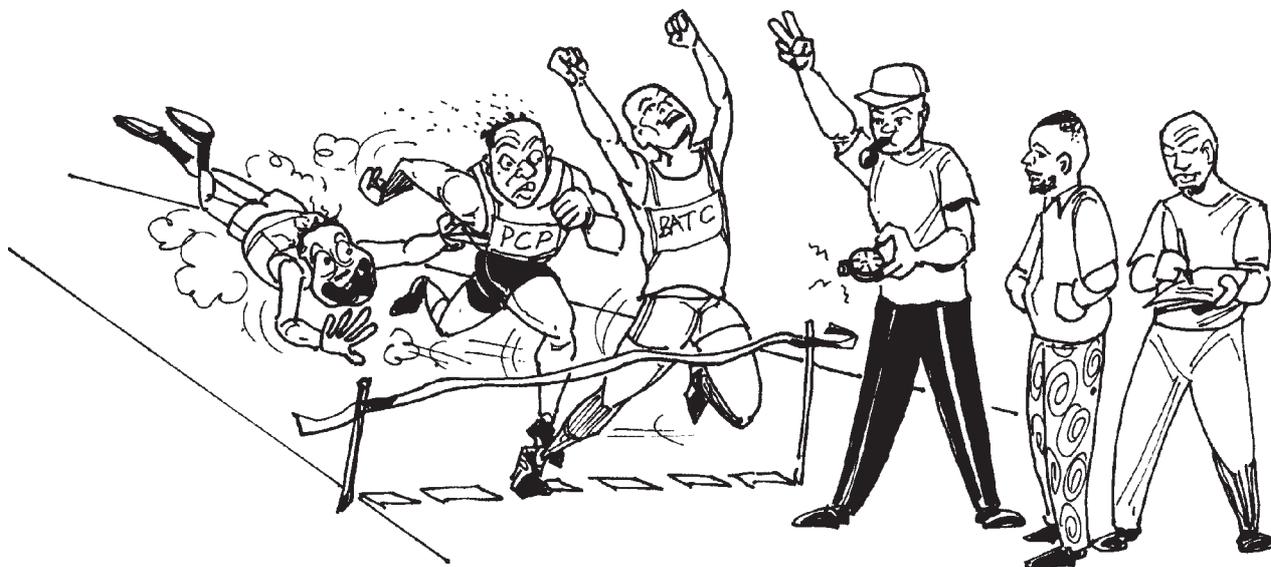
Membres de l'assistance :

- les entreprises soumissionnaires pour la séance de dépouillement,
- les usagers potentiels du projet,
- des personnes ressources invitées.

L'assistance n'assiste qu'à la phase de l'ouverture des plis et à la proclamation des résultats.

Contenu d'un dossier d'appel d'offre

- *instructions au soumissionnaire : ce texte présente les règles de l'appel d'offre Il décrit de quelle manière son offre doit être présentée, à quelle date limite elle doit être remise. Il donne la grille de notation. Toutes ces règles doivent être définies avant le lancement de l'appel d'offre.*
- *avant projet détaillé (avec plan) : c'est la description des travaux à réaliser*
- *bordereau des prix : c'est un cadre permettant au soumissionnaire d'inscrire les différents prix de son offre. Le bordereau indique les postes de dépense et les quantités et le soumissionnaire inscrit ses coûts unitaires.*
- *modèle de contrat : le soumissionnaire aura à le remplir lors de son offre. S'il est retenu, le contrat sera ainsi déjà prêt.*
- *certificat de visite des lieux : le soumissionnaire devra le remplir pour attester qu'il a bien vu les lieux avant de présenter son offre.*
- *engagement du soumissionnaire : c'est une déclaration sur l'honneur indiquant que le soumissionnaire respecte toutes les règles de l'art et celles du maître d'ouvrage. Il déclare aussi ne pas être en situation d'illégalité. Le PMRU demande parfois un engagement à utiliser la main d'œuvre non spécialisée du quartier.*



Paroles d'animateur

"La technique ne doit pas te faire peur."

Pour bien suivre la réalisation des travaux, tu dois te mettre dans la peau du bénéficiaire, c'est-à-dire connaître à fond le projet et le défendre face aux autres acteurs impliqués. Le bureau d'études techniques et les entreprises peuvent jouer des tours aux bénéficiaires. Pour l'entreprise l'intérêt n'est pas l'objectif social du projet mais plutôt de gagner de l'argent et de faire des affaires rapidement. Il te faut donc jouer, en tant qu'animateur, un rôle de contre-poids dans la relation entre l'entreprise et le bureau d'étude pour que ne se crée pas de complicités entre ces deux acteurs aux dépens des bénéficiaires. C'est parfois compliqué. Tu dois veiller à toujours viser le but du projet, c'est-à-dire à parvenir à résoudre les problèmes des bénéficiaires auxquels répond le projet. La technique ne doit pas te faire peur car avec un minimum de compréhension, tu peux valablement discuter avec les entrepreneurs et les techniciens. C'est aussi à eux de s'expliquer en langage simple. Tu dois aussi souffler aux bénéficiaires les questions à poser au bureau d'études, et tu dois attirer leur attention sur les imperfections et sur les problèmes techniques.

La séance de dépouillement a lieu en deux temps : l'ouverture des plis et la sélection.

Premier temps : l'ouverture des plis

L'ouverture des plis s'exécute en deux phases : constat et analyse des offres administratives et techniques puis lecture des offres financières, uniquement pour les offres déposées dans les délais.

- Ouverture des offres administratives et techniques : Toute enveloppe sans offre technique est éliminée. On examine ensuite la présence et la conformité des documents demandés. L'offre technique est notée selon un barème qui est à définir avant l'appel d'offre (et qui figure dans les instructions adressées aux soumissionnaires).
- Ouverture des offres financières : Puis, le président de la commission annonce à haute voix le montant de chaque offre financière. Le président de la commission de sélection doit parapher tous les documents des entreprises en course. Il signe également le bordereau des prix de chaque offre. La séance est levée pour que le bureau d'études techniques analyse les offres.

Documents généralement requis pour les appels d'offre*Documents administratifs :*

- certificat d'immatriculation de l'entreprise
- patente
- attestation de non faillite
- lettre d'engagement du soumissionnaire
- relevé d'Identité Bancaire
- éventuellement relevé de compte certifiant l'existence d'un fonds de démarrage suffisant.

Documents techniques :

- planning des travaux
- présentation du personnel
- certificat de visite du lieu

mière catégorie. Parfois on calcule une moyenne pondérée entre note technique et note financière (surtout pour les travaux de services). Tout est possible. Il faut seulement bien définir la règle du jeu au préalable.

Publication du résultat de l'appel d'offre.

En principe le choix est validé à l'unanimité des membres de la commission ou à la majorité en cas de conflit. Le nom de l'entreprise qui a remporté le marché est alors communiqué au public. Le maître d'ouvrage établira une notification qui reconnaîtra l'entreprise adjudicataire et le contrat sera signé rapidement.

Deuxième temps : analyse, sélection et publication des résultats

La commission de sélection se retrouve à huis clos pour décider du résultat de l'appel d'offres. L'assistance ne sera admise dans la salle que pour la proclamation des résultats.

Le bureau d'études communique d'abord son analyse financière de chaque offre. Il inscrit sur un tableau les prix annoncés et précise si les coûts sont corrects ou non. Certaines entreprises peuvent être exclues en raison d'une sous-évaluation des coûts (en général quand les coûts sont inférieurs de plus de 15 % aux coûts estimés par le bureau d'études). Il faut faire attention au Congo à la tendance de certaines entreprises de proposer des prix très bas, irréalistes pour obtenir le marché.

Une fois les offres financières validées, on calcule la note globale mixant la note technique et la note financière. Ces modalités peuvent être assez différentes. Le PMRU ayant fait un agrément préalable des entreprises, considère que seule la note financière compte. On ne se réfère à la note technique qu'en cas d'ex aequo. D'autres manières de faire sont possibles : Souvent, on classe les entreprises par catégorie selon leur note technique et on prend celle dont le devis est le moins cher dans la pre-

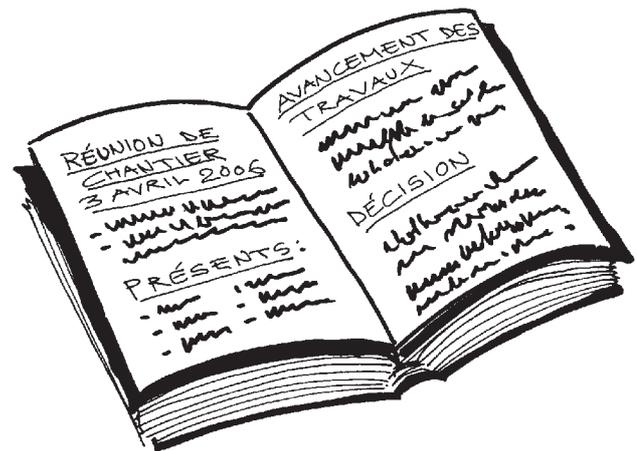
Entreprise	Coût	Résultats
A	8600000F	n°2
B	7950000F	n°1
C	8900000F	n°3
D	4650000F	éliminé

Rôle du bureau d'études lors des appels d'offres

Le bureau d'études joue un rôle essentiel. Il réalise le dossier d'appel d'offre et l'adresse à chaque entreprise de la liste restreinte. Le jour du dépouillement, il dirige en général les débats de la commission : il rappelle les règles, fournit les formulaires d'analyse. Il donne son avis technique sur l'offre technique. Il réalise ensuite l'analyse détaillée de l'offre financière et signale les coûts aberrants. Il joue un rôle de conseiller et de médiateur en cas d'avis contraires des membres de la commission. Finalement il rédige le PV de la réunion de dépouillement des offres et adressera, après la réunion, un courrier à chaque entreprise soumissionnaire pour lui indiquer le résultat de l'appel d'offres.

Suivre la réalisation des travaux

Suite à l'appel d'offres une entreprise a été sélectionnée. Le bailleur et le groupe porteur de projet ont signé un contrat, c'est-à-dire qu'ils se sont engagés formellement à respecter leurs engagements dans le cadre du projet. Le budget nécessaire à la réalisation est disponible. Enfin toutes les autorisations préalables sont réunies. L'entreprise passe alors contrat avec le groupe porteur qui est son client. Ce contrat est préparé par le bureau d'études techniques lors de l'appel d'offres (c'est le "marché des travaux"). Il définit toutes les obligations de l'entreprise.



Démarrage des travaux

Réunion de démarrage

La réunion de démarrage, organisée par le bureau d'études techniques permet de fixer les modalités de suivi du chantier. On détermine le rythme des réunions de chantier (en principe une fois par semaine), et on crée le cahier de chantier. L'entreprise y participe avec le maître d'ouvrage accompagné de l'animateur.

Qu'est-ce qu'un cahier de chantier ?

Le cahier de chantier est un cahier "Manifold" comprenant pour chaque page, une feuille et deux copies. Il sert à écrire les comptes rendus des réunions de chantier. A la fin de chaque réunion de chantier, l'original du compte rendu est remis au groupe porteur du projet et une copie au bureau d'études. La copie sur la souche du cahier reste avec l'entreprise qui conserve le cahier.

Le cahier de chantier peut être utilisé en dehors des réunions de chantier pour inscrire les événements particuliers survenus (vol de matériaux ...). Ces indications seront examinées lors de la réunion de chantier suivante. Il est conservé sur le chantier par le chef de chantier. Le cahier est consultable à tout moment par toutes les parties impliquées dans la réalisation du projet.

Premier versement à l'entreprise

Les paiements à l'entreprise se font toujours par tranches et toujours après le constat du travail réalisé. Une partie du paiement, en général 10%,

se fera après la réception définitive. Les paiements se font directement par le bailleur ou par le groupe porteur de projet maître d'ouvrage, selon les programmes.

Lors d'une réunion de chantier, le bureau d'études fait état de la situation d'avancement qui justifie le paiement. Le maître d'ouvrage signe ce document, appelé "attachement" pour accord.

Qui fait quoi durant les travaux ?

Rôle de l'entreprise

L'entreprise assure la gestion du chantier au quotidien. Elle met en place tous les moyens nécessaires à la bonne réalisation des travaux : matériel, matériaux, protections, panneau de chantier, etc. Elle embauche et dirige le personnel nécessaire. Elle suit les plans élaborés par le bureau d'études. Elle applique les modifications ou recommandations décidées en réunions de chantier et inscrites sur le cahier de chantier. L'entreprise s'engage à respecter les règles de l'art.

Rôle du bureau d'études

Le bureau d'études est le maître d'œuvre du projet. Il travaille pour le compte du maître d'ouvrage, le groupe

porteur de projet. Il a pour rôle de faire respecter les règles de l'art de manière à aboutir à une bonne qualité de réalisation. Il assure la supervision technique des travaux tout au long de leur réalisation.

Le bureau d'études visite régulièrement le chantier, soit lors des réunions de chantier, soit pour une opération particulière. Il se prononce sur les retards éventuels dans l'avancement des travaux. Ces retards peuvent être justifiés ou non.

A la fin des travaux, le bureau d'études réalise un rapport final. Ce rapport comporte une partie technique qui décrit ce qui a été réalisé et les problèmes rencontrés. Il fournit le plan de recollement. Le rapport fait également une synthèse des aspects financiers : coût total des travaux et décompte des versements réalisés à l'entreprise.

Qu'est-ce qu'un plan de recollement ?

Le plan de recollement est le plan définitif de l'ouvrage qui prend en compte toutes les modifications apportées au cours des travaux. Il doit être remis au maître d'ouvrage à la fin des travaux.

Rôle du groupe porteur de projet

Le groupe porteur de projet assure la fonction de maître d'ouvrage. Il est le client final, celui qui décide et qui paye. Il dispose d'un fort pouvoir de décision sur les prestations de l'entreprise.

Le groupe porteur assure un suivi du chantier. Ses responsables participent aux réunions de chantier. Il est souhaitable qu'ils s'organisent pour mettre également en place un suivi du chantier quotidien. Ils paient les factures de l'entreprise après quitus donné par le bureau d'études.

Les bénéficiaires apportent toute l'aide possible pour faciliter le chantier : stockage de matériaux, aide au gardiennage, intervention en cas de conflits entre l'entreprise et le voisinage, recrutement de la main d'œuvre dans le quartier ou la zone.

Rôle de l'animateur

L'animateur appuie le groupe porteur de projet dans sa tâche de suivi des travaux. Il est le conseiller du groupe et joue souvent un rôle de dynamisation du groupe si besoin. L'animateur l'accompagne dans les moments de prise de décisions au cours de la réalisation du projet. L'animateur peut également jouer un rôle de coordination entre les acteurs et de

médiation en cas de conflit. Enfin, l'animateur doit appuyer le groupe dans la préparation des réunions de chantier.

Comment se déroule une réunion de chantier ?

La réunion animée par le bureau d'études a lieu sur le chantier et non dans un bureau. Elle a pour objet de constater l'avancement des travaux réalisés depuis la réunion précédente. Puis, chaque participant exprime ses remarques : le bureau d'études, l'animateur ou le groupe peut souligner des problèmes de qualité, des retards, des malfaçons. Il sera alors décidé de la manière de corriger ces défauts. L'entreprise peut faire état de ses problèmes pour demander conseil ou appui. La réunion de chantier se termine par l'estimation prévisionnelle de l'avancement des travaux pour la prochaine période.

Toutes les remarques et décisions sont inscrites sur le champ dans le cahier de chantier. Ce cahier est signé ensuite par chaque acteur. Toute remarque non inscrite dans le cahier de chantier sera supposée ne pas avoir existé ! Les participants éviteront d'adopter une attitude emportée ou conflictuelle. Il s'agit d'un cadre de concertation qui donne la possibilité à chacun de s'exprimer.

L'ouvrage est réalisé : la réception

L'ouvrage est enfin réalisé. Il s'agit maintenant de dire si les travaux sont finis ou non. L'entreprise remet officiellement la construction réalisée au groupe qui la reçoit. C'est la "réception des travaux". Quand la réception est faite, l'entreprise est payée du solde de son contrat. La réception des travaux se fait en deux étapes : la réception provisoire et la réception définitive.

La réception provisoire

La réception se déroule en présence du bureau d'études, de l'entreprise, du groupe porteur de projet et de l'animateur. La commission de réception examine les travaux faits par l'entreprise. Elle constate si les travaux sont faits correctement.

S'il y a des malfaçons, la réception est prononcée avec des réserves. Un délai est accordé à l'entreprise pour corriger les malfaçons. La réception provisoire est sanctionnée par un PV qui est établi par le bureau d'études sur le cahier de chantier, et, chaque partie représentée, reçoit une copie du procès verbal.

Que fait-on pendant la réception des travaux ?

La réception, définitive ou provisoire, suit les étapes suivantes :

- convocation de la rencontre de réception par le bureau d'études,
- constat de la réalisation des travaux et de la qualité de cette réalisation,
- visite des lieux avec essai des équipements, ce qui permet de vérifier leur conformité,
- établissement du procès verbal de réception.

L'inauguration, un moyen de communiquer sur le projet

L'inauguration est une cérémonie qui annonce publiquement l'utilisation d'un ouvrage après la réception provisoire. Le groupe porteur en tant que maître d'ouvrage est responsable de cet événement. Il est organisé quand il le souhaite après la réception provisoire. Il peut permettre de présenter l'ouvrage aux habitants du quartier et aux autorités. C'est un moment d'information à ne pas négliger.

La levée des réserves

C'est une réunion qui se passe après la réception provisoire des travaux. Elle n'a lieu que si des malfaçons ont été découvertes pendant la visite de réception provisoire des travaux.

Munie de la liste des malfaçons, la commission de réception fait le tour du chantier pour vérifier si les corrections ont été apportées aux réserves. Seules les réserves signalées dans le procès-verbal de réception sont à observer. Lorsque le bureau d'études constate que le travail a été accompli dans les normes, il déclare levées les réserves de la réception provisoire. A cet effet, un procès-verbal de levée de réserves est établi par lui.



Attention, veillez à ne payer qu'à la fin !

Le paiement est le seul moyen de pression que le maître d'ouvrage a sur l'entreprise en cas de problème. C'est pourquoi il faut impérativement terminer le paiement de l'entreprise après réception définitive, au terme du processus de vérification, quels que soient les délais ... et les pressions éventuelles !

La réception définitive

La réception définitive des travaux se déroule au terme de la levée des réserves, après quelques temps de mise en service, selon une période définie au début des travaux dans le contrat. Elle libère l'entreprise de toute responsabilité sur l'ouvrage réalisé. Cette rencontre ultime sert de contrôle de l'utilisation de l'ouvrage. L'ouvrage est examiné en fonction des observations réalisées durant la période de garantie. Le groupe porteur explique tous les dysfonctionnements qui peuvent donner lieu à de nouvelles réserves. En effet, parfois des malfaçons n'apparaissent qu'après un certain temps : une mauvaise étanchéité ne peut être repérée qu'en cas de pluie ou une porte mal scellée peut flancher après quelques mois d'usage. Le délai de garantie est de quelques mois à un an selon la nature des travaux et des opérateurs.

La réunion prendra fin par la rédaction d'un procès-verbal. S'il y a de nouvelles réserves, une nouvelle réception définitive sera prévue. Si tout est conforme, l'entreprise pourra recevoir les 10 % de la retenue de garantie. Elle sera alors totalement payée.

**La question des travaux supplémentaires**

Les groupes porteurs de projet ont toujours tendance à vouloir demander à l'entreprise des travaux supplémentaires qui n'étaient pas prévus au moment de la signature du contrat. Cela fait l'objet de nombreux conflits entre les maîtres d'ouvrage et les entreprises. On peut réaliser des changements au cours de travaux, à condition que ces changements soient décidés au cours d'une réunion de chantier et qu'ils soient inscrits sur le cahier de chantier. Un travail ou des travaux supplémentaires donnent lieu à un paiement supplémentaire qu'il faudra définir avec l'entreprise avant leur mise en œuvre. Enfin, il faut toujours prévoir entre 5 et 10 % d'imprévus dans le budget pour financer de petits travaux complémentaires.

Assurer le suivi de l'activité ou de la réalisation



Après la réalisation du projet, idéalement, l'animateur qui a accompagné le groupe porteur de projet est chargé du suivi de la réalisation achevée et des activités mises en place. Idéalement, car il est rare qu'un temps de suivi et d'accompagnement post projet soit prévu dans les démarches de réalisation de projets. Pourtant ce suivi est indispensable et ce temps doit être prévu.

Il est essentiel d'accompagner le groupe porteur dans son apprentissage concret de la gestion d'un service, d'un équipement ou d'une infrastructure. On ne s'improvise pas facilement gestionnaire de latrines ou de bornes fontaines ... Cela demande du temps, des conseils, des ajustements ... Une sorte de formation continue et pratique qui complète avantageusement toutes les formations que les groupes porteurs de projet ont pu recevoir auparavant, dans les phases d'élaboration du projet.

Qu'est-ce que le suivi ?

Le suivi est un processus d'accompagnement et de formation continue qui vise à repérer les anomalies de fonctionnement du groupe ou du service pour apporter des améliorations dans la gestion et l'organisation ou des adaptations techniques.

Le suivi est une démarche de formation continue qui permet de compléter et de renforcer les compétences des personnes responsables de l'ouvrage ou des services afin de permettre une bonne gestion et un bon fonctionnement.

Le suivi est un moyen de contrôle : il permet de vérifier si la réalité correspond aux prévisions ou aux normes établies.

Le suivi est un moyen d'appui à la gestion et à l'organisation : le recueil des informations doit permettre de prendre des mesures pratiques pour corriger et réajuster les activités en cours.

Comment réaliser ce suivi ?

Les modalités du suivi doivent être définies au préalable entre les principaux acteurs. Elles concernent sa fréquence, ses exécutants, son contenu ainsi que les modalités de diffusion de l'information collectée à cette occasion. L'animateur ne dispose généralement que de peu de temps pour faire ce suivi. Le dispositif de suivi doit donc être léger et ciblé.

Il doit être léger et ne pas exiger beaucoup de temps ni d'argent.

Il doit être ciblé c'est-à-dire qu'il faut clairement déterminer sur quoi porte le suivi.

Il doit être concerté et se faire en partenariat avec ceux qui mènent l'activité autant pour le recueil d'informations que pour l'élaboration des réorientations. L'implication des acteurs et la coélaboration des pro-

Paroles d'animateur

"Les membres du groupe m'ont appelé pour savoir ce qu'il fallait faire."

Quand tu as suivi tout le cycle d'un projet avec un groupe porteur, tu as passé un bon moment avec le comité de projet. Vous avez appris à vous connaître et aussi à vous apprécier. Le groupe parfois est un peu comme un enfant avec ses parents. Il s'éloigne et quand il a un problème, il revient vers toi. Par exemple, en 2004, j'avais terminé un projet. En 2005 le groupe et le projet ont été audités. Les membres du groupe m'ont directement appelé pour savoir ce qu'il fallait faire. C'est là que tu dois te poser, comme pour un enfant, la question du sevrage du groupe : ne pas rester trop présent ou trop accaparant. Aujourd'hui, pour ce comité, je suis comme une personne ressource. Je les conseille mais je ne suis plus leur animateur officiel.

positions d'évolution sont la meilleure garantie pour voir les recommandations appliquées.

Il est également pertinent d'essayer d'impliquer dans le suivi plus largement les usagers, habitants ou clients et la mairie, surtout s'il s'agit d'un projet de service public.

Quelles activités lors du suivi ?

Différentes activités peuvent être menées pour assurer le suivi d'un projet.

- L'examen de la comptabilité est un élément de suivi du budget. Pour suivre les flux d'argent il faut se reporter au cahier de caisse qui sert à noter les mouvements d'argent d'une caisse, les recettes et les dépenses, et au cahier de banque qui enregistre tous les mouvements bancaires.
- Des entretiens individuels et des moments de débats entre ceux qui gèrent les équipements, services ou infrastructures (qui sont souvent les méthodes de l'association qui a mené le projet) et les usagers sont les meilleurs moyens d'identifier les dysfonctionnements et d'essayer de trouver des solutions.
- La participation à des réunions du bureau et de l'assemblée générale en cas de gestion associative) permet d'évaluer la connaissance de l'activité par les membres du groupe et leur implication.

Mini guide d'entretien pour le suivi des activités

- La réalisation fonctionne-t-elle bien ? Est-elle bien entretenue ? Si non, quels sont les problèmes ?
- Le service prévu est-il rendu correctement ?
- La gestion de l'activité est-elle assurée ? Les modes de décision sont-ils adéquats ?
- L'organisation des activités et leur gestion au quotidien sont-elles satisfaisantes ?
- La gestion financière est-elle satisfaisante ?
- Les recettes équilibrent-elles les dépenses ?
- La gestion est-elle transparente ? Que fait-on des bénéfices générés par les activités ? Quel est le niveau d'information des membres sur les résultats financiers de l'activité ?



Quel positionnement pour l'animateur lors du suivi-accompagnement ?

Une fois les difficultés et les imperfections identifiées, l'animateur constitue une force de propositions pour faire évoluer le groupe.

- Il peut proposer des formations pour renforcer les compétences des membres du groupe dans certains domaines identifiés comme faibles : gestion financière, organisation de réunions, mobilisation des membres ...
- Il peut être dans une position de conseil et proposer des solutions de réorganisation qui permettraient une amélioration du fonctionnement, par exemple : reconstituer le comité, organiser une assemblée générale extraordinaire, créer un poste de contrôleur ...
- Il peut aussi présenter des exemples de solutions mises en œuvre ailleurs, par d'autres groupes, pour aider le groupe porteur à élaborer lui-même des solutions et, éventuellement, l'inciter à rencontrer ces groupes sur le terrain
- Une autre possibilité est de travailler avec le groupe sur un deuxième projet. L'animateur pourra alors évaluer les progrès du groupe en terme de fonctionnement et de gestion et apporter un appui adapté aux nouveaux besoins dans le cadre du cycle du projet.

Un contrat de suivi - accompagnement

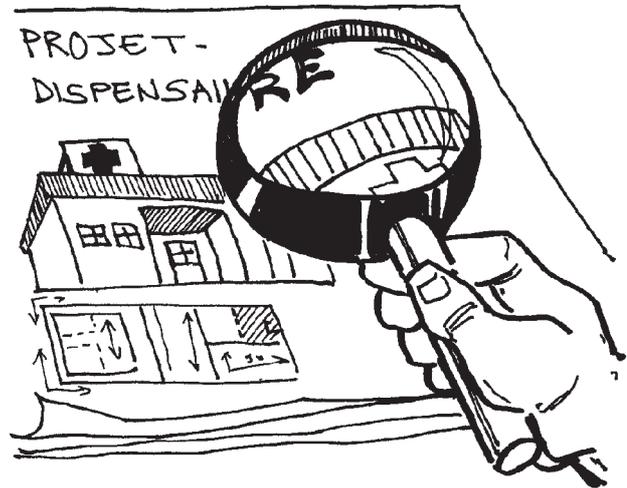
Une possibilité est qu'en fonction de la complexité de l'organisation et de l'activité l'animateur élabore avec le groupe **un contrat d'accompagnement pour une période limitée** – trois à six mois par exemple – où il définit en accord avec le groupe en quoi consistera son appui. L'animateur devient en quelque sorte consultant en organisation pour le groupe.

Ce contrat permet également que les tâches de l'animateur soient bien délimitées durant ce suivi : si l'activité fonctionne mal ou que des problèmes de gestion surviennent, ce n'est en aucun cas de la responsabilité de l'animateur !

L'animateur social doit enfin savoir se retirer définitivement et avoir à l'esprit que le groupe porteur doit acquérir son autonomie. C'est pourquoi il est souhaitable que son accompagnement soit clairement limité dans le temps.

Mener l'évaluation du projet

Vous avez passé plusieurs mois, voire une année à accompagner un groupe, à participer activement à la mise en œuvre de son projet, à manager les relations entre les différents partenaires. A présent le projet est réalisé, l'association qui l'a piloté s'apprête à prendre ses fonctions de gestionnaire pour en assurer la pérennité. Tout ne s'arrête cependant pas là. Il vous reste encore à ce stade de votre démarche à faire l'évaluation du projet.



Qu'est-ce que l'évaluation ?

L'évaluation est la dernière étape du cycle du projet. Elle consiste à porter une analyse, un jugement, sur ce qui s'est passé. On regarde chaque étape du projet et on en évalue les points forts et les points faibles : ce qui a bien marché et ce qui est à améliorer. On essaie de savoir pourquoi tel problème est arrivé ou inversement pourquoi cette étape s'est bien passée. Cette analyse porte sur différents éléments du processus : la démarche utilisée, les choix techniques, les partenaires, l'association elle-même qui a porté le projet, etc.

Il y a deux types d'évaluation : l'évaluation à mi-parcours qui est faite en cours de cycle et l'évaluation finale qui n'est faite qu'une fois que le projet est réalisé. Une évaluation à mi-parcours, durant le déroulement du projet, permet de recadrer certaines manières de faire afin d'améliorer l'avancement du projet. Compte tenu de la durée assez courte des programmes il est toutefois fréquent qu'une seule évaluation soit réalisée. Dans ce cas là, il s'agit d'une évaluation finale qui analyse l'ensemble des activités, depuis l'identification du projet jusqu'à la fin des travaux.

Pourquoi faire une évaluation ?

Le but de l'évaluation est principalement de tirer des leçons de ce que l'on a vécu pour améliorer les pratiques à l'avenir. On aimerait que l'expérience acquise serve à soi-même ou à d'autres. Évaluer

permet donc de s'améliorer petit à petit. Sans un exercice spécifique d'évaluation, un certain nombre de leçons ou de conclusions resteront inconnues, même des personnes les plus directement engagées dans l'action. Il faut s'arrêter pour réfléchir et analyser afin de comprendre le pourquoi et le comment des problèmes rencontrés.

L'animateur sera amené à accompagner d'autres associations et d'autres projets dans l'avenir. L'évaluation lui permettra d'identifier les schémas et modèles à reproduire et les écueils à éviter dans un contexte plus ou moins semblable. Ce sera pour lui un gain de temps, l'assurance de meilleurs résultats et, pourquoi pas, une expertise à partager. Il en est de même pour l'association. Elle pourra à partir des leçons tirées de cette expérience renforcer ses compétences et devenir un meilleur "porteur de projet".

L'évaluation permet donc :

- de savoir comment le projet s'est passé : les délais, la relation entre acteurs, les procédures, les résultats obtenus, etc. ; elle permet de lister les points forts et les points faibles ;
- d'analyser le pourquoi des situations que l'on a connues dans le projet : on réfléchit aux causes des difficultés rencontrées ;
- de tirer des conclusions : que faudrait-il faire à l'avenir pour éviter d'arriver à un tel résultat ? Ou au contraire faudrait-il reprendre une action de la même manière, reproduire une stratégie, utiliser les mêmes outils ?

Idéalement, l'évaluation est conduite par une personne expérimentée, extérieure au processus (monitor). Celle-ci aura la mission d'étudier des documents, d'interroger les acteurs impliqués dans le projet sur les faits et sur leur propre appréciation. Faites ainsi, c'est une opération coûteuse qui nécessite des moyens. C'est pourquoi, il est plus pragmatique que l'évaluation soit menée soit par l'animateur, soit par les membres de l'association eux-mêmes.

Une bonne évaluation, doit être participative. L'animateur ne fait pas cet exercice tout seul dans son bureau, mais il le mène avec le concours des membres actifs de l'association. Il s'agit pour l'animateur d'animer une réflexion des intéressés sur l'ensemble des activités qu'ils ont menées. On parlera dans ce cas là plutôt d'une autoévaluation puisque chacun des partenaires (ici les principaux, c'est-à-dire l'association et l'animateur) analyse et remet en cause non seulement certains aspects du projet mais également son propre comportement lors du cycle.

Préparer l'évaluation

L'animateur doit définir au préalable ce qu'il veut évaluer. L'évaluation d'un projet porte sur différents aspects, par exemple : la démarche utilisée, les partenaires, l'association (ou le comité), le projet lui-même.

Il faut définir comment recueillir les informations nécessaires à l'évaluation. On peut passer par des entretiens individuels, des réunions, la collecte des documents relatifs au projet, des visites sur le site du projet. Il faut identifier les documents à consulter (dossiers techniques, fiches de diagnostic de l'association, rapports d'activités ...). Il faut définir les supports présentant les résultats de cette évaluation. Cela peut être un rapport d'évaluation, un compte rendu, ou, le plus simplement du monde, une fiche à remplir.

Mener l'évaluation

Il est nécessaire qu'une ou plusieurs réunions soient tenues en fonction du volume d'informations à collecter et de la préparation des membres de l'association à cet exercice. L'animateur est le mieux placé pour

animer cette évaluation. Des représentants de toutes les structures impliquées peuvent y participer. Chacun est invité à s'exprimer sur les points faisant l'objet de cette analyse le plus librement possible.

L'animateur note les points de vue, relance les débats, énonce les conclusions communes, obtient un consensus sur les leçons à retenir et à noter dans la fiche ou le rapport. Le document final sera validé par tous.

Conseils pour une réunion d'auto-évaluation

L'animateur doit prendre la peine de bien expliquer aux participants à cette évaluation l'enjeu de l'exercice. Il est important que l'aspect formateur et de constitution d'un capital d'expériences soient compris par tous. Il ne s'agit pas de critiquer au sens premier du terme, ni de prendre sa revanche sur qui que ce soit, mais de valoriser les points positifs et de reconnaître les points faibles en vue d'un meilleur rendement ultérieur.

Il ne faut pas hésiter à distribuer la parole pour s'assurer que ce ne sont pas les points de vue d'une ou de deux personnes qui sont pris en compte.

Il faut s'assurer que les remarques sont sincères, même en ce qui vous concerne, vous animateur. Sachez distinguer les "jets de fleurs", à votre égard, des propos réalistes mais flatteurs. Relancez par des questions du genre : vous êtes sûr que j'ai toujours été présent quand il le fallait ? N'aurait-il pas fallu que je fasse ceci ou cela ? Vous dites que le comité fonctionne correctement, mais il me semble pourtant que le président se substitue souvent au trésorier, par exemple ...

Analyser : comment faire ?

Il est souvent difficile de comprendre ce que veut dire "analyser". On peut commencer par dire ce que l'analyse n'est pas : ce n'est pas une description, un constat, un bilan, un état de fait, un inventaire, un résultat. L'analyse n'est rien de tout cela. Ces différents termes ne sont qu'une étape permettant d'aboutir à l'analyse des résultats.

L'analyse peut être : une recherche des causes (pourquoi ... ?), une critique, un examen, une conclusion argumentée. L'analyse doit aboutir à des conclusions et à des recommandations basées sur une réflexion. Elle nécessite ainsi une réflexion accrue sur le projet et sur le fonctionnement de l'association pour la réalisation de ce projet. C'est pourquoi, il est plus aisé de réaliser cette réflexion en groupe car cela permet d'apporter plusieurs points de vue, divers éléments de réponses et d'enrichir ainsi les débats.

Que mettre dans une fiche d'évaluation ?

La fiche d'évaluation étudiera successivement différents aspects. Pour chaque sujet, on présentera une description de la situation et une analyse :

- **la réalisation**, c'est à dire l'ouvrage et ce qui s'y réfère : sa localisation, le nom du bureau d'étude, celui de l'entreprise, la description des aspects techniques, les délais de réalisation, les principales dates clés du processus de mise en œuvre, le budget et le plan de financement ... ;
- **l'association** qui mène le projet : sa nature, sa composition, son organisation interne, les actions de formation, le degré d'implication dans le processus...
- **l'organisation de la gestion du projet** : organes, fonctions, activités, compte d'exploitation prévisionnel...
- **les partenaires** : principalement leur rôle, leur intervention dans le processus.
- **Les conclusions** : La fin de la fiche constitue la conclusion de l'évaluation. Il s'agit des leçons à tirer sur les différents sujets d'analyse après cette introspection.

Achévé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie Auguste
(pour les cahiers intérieurs)

Couverture imprimée en U.E.

Brazzaville - République du Congo

Juin 2006

Un manuel pour l'action

À Brazzaville, quatorze ONG congolaises d'ingénierie sociale ont travaillé, de 2002 à 2006, au sein du PMRU, programme de microréalisations en milieu urbain, financé par l'Union européenne sur les 7^{ème} et 9^{ème} Fonds européens de développement. Elles ont appuyé des groupes d'habitants ou des associations de base dans la préparation et la réalisation de 150 microprojets. Les animateurs de ces ONG, au nombre d'une soixantaine, ont accompagné pas à pas la réalisation des projets. Ils ont eux-mêmes bénéficié d'un important travail de formation de la part du PMRU.

La démarche d'appui à ces associations locales a été mise au point et améliorée tout au long de l'action. Ce manuel en synthétise les apports : il clarifie les concepts, apporte des méthodes et des outils pratiques. Il s'adresse aux animateurs sociaux des ONG congolaises et de toute structure engagée dans des actions de développement urbain, pour les aider à concevoir et mettre en œuvre leurs actions d'accompagnement des dynamiques de développement participatif.

Le manuel est composé de quatre volumes : maîtriser les techniques de base de l'animation, accompagner la réalisation d'un projet, améliorer le fonctionnement des associations, gérer l'argent.

Le présent volume "**Accompagner la réalisation d'un projet**" apporte à l'animateur, en une dizaine de fiches, les concepts et méthodes adaptées à chaque étape du cycle du projet, pour lui permettre d'accompagner les groupes base dans la réalisation de leur projet.



**Le PMRU
est un programme de coopération entre l'Union européenne
et la République du Congo
(7^{ème} et 9^{ème} FED).**

Couverture : F. CAHITA

GRET PMRU

Ce manuel a été produit dans une démarche collective par le GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques), ONG française responsable de la mise en œuvre du PMRU, l'équipe du PMRU et les huit ONG d'ingénierie sociale qui ont assuré l'animation des projets de quartier.

