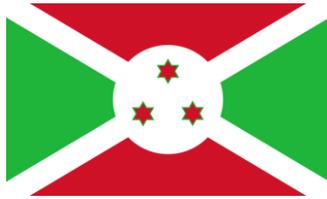


REPUBLIQUE DU BURUNDI



MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'AGRICULTURE ET DE L'ELEVAGE
OFFICE BURUNDAIS POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT



MANUEL DE GESTION DU CYCLE DE PROJET

Gitega

Décembre 2019

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	i
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
ACRONYMES.....	vi
INTRODUCTION.....	- 1 -
I. CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DE L'OBPE.....	- 3 -
1.1. Présentation générale de l'institution	- 3 -
1.1.1. Missions de l'OBPE	- 3 -
1.1.2. Organisation de l'Office	- 4 -
1.1.2.1. Le Conseil d'Administration	- 4 -
1.1.2.2. La Direction Générale	- 5 -
1.2. La gouvernance des projets et programmes au sein de l'OBPE.....	- 7 -
1.2.1. La responsabilité de la conduite des projets et programmes	- 7 -
1.2.2. Les principes directeurs de la gestion des projets et programmes au sein de l'OBPE	- 9 -
1.2.2.1. Principe stratégique 1 : Une communication proactive et intégrée	- 9 -
1.2.2.2. Principe stratégique 2 : La gestion axée sur les résultats.....	- 10 -
1.2.2.3. Principe stratégique 3 : L'inclusion de tous dans la collaboration au développement.....	- 12 -
1.2.2.4. Principe stratégique 4 : La responsabilisation des bénéficiaires	- 13 -
1.2.2.5. Principe stratégique 5 : La capacitation continue des acteurs	- 13 -
1.2.2.6. Principe stratégique 6 : La protection de l'environnement et le développement durable	- 13 -
II. L'ASSURANCE QUALITE DANS LA CONDUITE DES PROJETS ET PROGRAMME	- 13 -
2.1. Les hypothèses dans le cycle de projet.....	- 13 -
2.1.1. Identification des hypothèses	- 15 -
2.1.2. Appréciation des hypothèses	- 15 -
2.1.3. Formulation des hypothèses	- 17 -
2.2. La gestion des risques.....	- 19 -
2.2.1. La notion de risque	- 19 -
2.2.2. Le processus de la gestion des risques au sein de l'OBPE.....	- 20 -
2.2.2.1. Etape 1 : Analyse du contexte	- 21 -
2.2.2.2. Etape 2 : Appréciation des risques	- 22 -
2.2.2.2.1. L'identification des risques	- 22 -
2.2.2.2.2. L'analyse des risques	- 23 -
2.2.2.2.3. L'évaluation et la hiérarchisation des risques	- 23 -
2.2.2.3. Etape 3 : Traitement des risques.....	- 24 -
2.2.2.3.1. L'identification des mesures potentielles.....	- 24 -

2.2.2.3.2.	La sélection des mesures	- 25 -
2.2.2.3.3.	La planification, exécution et suivi	- 26 -
2.2.2.4.	Etape 4 : Suivi, révision, mise à jour, capitalisation.....	- 26 -
2.3.	La qualité à l'entrée	- 26 -
2.3.1.	La qualité à l'entrée dans la politique d'efficacité de l'OBPE	- 27 -
2.3.2.	La démarche et les facteurs de qualité à l'entrée dans les projets de l'OBPE	- 28 -
2.3.2.1.	L'alignement des projets sur les politiques nationales, les priorités des provinces et les stratégies de développement des communes.....	- 28 -
2.3.2.2.	Le respect et la considération des réalités socioculturelles	- 29 -
2.3.2.3.	L'implication des bénéficiaires dans ses programmes	- 29 -
2.3.2.4.	La promotion des femmes et l'égalité de genre.....	- 30 -
III.	LE CYCLE DE PROJET AU SEIN DE L'OBPE	- 30 -
3.1.	L'identification : point de départ du cycle de projet	- 31 -
3.1.1.	L'étude préliminaire	- 32 -
3.1.2.	Le diagnostic approfondi.....	- 33 -
3.1.2.1.	L'étude du territoire ou de la zone	- 34 -
3.1.2.2.	L'étude des informations sur la thématique ou la problématique.....	- 40 -
3.1.2.3.	L'étude des expériences de développement	- 40 -
3.1.2.4.	Le diagnostic organisationnel.....	- 41 -
3.1.3.	L'analyse des problèmes ou des besoins	- 42 -
3.1.4.	L'analyse des parties prenantes	- 44 -
3.1.5.	Restitution participative des résultats du diagnostic.....	- 45 -
3.2.	La planification stratégique	- 46 -
3.2.1.	Généralités sur la planification stratégique au sein de l'OBPE	- 46 -
3.2.2.	Le processus de la planification stratégique	- 48 -
3.2.2.1.	Alignement du projet.....	- 48 -
3.2.2.2.	Enoncé de la vision stratégique	- 49 -
3.2.2.3.	Elaboration de la stratégie	- 49 -
3.2.2.4.	Détermination des objectifs	- 50 -
3.2.2.5.	Construction de la chaîne de résultats	- 53 -
3.2.2.6.	Déclinaison des Indicateurs et indicateurs-cibles	- 55 -
3.2.2.7.	Elaboration préliminaire de la matrice de cadre logique	- 57 -
3.3.	La planification opérationnelle.....	- 58 -
3.3.1.	Les principes à respecter dans la planification opérationnelle	- 59 -
3.3.1.1.	Le principe de mise en cohérence.....	- 59 -
3.3.1.2.	Le principe de la temporalité optimale	- 60 -
3.3.1.3.	Le principe du partenariat.....	- 60 -
3.3.2.	Les aspects de la planification opérationnelle	- 60 -

3.3.3.	Le processus de planification opérationnelle.....	- 61 -
3.4.	Le suivi-évaluation.....	- 63 -
3.4.1.	Généralités sur le suivi-évaluation.....	- 63 -
3.4.1.1.	Le suivi.....	- 63 -
3.4.1.2.	L'évaluation.....	- 64 -
3.4.2.	La description du mécanisme de suivi évaluation au sein de l'OBPE.....	- 65 -
3.4.3.	L'organisation du rapportage au sein de l'OBPE.....	- 67 -
3.5.	L'évaluation finale, la capitalisation et la diffusion.....	- 68 -
3.5.1.	L'évaluation finale.....	- 68 -
3.5.2.	La capitalisation et la diffusion.....	- 71 -
IV.	LA CLOTURE DE PROJET.....	- 72 -
	CONCLUSION.....	- 75 -
	BIBLIOGRAPHIE.....	- 76 -
	ANNEXES.....	- 77 -
	Annexe 1 : Extrait plan d'action annuel de l'OBPE, exercice 2019-2020.....	- 78 -
	Annexe 2 : Organigramme de l'office.....	- 80 -

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Relation entres Hypothèses et la chaine de résultats	- 14 -
Tableau 2 : Analyse des hypothèses.....	- 17 -
Tableau 3 : Tableau d'identification et d'analyse des risques	- 23 -
Tableau 4 : Tableau d'analyse des risques.....	- 23 -
Tableau 5 : Classement catégoriel des risques	- 24 -
Tableau 6 : Exemples de mesures possibles à être mises en œuvre contre des risques identifiés	- 25 -
Tableau 7 : Fiche de mesures pour la gestion des risques.....	- 26 -
Tableau 8 : Exemple de fiche de profil historique	- 34 -
Tableau 9 : Outil FFOM ou SWOT	- 42 -
Tableau 10 : Tableau d'analyse des problèmes	- 44 -
Tableau 11 : Formulation d'indicateur et de cible	- 57 -
Tableau 12 : Un exemple de matrice du cadre logique	- 58 -
Tableau 13 : Les composantes des rapports suivant le type.....	- 67 -

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Logique de conduite d'un projet ou programme au sein de l'OBPE.....	- 7 -
Figure 2 : Sources de mise en œuvre d'un projet ou programme	- 8 -
Figure 3 : Le cycle de communication	- 10 -
Figure 4 : La Gestion Axée sur les Résultats	- 11 -
Figure 5 : Chaîne de résultats	- 12 -
Figure 6 : Stratégie d'appréciation des hypothèses	- 16 -
Figure 7 : Formulation des hypothèses	- 18 -
Figure 8 : Processus d'avènement du risque.....	- 20 -
Figure 9 : Processus de gestion des risques.....	- 21 -
Figure 10 : Matrice de traitement des risques	- 25 -
Figure 11 : la qualité à l'entrée dans les projets et programmes.....	- 27 -
Figure 12 : Le cycle de projet.....	- 31 -
Figure 13 : Le processus d'identification dans le cycle de projet.....	- 32 -
Figure 14 : Approche de l'examen approfondi	- 33 -
Figure 15 : Exemple de carte d'un village	- 35 -
Figure 16 : Carte sociale d'un village	- 36 -
Figure 17 : Carte des ressources d'un village	- 37 -
Figure 18 : Le transect.....	- 38 -
Figure 19 : Exemple de transect d'un village de pêcheur	- 39 -
Figure 20 : Le diagramme des flux	- 40 -
Figure 20 : Exemple d'un diagramme de Venn	- 41 -
Figure 21 : Exemple d'arbre à problèmes.....	- 43 -
Figure 22 : Processus de planification stratégique	- 47 -
Figure 23 : Le processus de planification stratégique	- 48 -
Figure 24 : Cadre stratégique global	- 50 -
Figure 25 : De l'arbre à problèmes à l'arbre à objectifs.....	- 51 -
Figure 26 : Arbre à objectif.....	- 52 -
Figure 27 : La hiérarchie des objectifs	- 53 -
Figure 28 : Logique de la chaîne de résultats.....	- 54 -
Figure 29 : La chaîne des résultats	- 55 -
Figure 30 : Le processus participatif de planification opérationnelle	- 61 -
Figure 31 : Exemple de diagramme de Gantt pour une programmation trimestrielle.....	- 62 -
Figure 32 : Processus de clôture.....	- 73 -

ACRONYMES

CA	Conseil d'Administration
CAD	Comité d'Aide au Développement
EIES	Etude d'Impact Environnemental et Social
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IOV	Indicateurs Objectivement Vérifiables
MARP	Méthode Accélérée de Recherche participative
OBPE	Office Burundais pour la Protection de l'Environnement
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PCDC	Plan Communal de Développement Communautaire
PND	Plan National de Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

INTRODUCTION

Le présent manuel de gestion de cycle de projet est réalisé par l'Office Burundais pour la Protection de l'Environnement (OBPE). Il décrit le cycle de projet tel qu'il est conçu et conduit au sein de l'Office, en adéquation avec les mutations profondes intervenues au niveau international et plaçant l'atteinte des résultats ou la réalisation des objectifs à un niveau de priorité encore plus important.

L'Office, comme le montre le décret qui le crée, est appelé à conduire un certain nombre de projets ou programmes d'intérêt national et communautaire. Ainsi, dans la gestion de ses interventions à travers ses projets et programmes de développement, il met en avant l'objectif de changer de manière structurelle les situations insatisfaisantes en des situations satisfaisantes. Ce faisant, il se base sur ses expériences antérieures, mais aussi sur les expériences de beaucoup d'organisations en adoptant une approche aujourd'hui pratiquée très largement par les acteurs et intervenants dans la conduite des projets et programmes : la Gestion Axée sur les Résultats. Cette approche décompose le processus de gestion de projets ou de programmes en étapes distinctes, chaque étape ayant un certain nombre de composantes et de caractéristiques. L'ensemble de ces étapes est ainsi appelé le cycle de projet.

Le projet est défini comme une réponse à une problématique globale, par des actions, interventions et réalisations concrètes, dans un territoire bien défini, nécessitant des ressources de divers ordres, et devant être mises en œuvre dans un temps imparti, suivant un calendrier et une stratégie d'intervention déterminés.

Pour l'efficacité de ses interventions, l'Office considère ainsi le cycle de projet dans son ensemble et s'attèle à répondre aux exigences de chaque étape, du point de vue de la méthodologie d'approche, mais également des outils utilisés. Suivant une démarche intégrée, il assure une bonne gestion de toutes les étapes du cycle, avec le caractère d'interdépendance des étapes.

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

Il est ainsi structuré autour de quatre grandes parties. La première partie présente l'OBPE, et la gouvernance de ses projets et programmes. La deuxième partie, traitant de l'assurance qualité

dans la conduite des projets et programmes de l'Office, présente les hypothèses dans le cycle de projet, la gestion des risques et les facteurs de qualité à l'entrée. La troisième partie du manuel parcourt le cycle de projet. Il présente les différentes étapes du cycle, la méthodologie de conduite de chaque étape, les outils utilisés, les jeux d'acteurs, etc. Enfin, la dernière partie présente la clôture des projets et programmes, en exposant la méthodologie et le processus.

I. CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DE L'OBPE

1.1. Présentation générale de l'institution

La protection de l'environnement est, depuis longtemps, au centre des priorités de la République de Burundi, comme le met d'ailleurs en exergue la Loi n°1/010 du 18 mars 2005 à travers laquelle la Constitution par son article 159 point 4°, met la protection de l'environnement et la conservation des ressources naturelles parmi les matières du domaine de la loi. La constitution en vigueur depuis le 7 juin 2018 réaffirme cette position du pays en faveur de l'environnement. Cet engagement général et résolu de l'Etat dans la promotion du développement durable justifie d'ailleurs la création de l'Office Burundais pour la Protection de l'Environnement (OBPE).

L'OBPE a été créé par décret N° 100/240 du 29 Octobre 2014 portant création, missions, organisation et fonctionnement de l'Office. Ce décret lui offre un statut d'Etablissement Public doté de la personnalité juridique, d'un patrimoine propre et d'une autonomie financière et administrative. L'Office est ainsi une direction générale placée sous la tutelle du Ministère ayant l'environnement dans ses attributions.

1.1.1. Missions de l'OBPE

L'Office est chargé de contrôler, de faire le suivi et de s'assurer de la gestion durable de l'environnement en général, des ressources naturelles en particulier dans tous les programmes de développement national (article 7 du décret portant création de l'office).

Les missions dévolues à l'OBPE sont présentées par l'article 6 du décret portant Création, Mission, Organisation et Fonctionnement de l'Office. Dans ce décret, l'on note que l'OBPE a principalement 10 missions présentées ci-dessous :

- Veiller au respect du Code de l'Eau, du Code forestier, du Code de l'environnement et autres textes en rapport avec la protection de l'environnement;
- Mettre en place et faire le suivi des mécanismes de commerce et d'échanges internationaux des espèces de faune et de flore;
- Faire respecter les normes environnementales et proposer toutes les mesures de sauvegarde et de protection de la nature;
- Assurer le suivi et l'évaluation des programmes de développement pour s'assurer du respect des normes environnementales dans la planification et l'exécution de tous les projets de développement, susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'environnement;

- Veiller à la mise en œuvre des obligations découlant des Conventions et Accords internationaux relatifs à l'environnement auxquels le Burundi est Partie;
- Identifier et proposer de nouvelles Aires à protéger et d'autres zones riches en biodiversité nécessitant des mesures spéciales de protection;
- Entreprendre et encourager les recherches et les mesures d'accompagnement pour le maintien de la diversité biologique;
- Etablir les normes de qualité des essences forestières;
- Mettre en place des mécanismes d'atténuation et adaptation aux changements climatiques;
- Préparer les dossiers techniques pour la Commission Nationale de l'Environnement.

Pour s'acquitter convenablement de ces missions, l'office a les prérogatives suivantes.

- Demander à tout organe concerné de donner un rapport sur l'état de l'environnement
- Visiter sans préavis tout site de projet de construction, d'établissement industriel et commercial dans le cadre des inspections des activités contribuant à la dégradation de l'environnement
- Collaborer avec d'autres organes et organisations de l'intérieur et de l'extérieur du Pays
- Recevoir des aides, des subventions ou des dons,
- Octroyer des prix et des subventions éventuelles en vue de faciliter la recherche et le renforcement des capacités en matière de gestion intégrée de protection de l'environnement ;
- Faire payer les amendes conformément à la loi à tout contrevenant à la législation en vigueur en matière de l'environnement ;
- Traduire en justice tout contrevenant en matière environnementale.

1.1.2. Organisation de l'Office

L'Office est bâti autour d'une organisation présentant deux grandes structures : le Conseil d'Administration et la Direction Générale. L'organigramme de l'Office est joint en annexe.

1.1.2.1. Le Conseil d'Administration

L'OPBE est placé sous la supervision d'un Conseil d'Administration qui assure l'administration générale de l'Office dans le cadre de la politique définie par le Gouvernement. Il est composé de sept administrateurs nommés par décret sur proposition du ministère en charge de l'environnement, pour un mandat de quatre années renouvelable.

Les attributions du Conseil d'Administration sont les suivantes :

- Définir les orientations de l'activité de l'Office et prendre toutes les décisions nécessaires à la réalisation de ses missions.
- Approuver après examen les comptes de l'exercice écoulé et voter le budget prévisionnel de l'année suivante.
- Adopter le règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration et de l'office.
- Approuver l'organigramme de l'Office et le statut du personnel.
- Fixer la rémunération du personnel de l'Office et les avantages des commissaires aux comptes ainsi que des administrateurs, en tenant compte des besoins et des ressources.
- Prendre des décisions importantes d'investissement, de dépenses ou de recettes dans les limites des dispositions légales et réglementaires y relatives.
- Prendre toutes les initiatives nécessaires à la réalisation de ses missions.
- Adopter les contrats et projets importants qui engagent l'Office.
- Veiller à l'exécution de ses décisions.

1.1.2.2. La Direction Générale

La Direction Générale de l'Office est son organe d'exécution. Elle s'occupe de la conduite des affaires courantes que lui attribuent les textes qui le créent, de la conception stratégique des projets et programmes, de leur mise en exécution, des activités de suivi évaluation, etc. Elle comprend trois grandes directions.

- La Direction des Forêts,
- La Direction de l'Environnement et des Changements Climatiques
- La Direction Administrative et Financière.

La Direction des Forêts a pour mission de :

- Assurer l'exécution et le suivi de la politique du Gouvernement en matière de développement et de gestion des ressources forestières;
- Centraliser les données sur les forêts et les aires protégées en collaboration avec les services techniques concernés;
- Mettre en place des mécanismes de surveillance et de gestion des aires protégées;
- Elaborer des plans de gestion et d'aménagement des aires protégées;
- Préparer les rapports sur l'état des ressources forestières au Burundi;
- Mettre en œuvre les politiques nationales en matière des Forêts;
- Promouvoir les activités de protection, de sauvegarde et de gestion des aires protégées;
- Produire annuellement un rapport annuel sur l'état de santé des aires protégées;

- Créer des corridors de connexion des aires protégées dans un cadre national et régional pour assurer la survie d'un grand maximum de biodiversité;
- Mettre en place un mécanisme de valorisation rationnelle des ressources biologiques des aires protégées;
- Promouvoir la conservation ex-situ par la création des jardins botaniques, des arboretums, des zoos et des autres vivariums;
- Elaborer et développer une politique et une stratégie structurantes et tarifaire de la filière bois;
- Assurer la disponibilité et la qualité des semences forestières et agro-forestières adaptées vis-à-vis du bilan hydrique (interaction Climat-Sol-Végétation);
- Elaborer un plan directeur d'aménagement des forêts;
- Faire l'extension de l'espace boisé sur les terres encore vacantes, du reboisement des crêtes dénudées, de l'agroforesterie;
- Entretien et protéger les ressources forestières;
- Promouvoir la participation active de la population dans la gestion communautaire et le développement du patrimoine forestier à travers l'agroforesterie et foresterie rurale.

La Direction de l'Environnement et des Changements Climatiques a pour missions de :

- Assurer la coordination des interventions dans le domaine des Changements Climatiques;
- Faire l'analyse des EIES;
- Faire le suivi de la protection des espaces verts et des zones de sauvegardes;
- Suivre au quotidien la mise en œuvre de la politique, de la stratégie nationale et du Plan d'Action sur le changement climatique par les différents intervenants;
- Faire le suivi des espèces envahissantes et mettre en place des mécanismes pour leur éradication;
- Promouvoir la recherche-développement en matière du Changement Climatique;
- Préparer les rapports sur l'état de l'environnement au Burundi;
- Mettre en œuvre les politiques sur l'environnement et sur les changements climatiques;
- Promouvoir les activités de protection de l'environnement, de la conservation et de la restauration de la nature;
- Mettre en place des mesures d'adaptation et d'atténuation des impacts des changements climatiques;
- Elaborer une stratégie nationale sur la pollution de l'air;

- Elaborer une politique nationale sur les polluants organiques persistants.

3. Direction Administrative et Financière

La Direction administrative et Financière a pour mission de :

- Assurer la gestion des ressources humaines et matérielles de l'Office;
- Etablir le budget prévisionnel, procéder à sa révision et à son exécution;
- Contrôler l'encaisse et les écritures comptables;
- Produire les rapports financiers;
- Etablir le bilan en fin d'exercice.

1.2. La gouvernance des projets et programmes au sein de l'OBPE

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



Figure 1 : Logique de conduite d'un projet ou programme au sein de l'OBPE

Ce schéma résume ainsi la philosophie incarnée par l'intervention de l'Office à travers les projets et programmes qu'il exécute, suivant un certain nombre de principes directeurs.

1.2.1. La responsabilité de la conduite des projets et programmes

La décision de mettre en œuvre un projet ou un programme relève d'une responsabilité stratégique de l'Office, portée au plus haut par le conseil d'administration.

Cette décision peut découler de plusieurs sources, comme le met en exergue la figure suivante.

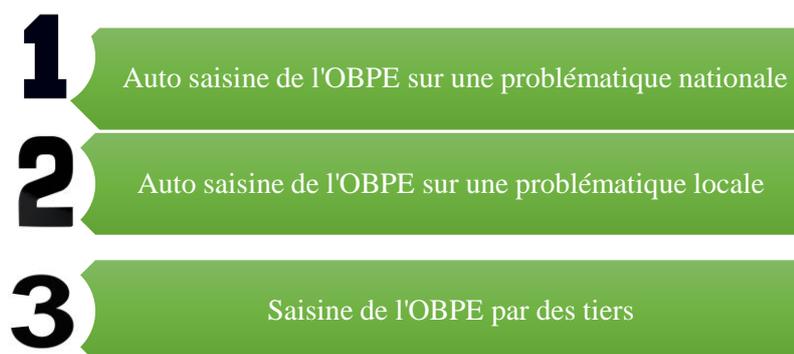


Figure 2 : Sources de mise en œuvre d'un projet ou programme

De cette figure, il apparaît trois (03) sources principales :

- L'auto saisine de l'OBPE sur une problématique d'ordre nationale : l'Office a le devoir et s'adjoint la nécessité de la prise en charge d'une problématique nationale. De ce point de vue, suivant les prérogatives qui lui sont dévolues par le décret qui le met en place , il peut s'autosaisir pour mettre en œuvre, sur la base du budget que lui attribue l'Etat ou qu'il peut aller chercher auprès de partenaires techniques et financiers, un projet ou un programme visant à prendre en charge une problématique nationale.
- L'auto saisine de l'OBPE sur une problématique d'ordre local : cette saisine peut se faire sur la base du constat de l'existence d'un problème ou d'un besoin à prendre en charge à un niveau local. De ce point de vue, l'Office, surtout à travers ses démembrements (les antennes provinciales et dans les Aires Protégées), peut s'autosaisir sur la base d'une constatation ayant permis de voir une situation pressante sur le terrain à prendre en charge à travers la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme.
- La saisine par l'OBPE d'un tiers sur un problème : l'Office peut également être saisi sur un problème par un tiers, une communauté ou des personnes ressources. Cette saisine peut se faire à un niveau central ou au niveau des antennes provinciales mais aussi au niveau des Aires Protégées qui reporteront au niveau central le problème.

Dans tous les cas, l'étude de la possibilité, des modalités et de la décision d'intervenir par le développement d'un projet ou programme est faite par la Direction Générale et proposée au Conseil d'Administration pour validation. En outre, des projets et programmes peuvent émaner de décisions de la conférence des parties prenantes.

Les sources de financement peuvent être ainsi de différents ordres (Etat, partenaires techniques et financiers, contribution des bénéficiaires, etc.).

La validation effective de la décision d'exécution d'un projet ou un programme relève de la responsabilité stratégique du Conseil d'Administration, de la conception stratégique, de l'exécution et du suivi-évaluation de l'organe de direction de l'OBPE. Pour la conduite des projets et programmes, l'Office a généralement deux options : il peut faire exécuter ses projets et programmes par ses directions, ou alors constituer une unité de gestion de projet dont le niveau d'autonomie est décidé de concert entre le Conseil d'Administration et les partenaires techniques et financiers. Dans tous les cas, la mise en œuvre des projets et programmes se fait en tenant compte d'un certain nombre de principes directeurs.

1.2.2. Les principes directeurs de la gestion des projets et programmes au sein de l'OBPE

Les principes directeurs sont les guides qui encadrent la conduite des projets et programmes. Ils sont la référence morale qui guide les décisions d'exécution des projets et programmes et qui fournit une pierre d'assise pour établir une méthodologie de mise en œuvre efficace ainsi que l'adhésion et la mobilisation de toutes les parties prenantes.

Au sens de l'Office donc, les présents principes directeurs sont destinés aux responsables de la planification et de l'exécution des projets et programmes, au niveau de la direction centrale, au niveau des antennes provinciales/communales et au niveau des unités de gestion des projets comme dans les Aires Protégées. Ces principes directeurs, au nombre de cinq (5), ne donnent pas les détails techniques d'intervention, mais offrent un cadre de référence stratégique d'exécution.

1.2.2.1. Principe stratégique 1 : Une communication proactive et intégrée

Le premier principe qui encadre la mise en œuvre des projets et programmes au sein de l'Office, c'est la communication, une communication sociale proactive. La communication est conçue au sein de l'Office comme un cycle dynamique, une interaction continue entre les différents acteurs ou parties prenantes dans la conduite d'un projet ou d'un programme. Elle est l'instrument ou le moyen privilégié de la démarche participative de l'Office. C'est grâce à elle que l'Office met en place un climat de confiance entre les parties prenantes. La stratégie de communication, les techniques, les outils et les moyens sont présentés dans le plan de communication de l'OBPE. Généralement, le cycle de communication adopté par l'Office est ci-dessous schématisé.

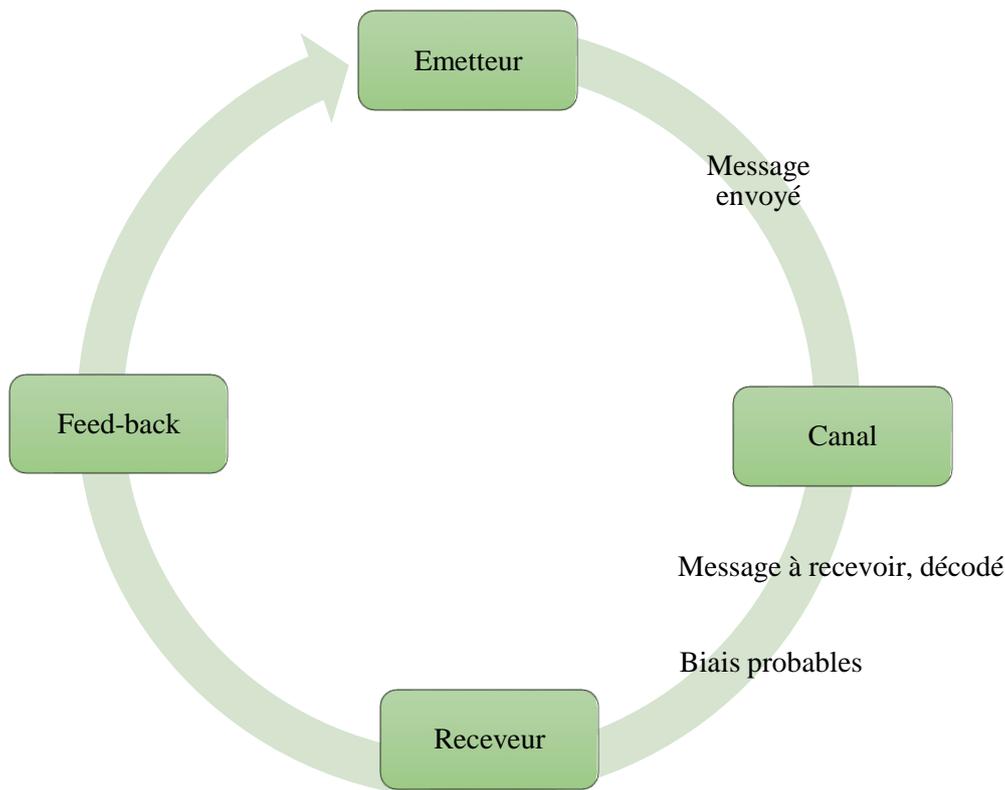


Figure 3 : Le cycle de communication

Grâce à sa politique de communication, l'Office a le pouvoir d'intervenir efficacement au niveau des communautés, des territoires et des terroirs, en permettant à chaque acteur de participer activement, d'exprimer son opinion et de donner des éléments de proposition pour une plus grande efficacité. De ce point de vue, conscient qu'il peut apparaître à plusieurs endroits des biais potentiels dans la communication, l'OBPE s'attèle à bien préparer et concevoir sa politique de communication dans tout le cycle de projet.

1.2.2.2. Principe stratégique 2 : La gestion axée sur les résultats

L'OBPE inscrit toutes ses interventions dans une optique d'efficacité. De ce fait, toutes ses actions sont orientées dans le sens de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), pour des résultats concrets de développement socioéconomique et environnemental.

Pour rappel, la GAR est une démarche et une philosophie, qui s'est très vite développée à partir des années 1990, en réponse à la faillite de l'aide théorisée dans ces années, du fait du constat fait que les volumes importants des ressources financières injectées à travers l'Aide Publique au Développement dans les pays sous-développés, n'ont pas permis le développement de ces pays. La GAR se présente comme suit.

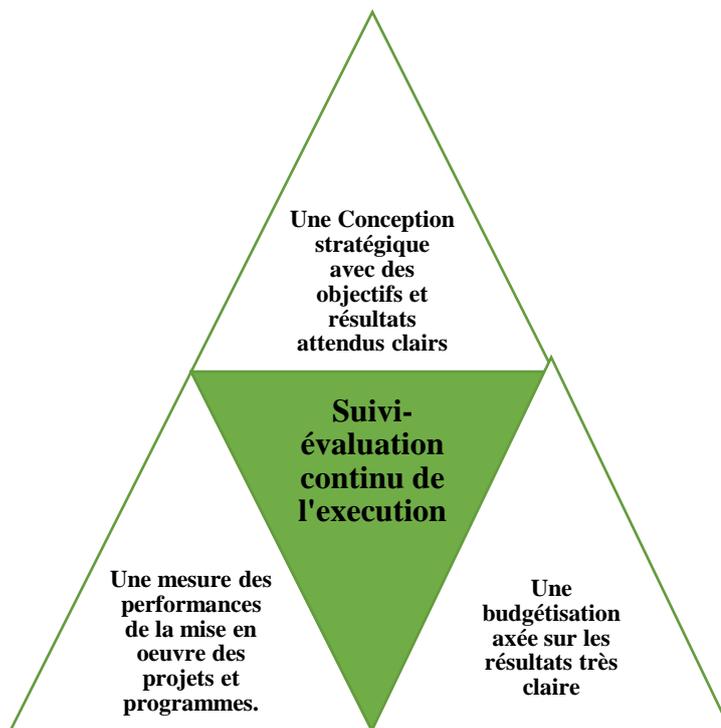


Figure 4 : La Gestion Axée sur les Résultats

La GAR est un cadre d'intervention et une philosophie. Elle guide en effet les modalités d'intervention et d'exécution des projets et programmes de l'Office, permettant de partir d'une conception stratégique de ces projets et programmes, mettant en évidence des objectifs précis et des résultats attendus clairement déclinés, à une mesure claire des performances réalisées à travers le projet ou programme mis en œuvre. Les ressources nécessaires pour l'exécution de ce projet ou programme sont ainsi budgétisées tenant compte exclusivement des résultats recherchés.

Dans l'agenda de l'efficacité de l'Aide au Développement, plus précisément lors du sommet de Paris en 2005, les bailleurs et partenaires au développement ont proposé dans la déclaration de Paris, l'adoption de la GAR comme moyen efficace de gestion des projets et programmes permettant l'atteinte des résultats de développement. .

La Déclaration de Paris de (2005) sur l'efficacité de l'aide est un accord international dans lequel les pays en développement, les pays donateurs membres du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et les organisations multilatérales ont adopté six principes de coopération ci-dessous présentés.

- *Le principe de l'appropriation* : qui veut que les bénéficiaires s'approprient les actions et initiatives de développement.

- *Le principe de l'alignement* : qui veut que les partenaires s'alignent sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires.
- *Le principe de l'harmonisation* : qui veut que les différents partenaires harmonisent leurs interventions pour une efficacité collective.
- *Le principe de la gestion axée sur les résultats* : qui veut que les projets soient efficaces et efficaces, permettant des résultats.
- *Le principe de la responsabilité mutuelle* : qui veut que tous les acteurs soient responsables des résultats obtenus.

La démarche de l'OBPE s'inscrit dans ce contexte général d'efficacité et s'appuie fondamentalement sur la GAR. Cela fait que l'Office dans le sens de ses attributions de protection de l'environnement et de développement durable, considère dans le cadre de ses interventions, un cycle de projet qui lui permette d'atteindre les objectifs spécifiques et généraux, dans le respect des principes d'efficience, de transparence, de responsabilisation et d'imputabilité.

Cette méthodologie d'intervention est soutenue par l'objectif d'atteinte d'une chaîne logique de résultats découlant des actions mises en œuvre. Les résultats concernés correspondent à des résultats de court terme (les extrants et les résultats immédiats), des résultats de moyen terme (les effets ou les résultats intermédiaires) et des résultats de long terme (les impacts ou les résultats ultimes).



Figure 5 : Chaîne de résultats

1.2.2.3. Principe stratégique 3 : L'inclusion de tous dans la collaboration au développement

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

de faire le nécessaire pour avoir une participation significative de toutes les catégories d'acteurs, et répondre au mieux à leurs besoins.

1.2.2.4. Principe stratégique 4 : La responsabilisation des bénéficiaires

Conformément au principe de la responsabilité mutuelle découlant de la déclaration de Paris, l'OBPE veille, dans l'exécution de ses projets et programmes, à responsabiliser les bénéficiaires. Un tel principe lui permet ainsi d'assurer les bases pour une pérennisation de ses interventions.

1.2.2.5. Principe stratégique 5 : La capacitation continue des acteurs

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

1.2.2.6. Principe stratégique 6 : La protection de l'environnement et le développement durable

La protection de l'environnement est une priorité pour l'OBPE. Ainsi, tous ses projets sont analysés minutieusement sous l'angle de leur propension à préserver l'environnement et à promouvoir le développement durable.

II. L'ASSURANCE QUALITE DANS LA CONDUITE DES PROJETS ET PROGRAMME

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

2.1. Les hypothèses dans le cycle de projet

L'atteinte des résultats d'un projet ou d'un programme suppose la systématisation de la qualité à l'entrée, la gestion des risques éventuels, mais aussi la considération des hypothèses

relativement à l'exécution des activités. Un projet ou un programme est mis en œuvre dans un environnement général et contextuel très dynamique, pouvant se métamorphoser, se muer et évoluer au grès de différentes réalités. Dans cette situation changeante, certaines données peuvent impacter négativement, d'autres positivement l'exécution des activités. Pour cette raison, il est fondamental d'identifier et de recenser ces données dès la phase de conception ou de formulation du projet.

Spécifiquement, l'on appelle hypothèse, dans le cadre du cycle de projet, des événements, conditions ou faits sur lesquels le projet ou programme n'a pas forcément de maîtrise, mais qui devraient être réunies ou réalisés pour que ce projet ou ce programme puisse être exécuté dans de meilleures conditions et atteindre ses résultats. Ces sont autrement dit, les facteurs sur lesquels le projet ou programme n'a pas d'influence directe mais constituent des conditions préalables à la réalisation des objectifs ou à l'atteinte des résultats.

Les hypothèses n'étant donc pas ou directement maîtrisées par le projet, l'OBPE attache beaucoup d'attention à constamment les suivre et essayer de les connaître, pour les considérer dans l'exécution des activités, les facteurs pouvant les influencer de façon déterminante.

Exemple : Les partenaires vont continuer à financer le projet ; la situation sécuritaire va continuer à s'améliorer, etc.

Leur identification permet de réduire l'incertitude ou le risque. Entre la chaîne logique du projet et les hypothèses, il faut voir une relation très étroite, qui est indispensable à l'atteinte des résultats ultimes, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Relation entre Hypothèses et la chaîne de résultats

Chaîne logique	Relations	Hypothèses
Impacts	Il faut, après les effets, que les hypothèses 4 se concrétisent pour que les impacts escomptés puissent être atteints.	Hypothèses 4
Effets	Il faut, après l'atteinte des résultats immédiats, que les hypothèses 3 se concrétisent pour que les effets soient obtenus.	Hypothèses 3
Résultats immédiats	Il faut, après mise en œuvre des activités et obtention des extrants, que les hypothèses 2 soient concrétisées pour que les résultats immédiats soient atteints.	Hypothèses 2
Extrants	Il faut, après mise en œuvre des activités, que les hypothèses 1 soient concrétisées pour que les extrants soient obtenus	Hypothèse 1

Activités	Il faut que les préalables soient réunis pour que les activités puissent être mises en œuvre	Préalables
-----------	--	------------

Pour arriver à bien gérer les hypothèses dans le cycle de projet, l'OBPE s'attèle à les identifier d'abord avant de les apprécier et de les formuler.

2.1.1. Identification des hypothèses

L'identification des hypothèses est la première étape vers leur prise en charge ou leur suivi. Elle permet une meilleure compréhension de l'environnement et du contexte de mise en œuvre du projet ou programme concerné.

Pour identifier les hypothèses, l'OBPE s'attèle à se poser des questions sur :

- les facteurs ou déterminants, de l'environnement externe au projet ou programme, qui peuvent impacter l'exécution ou le démarrage des activités ;
- les facteurs ou déterminants, de l'environnement externe au projet ou programme, qui peuvent agir sur la relation entre les activités et les résultats ;
- les facteurs ou déterminants, de l'environnement externe au projet ou programme, qui peuvent agir sur la relation entre les résultats et les objectifs spécifiques ;
- les facteurs ou déterminants, de l'environnement externe au projet ou programme, qui peuvent agir sur la relation entre les objectifs spécifiques et les objectifs généraux.
- les facteurs ou déterminants, de l'environnement externe au projet ou programme, qui peuvent agir sur la relation entre les objectifs généraux et la vision stratégique du projet ou programme concerné.

L'identification des hypothèses se fait sur la base d'un brainstorming (recherche d'idées sur un sujet donné par le moyen de la libre expression), d'une analyse de la littérature, d'une revue des expériences pratiques, d'une revue des expériences documentées d'autres projets ou programmes, etc. Tous les facteurs identifiés sont formulés sous la forme positive et sont appréciés avant d'être retenus à leur niveau approprié.

2.1.2. Appréciation des hypothèses

L'appréciation des hypothèses, au sens de l'OBPE, est inspirée de l'approche de la Commission Européenne schématisée ci-dessous.

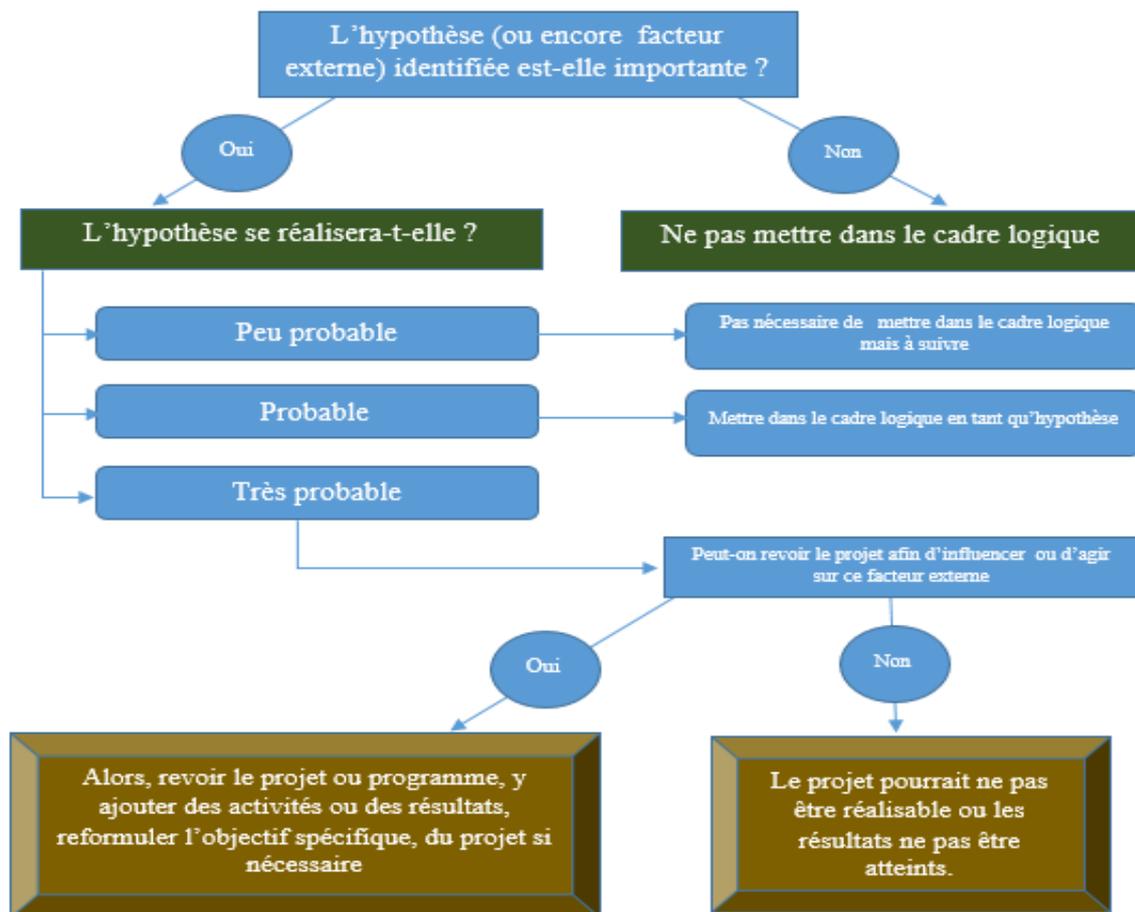


Figure 6 : Stratégie d'appréciation des hypothèses

L'appréciation des hypothèses se fait à travers un questionnement critique sur les facteurs devant être réunis pour que les résultats soient atteints. Ces questionnements se font pendant la phase de réflexion et de conception mais aussi et surtout de planification stratégique du projet ou programme concerné. Ils sont également faits pendant la phase d'exécution.

Si l'hypothèse où le facteur externe est identifié(e), l'OBPE se pose d'abord des questions sur son importance, de l'impact éventuel sur la bonne marche du projet ou programme. Au cas où l'hypothèse n'est pas importante, alors elle n'est pas retenue dans le cadre logique à établir.

Cependant, lorsqu'il s'avère que l'hypothèse (ou encore facteur externe) identifiée est importante, alors, l'OBPE s'interroge sur sa probabilité de réalisation, et, selon chaque niveau de probabilité de réalisation, propose des actions à faire ou attitudes à prendre. Ainsi :

- Si la réalisation de l'hypothèse est peu probable, alors, il n'est pas nécessaire pour l'OBPE de le mettre dans le cadre logique du projet ou programme, mais elle est suivie tout de même.

- Si la réalisation de l'hypothèse est probable, alors l'OBPE l'enregistre dans son cadre logique et en tient compte dans ses activités.
- Si la réalisation de l'hypothèse est très probable, alors l'OBPE se pose une question essentielle sur la possibilité ou non de revoir le projet ou programme afin d'influencer ou d'agir sur l'hypothèse. De ce fait, s'il n'est pas possible de revoir le projet ou programme, alors, la réalisation des objectifs ou l'atteinte des résultats pourrait être hypothéquée, c'est-à-dire que l'intervention peut ne pas être viable.

Tableau 2 : Analyse des hypothèses

<p>1. Est-ce réellement un facteur externe (qui n'est pas pris en charge directement?)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non → ne pas inclure dans le cadre logique - Oui → aller au 2 <p>2. Est-ce que ce facteur externe est important pour la réussite du projet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non → ne pas inscrire dans le cadre logique - Oui → aller au 3 <p>3. Est-ce que ce facteur externe sera réalisé ou est-ce qu'il y a beaucoup de chances qu'il sera réalisé sans effort supplémentaire important de la part du projet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oui → ne pas inscrire dans le cadre logique - Non → aller au 4 Probablement → inclure comme hypothèse dans le cadre logique et garantir un suivi de ce facteur <p>4. Est-ce que le projet peut directement prendre en charge ce facteur ou doit-il être modifié à cette fin?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non → le projet n'est pas faisable, ce facteur est une hypothèse fatale - Oui → intégrer ce facteur dans le cadre logique

2.1.3. Formulation des hypothèses

La formulation des hypothèses n'est pas ordinaire au sens de l'OBPE. Elle suit des règles qui garantissent une bonne caractérisation de la situation. Ainsi, l'Office les formule en tenant compte d'une succession de phases, ci-dessous schématisées.

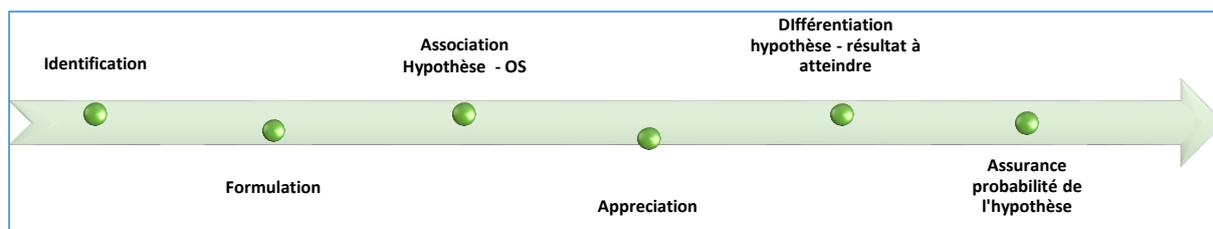


Figure 7 : Formulation des hypothèses

- Phase 1

La première phase est l'identification ou la définition des facteurs externes, faite généralement pendant l'étape identification du cycle de projet. Au moment du diagnostic global utilisant différents outils, cette première tâche dans la formulation des hypothèses est réalisée. Il est également possible de la réaliser pendant la phase de planification stratégique ou de formulation de la stratégie, en s'interrogeant sur ce qui pourrait s'opposer à l'atteinte des objectifs stratégiques.

- Phase 2

La deuxième phase est la formulation des facteurs identifiés. Ces facteurs deviennent ainsi des hypothèses qui déterminent et présentent clairement pour des facteurs concrets, les conditions devant être réunies pour que les résultats soient atteints.

- Phase 3

La troisième phase correspond à la mise en rapport des hypothèses identifiées avec les objectifs spécifiques dans le cadre logique du projet ou du programme considéré.

- Phase 4

La quatrième phase correspond à l'appréciation de l'hypothèse, de son niveau d'importance. Cette phase permet de ne pas retenir une multitude d'hypothèses, et d'en considérer que quelques, qui, si elles étaient infirmées, remettraient en cause l'atteinte des résultats du projet ou programme.

- Phase 5

La cinquième phase consiste à faire la différence entre ce qui doit être considéré comme une hypothèse et ce qui doit être considéré comme un résultat devant découler du projet.

Exemple : considérer comme hypothèse « que les populations acceptent et s'approprient le projet ».

- Phase 6

La sixième phase enfin, consiste à mesurer la probabilité de l'hypothèse et à prendre, conformément au schéma ci-dessus présenté, la bonne décision.

2.2. La gestion des risques

2.2.1. La notion de risque

L'OBPE accorde une grande importance à sa politique de gestion des risques qui lui permet d'assurer les conditions optimales de succès dans la mise en œuvre de ses projets et programmes. Un risque, ou éventualité d'une situation qui peut causer un dommage, représente un événement dont l'arrivée aléatoire, est susceptible de causer un préjudice ou des dégâts à la bonne marche des projets et programmes mis en œuvre et ainsi compromettre sérieusement l'atteinte des objectifs ou causer un écart défavorable vis-à-vis du résultat attendu, des projets et programmes.

La notion de risque correspond ainsi à un triplet comprenant un scénario ou événement qui peut probablement se produire, une probabilité d'occurrence ou d'avènement et les conséquences découlant de l'avènement de cet événement probable. Ces conséquences sont le plus souvent des dommages causés à la bonne marche des projets et programmes.

Le risque dans le cadre de la gestion des projets et programmes peut être schématisé comme suit :

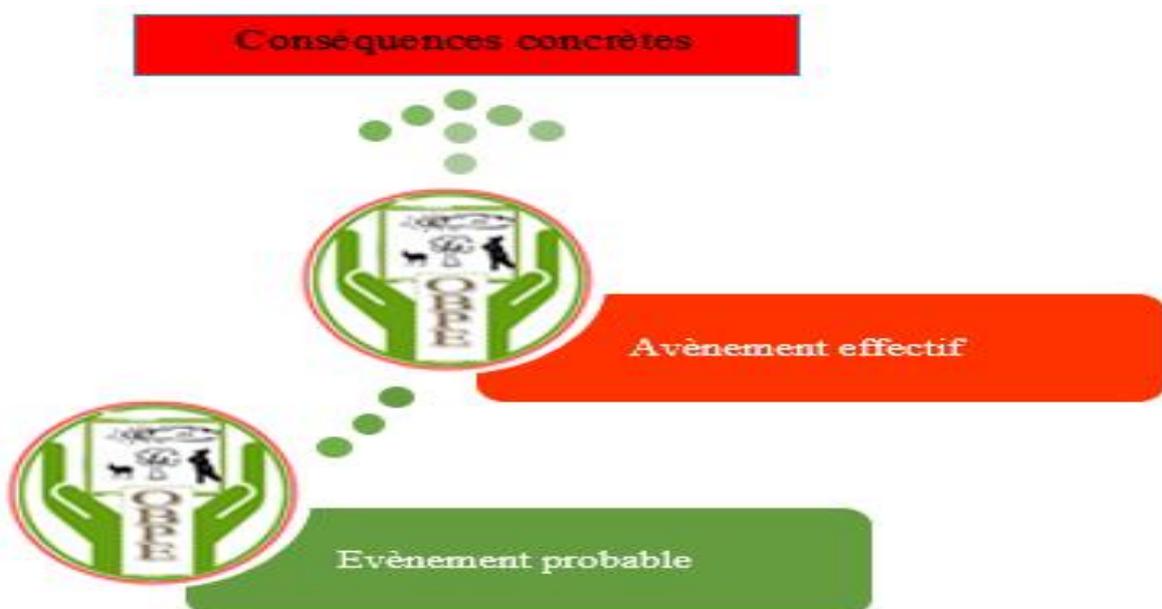


Figure 8 : Processus d'avènement du risque

La gestion des risques est essentielle pour l'OBPE dont les projets s'inscrivent obligatoirement dans une optique de développement durable. Elle est définie comme un processus régulier, continu, coordonné et intégré qui permet l'identification, l'évaluation et le contrôle des risques et des situations à risques qui pourraient causer des dommages à l'atteinte des objectifs des projets et programmes. Autrement dit, gérer un risque est une fonction opérationnelle qui peut aller d'une approche purement qualitative à une analyse beaucoup poussée en termes d'impacts financiers et calendaires, jusqu'à une proposition de reconfiguration du projet ou programme

Elle permet de prévoir tous les scénarii pouvant découler de l'avènement des risques, et de réagir efficacement en cas de survenance d'événements pouvant dévier le projet de la trajectoire des résultats escomptés. La gestion des risques permet ainsi à l'OBPE d'agir à priori plutôt qu'à postériori.

Elle se fait suivant un processus standardisé qui permet de caractériser chaque risque et de proposer la meilleure stratégie de gestion.

2.2.2. Le processus de la gestion des risques au sein de l'OBPE

Le processus de gestion des risques au sein de l'Office correspond à une séquence logique allant, sur la base de la définition du contexte, de l'appréciation des risques aux mesures de traitement en vue de réduire l'importance. Il permet au projet ou programme exécuté, d'arriver aux résultats escomptés. Il comporte trois grandes étapes : l'analyse du contexte, l'appréciation des risques, le traitement des risques, et enfin, le suivi, la révision et la mise à jour.

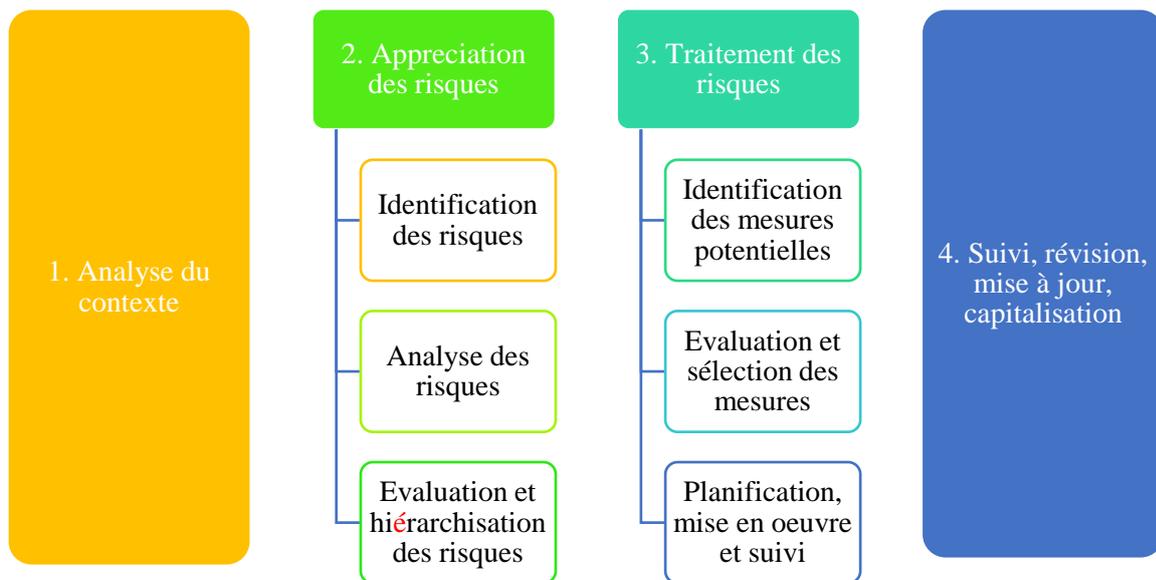


Figure 9 : Processus de gestion des risques

2.2.2.1. Étape 1 : Analyse du contexte

Le processus de gestion des risques commence par la première étape qui est l'analyse du contexte. Il correspond à l'environnement global dans lequel est exécuté le projet ou le programme. Il comprend l'environnement interne et l'environnement externe. La détermination du contexte permet ainsi de cadrer avec précision les paramètres qui encadreront la mise en œuvre du projet ou du programme.

Analyser le contexte consiste à chercher à avoir une bonne compréhension de l'environnement général, à connaître les différentes considérations internes et externes susceptibles d'impacter les activités à mettre en œuvre. Dans cette optique, il s'agit de déterminer les situations qui ont cours sur les plans administratif, politique, social, de culte et culturel au sein de la communauté ou du territoire et qui peuvent impacter négativement la bonne marche des activités.

Pour bien analyser le contexte, l'OBPE s'attache à mettre en œuvre une bonne politique de communication et de consultation participative, qui concerne les parties prenantes directement engagées dans la réalisation du processus, mais aussi celles qui ne sont pas directement engagées mais qui se perçoivent comme pouvant être touchées par les décisions ou les activités découlant de la réalisation du processus de gestion des risques. Ainsi, tous les facteurs de risque

ou à risque pouvant influencer, négativement la bonne exécution des activités du projet ou du programme sont intéressants à étudier

2.2.2.2. Etape 2 : Appréciation des risques

L'appréciation correcte des risques est une étape décisive dans la perspective de leur réduction pour une meilleure atteinte des résultats. Cette appréciation est faite suivant une démarche structurée et rigoureuse jumelée à des paramètres techniques précis, laquelle démarche permet à l'Office d'identifier les risques et les actions pour les minimiser.

La démarche d'appréciation comprend trois grandes étapes : l'identification des risques, l'analyse des risques, l'évaluation et la hiérarchisation des risques.

2.2.2.2.1. *L'identification des risques*

L'identification est la première phase de l'étape de l'appréciation des risques au sein de l'OBPE. C'est un processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques. L'identification consiste à recenser par tous les moyens possibles, tous les risques et sources de risque susceptibles d'affecter le projet concerné, mais aussi les domaines d'impact de ces risques. Ces moyens peuvent être la revue de projets similaires déjà mis en œuvre, des échanges et discussions avec des personnes ressources, le brainstorming, l'étude de la littérature, la consultation de bases de données, etc. Autrement dit, identifier les risques consiste à se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui peut se produire?
- Quand est-ce que cela peut se produire ?
- Où est-ce que cela peut se produire ?
- Comment est-ce que cela peut se produire?
- Pourquoi est-ce que cela peut se produire?

Cette démarche de questionnement permet dans un premier temps de faire un inventaire effectif des risques, c'est-à-dire un listage exhaustif de tous les risques auxquels le projet peut être confronté, et, dans un second temps, de faire leur analyse, qui correspond à une démarche visant à vérifier si les risques inventoriés existent réellement et peuvent être effectivement considérés. Cette étude est faite tenant compte des caractéristiques du projet, de l'environnement, des processus, des parties prenantes, etc.

L'outil généralement utilisé est le tableau d'identification et d'analyse des risques.

Tableau 3 : Tableau d'identification et d'analyse des risques

Type de risque	Description	Exemple
Infrastructure		
Catastrophes		
Social		
Politique		

2.2.2.2.2. *L'analyse des risques*

L'analyse des risques identifiés est la deuxième phase de l'étape appréciation des risques. C'est un processus d'étude cherchant à caractériser les risques identifiés, à étudier les probabilités d'occurrence et des conséquences potentielles pouvant résulter de leur manifestation. Pour chacun des risques identifiés, l'analyse permet ainsi de voir par exemple l'intensité maximale probable, les probabilités d'occurrence ou la récurrence, la localisation spatiale et l'étendue possible de ses effets; la vitesse d'évolution du phénomène (cinétique); la durée de l'impact; le moment où l'aléa est susceptible de survenir; la prévisibilité; la possibilité de maîtrise ou de contrôle du risque, etc.

Le tableau d'analyse des risques souvent utilisé est ci-dessous présenté.

Tableau 4 : Tableau d'analyse des risques

Risque	Caractéristiques du risque	Probabilité d'avènement			Degré de l'impact		
		Faible	Moyenne	Haute	Faible	Moyen	Fort

2.2.2.2.3. *L'évaluation et la hiérarchisation des risques*

Évaluer un risque consiste à chiffrer sa probabilité d'apparition et à estimer la gravité des conséquences sur les objectifs du projet. Il est ainsi question dans cette étape de mesurer, quand cela est possible, la menace que constitue le risque identifié, en termes de probabilité et de gravité.

L'évaluation permet après d'hiérarchiser les risques, de les sérier des plus importants aux moins importants. La hiérarchisation correspond au classement des risques selon la probabilité d'occurrence et la gravité des conséquences. Elle permet de distinguer les risques acceptables des risques non acceptables pour le projet.

L'identification, l'évaluation et la hiérarchisation permettent ainsi d'arriver à un classement catégoriel des risques en fonction de l'existence, de la probabilité d'occurrence, de la gravité et de la priorité de prise en charge. Les risques sont généralement regroupés en quatre (04) grandes catégories comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 5 : Classement catégoriel des risques

Catégories	Description	Priorité
Les risques avérés	Estimation précise de la probabilité d'avènement et des conséquences graves	Très haute
Les risques potentiels	Risques fort probables mais dont on ignore soit la probabilité d'avènement soit la gravité des conséquences	Haute
Les risques présumés	Probabilité d'avènement et conséquences ignorées	Moyenne
Les risques inconnaisables	Risque peut être existant, mais probabilité et conséquences inconnues	Faible

La phase « appréciation des risques » permet d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de hiérarchiser tous les risques. Compte tenu du fait que le risque zéro n'existe pas, il paraît important après hiérarchisation de tous les risques identifiés, de retenir que les risques qui nécessitent la prise des mesures de traitement visant à amoindrir ces risques. Ainsi, il est question pour l'OBPE, à partir de la hiérarchisation, faite des risques, de déterminer les risques acceptables et les risques inacceptables.

2.2.2.3. Etape 3 : Traitement des risques

Le traitement des risques consiste à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion. Il est une suite logique de l'identification, de l'évaluation, de la hiérarchisation et du classement catégoriel des risques. La stratégie de gestion a pour objectifs soit de supprimer les causes du risque ou de réduire et d'atténuer la criticité, mais aussi de prévoir des actions en cas de survenance du risque. Les actions à engager dans cette stratégie sont dépendantes de la probabilité d'occurrence et de la gravité des conséquences. Généralement, l'on distingue trois phases dans l'étape « traitement des risques » : l'identification des mesures potentielles, l'évaluation et la sélection des mesures et la planification, exécution et suivi des actions.

2.2.2.3.1. *L'identification des mesures potentielles*

La première phase de cette étape « traitement des risques » est la détermination des mesures à mettre en œuvre pour éliminer ou amoindrir les risques. Généralement, le traitement se fait sur la base de la matrice de traitement des risques ci-dessous présentée.

□ +	Plan de contingence : accepter le risque mais faire un suivi très étroit du facteur	Changer de stratégie, à moins que l'impact puisse être atténué
Impacts sur le projet	Assurer un suivi du facteur de risque pendant la mise en œuvre du programme	Plan de mitigation : L'atténuer en concertation avec d'autres organisations ; En tenir compte dans la stratégie du programme.
0	Probabilité de Matérialisation du risque	
		+ □

Figure 10 : Matrice de traitement des risques

2.2.2.3.2. *La sélection des mesures*

Après l'identification des risques, leur hiérarchisation et l'identification des mesures potentielles, la sélection des mesures à retenir est la phase suivante. Elle permet, sur la base de toutes les mesures identifiées et pouvant permettre de prendre en charge les risques identifiés, de choisir les meilleures mesures tenant compte des possibilités de différents ordres. Le tableau suivant donne une idée de la démarche généralement opérée.

Tableau 6 : Exemples de mesures possibles à être mises en œuvre contre des risques identifiés

Risques identifiés	Catégories de mesures	Exemples
Risque de glissement de terrain ou d'éboulement	Infrastructures, aménagements et équipements destinés à éviter la manifestation d'un risque	Erection d'un mur de protection, construction d'ouvrages pour empêcher le déclenchement d'une avalanche, déplacement des populations, enrochement pour éviter un glissement de terrain etc.
Risque d'inondation	Ouvrages et équipements de protection contre l'inondation	Digues, clôtures, brise-lames, bâtiments de confinement des fuites, bassins de rétention des liquides, écrans protecteurs, etc.
Risque de destruction par les vents violents, la tempête, etc.	Conception ou restauration de bâtiments ou d'infrastructures en vue d'assurer leur robustesse ou leur résistance aux aléas et ainsi limiter leur vulnérabilité	Utilisation de matériaux, d'équipements et de techniques permettant d'accroître la capacité à faire face à des risques tels les vents violents ; érection de brises vents.
Risque que les communautés ne comprennent pas la nécessité de bien gérer les aléas	Les programmes de sensibilisation du public, de communication des risques et de préparation de la population	Campagnes générales de sensibilisation, communication sur la nature et les caractéristiques des risques et des aléas, territoire exposé, conséquences prévisibles, mesures prises pour éviter le sinistre, moyens dont disposent les citoyens pour se protéger, consignes à suivre en cas sinistre, etc.
Risque de déficit de ressources financières pour gérer les aléas	Modes et procédures d'alerte et de mobilisation	Mesures destinées à prévenir la population, les autorités responsables et les intervenants d'une situation d'urgence ou d'un sinistre et à mettre à contribution les ressources nécessaires à la gestion de la situation, etc.
Mettre le risque identifié	Mesures de secours à la population et de sauvegarde des biens et du milieu naturel	Recherche et sauvetage, évacuation, mise à l'abri, soins de santé, maîtrise de l'aléa et de ses effets, protection des biens et du milieu naturel, etc.

Après inventaire de toutes les mesures possibles, le choix définitif de la ou des mesures à retenir peut à présent se faire. Ainsi, l’outil présenté à travers le tableau suivant est utilisé.

Tableau 7 : Fiche de mesures pour la gestion des risques.

Risque	Probabilité d'avènement			Degré de l'impact			Mesures de gestion du risque
	Faible	Moyenne	Haute	Faible	Moyen	Fort	

2.2.2.3.3. La planification, exécution et suivi

La dernière phase est la phase d’exécution et de suivi des mesures choisies. Elle va de la planification au suivi, passant par la mise en œuvre. La planification permet de tracer clairement la méthodologie de mise en œuvre des mesures, ainsi que les parties prenantes mobilisées, le calendrier de mise en œuvre, les ressources financières nécessaires, les indicateurs, etc. Après la planification, l’on va vers l’exécution des actions planifiées. Ainsi, l’ensemble des dispositions prévues dans la planification sont intégrées aux pratiques courantes de gestion et au processus budgétaire.

Il est important de comprendre que très généralement, les mesures prises n’éliminent pas le risque, mais l’atténuent seulement. Ainsi, il subsiste toujours. C’est pourquoi il est nécessaire de suivre le facteur et de procéder à des évaluations du risque résiduel pour voir son degré d’acceptabilité.

2.2.2.4. Etape 4 : Suivi, révision, mise à jour, capitalisation

Le suivi des actions engagées dans la gestion des risques se fait ainsi de façon étroite et dans toutes les étapes ou phases de la mise en œuvre du projet. Ce suivi permet de mesurer périodiquement la criticité des risques pour ainsi revoir, ajuster, augmenter ou diminuer les actions de prévention et de réduction des risques.

La dernière étape dans la gestion des risques correspond à la capitalisation. Cette étape enrichit la connaissance des risques potentiels et de leur méthode de gestion, pour les projets futurs.

2.3. La qualité à l’entrée

L’on ne note pas une définition stabilisée de la qualité à l’entrée des projets et programmes. Néanmoins, on entend par qualité à l’entrée, la prise en compte de tous les facteurs favorisant,

dès la phase de conception et l'état de préparation d'exécution des projets et programmes à mettre en œuvre, la qualité dans la mise en œuvre pour l'atteinte des résultats recherchés. La démarche d'assurance qualité à l'entrée de l'Office lui permet ainsi de s'assurer que ses projets et programmes sont maturés et prêts à être mis en œuvre pour l'atteinte effective des objectifs recherchés.

2.3.1. La qualité à l'entrée dans la politique d'efficacité de l'OBPE

L'efficacité étant au centre des normes d'intervention de l'OBPE, l'office se met dans l'obligation de mettre en œuvre dans les conditions optimales de réussite, ses projets et programmes afin d'atteindre de meilleurs résultats.

Une telle démarche l'astreint à considérer au premier degré les facteurs de succès dès la phase de réflexion et de conception relativement à ses projets et programmes. L'assurance qualité à l'entrée constitue pour lui ainsi le fondement d'une mise en œuvre réussie, surtout pour les projets multi acteurs pour lesquels l'atteinte des résultats exige l'implication active et effective des différentes catégories de parties prenantes. Egalement, compte tenu du fait que qu'il est difficile et même impossible de corriger pendant l'exécution des projets et programmes les problèmes de conception, la définition de la qualité à l'entrée constitue un facteur de succès de plus en plus devenue une préoccupation importante de l'OBPE en matière de développement et de conduite des projets de développement. Les résultats trouvés par Morra et Thumm (1997) et schématisés ci-dessous, sont pour confirmer et encourager cette résolution importante.

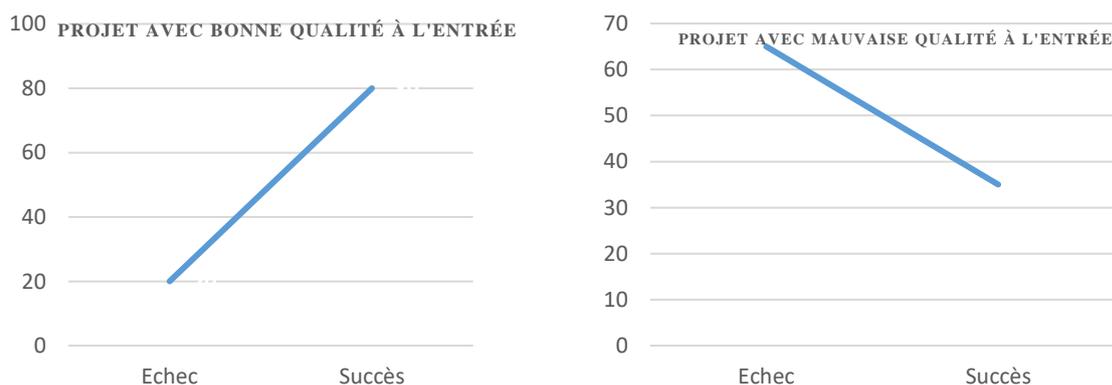


Figure 11 : la qualité à l'entrée dans les projets et programmes

Il apparaît selon les données de ces derniers en effet que 80% des projets qui ont bien défini et pris en compte les facteurs de qualité à l'entrée ont effectivement atteint leurs objectifs et 65% des projets qui n'ont pas bien défini et considéré les facteurs de qualité à l'entrée n'ont pas atteint leurs objectifs.

2.3.2. La démarche et les facteurs de qualité à l'entrée dans les projets de l'OBPE

Cette démarche sous-entend la considération d'un ensemble de facteurs pouvant garantir une mise en œuvre des projets et programmes dans des conditions de succès. Ainsi, pour y arriver, l'OBPE accorde une importance particulière à un certain nombre de critères définis par le CAD de l'OCDE, et dès la phase d'élaboration de projets. Ces critères sont essentiellement la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité. Pour chaque critère, l'Office se pose des questions importantes.

Ainsi, pour la pertinence, il est question de voir si le projet convient au contexte, s'il correspond aux besoins des bénéficiaires, s'il s'inscrit dans les orientations nationales de la République du Burundi, s'il entre dans le cadre du respect des accords et conventions dont la République du Burundi a souscrits, etc.

Pour l'efficacité, il est question pour l'Office de voir si le projet ou programme concerné est à mesure de répondre aux besoins de ses bénéficiaires, si les objectifs pour lesquels le projet ou programme devra être mis en œuvre pourront bien être atteints à travers cette mise en œuvre, etc.

Pour l'efficience, il est question pour l'Office de mettre en parallèle l'atteinte des résultats avec le coût ou les moyens nécessaires à la mise en œuvre. L'efficience fait ainsi référence à l'atteinte des résultats au moindre coût.

S'agissant de la viabilité, il est question pour l'Office de se poser la question de la durabilité de ses interventions. Autrement dit, la pérennisation des acquis après la mise en œuvre est également une préoccupation de l'Office avant toute exécution de projet ou programme.

Pour s'assurer que tous ces facteurs sont bien pris en compte, la démarche de l'OBPE suit un processus prenant en compte les déterminants importants ci-dessous listés.

2.3.2.1. L'alignement des projets sur les politiques nationales, les priorités des provinces et les stratégies de développement des communes.

L'OBPE, selon l'article 3 du décret qui le fonde, est « un établissement public doté de la personnalité juridique, d'un patrimoine propre et d'une autonomie financière et administrative. Il est placé sous la tutelle du Ministre ayant l'Environnement dans ses attributions ». Sous ce rapport, l'Office est une structure publique ayant la responsabilité de participer à la traduction en réalité des aspirations de la République du Burundi, déclinées dans le Plan National de Développement (PND) dont l'objectif global est de « transformer structurellement l'économie

burundaise, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être social ». Ainsi, l'Office aligne ses interventions sur ce cadre globale de référence de la politique socioéconomique de la République du Burundi et inscrit de ce fait l'ensemble de ses projets et programmes dans les orientations nationales, mais également dans les politiques sectorielles validées au niveau national. Elle tient également compte des documents de développement des communes et des provinces comme les Plans Communaux de Développement Communautaire (PCDC). Ces derniers documents traduisant l'ambition des communes et des provinces, sont ainsi un cadre de référence des interventions dans les provinces.

2.3.2.2. Le respect et la considération des réalités socioculturelles

L'Office met en œuvre la majorité de ses projets et programmes en milieu communautaire, dans des provinces et communes ayant des réalités socioculturelles différentes. D'ailleurs, la « Vision Burundi 2025 », ainsi énoncée « faire du Burundi une nation unie, solidaire et en paix ; un pays bâti sur une société de droit avec un patrimoine culturel riche ; une économie prospère au service du bien-être de tous ».

Pour que ses projets et programmes soient acceptés par les bénéficiaires (ce qui permet d'assurer l'appropriation par les communautés), l'Office veille à ce que ses interventions respectent les cultures, les traditions, les normes sociales au niveau local. De la même manière, l'Office oblige ses agents exécutants de respecter les cultures et normes au niveau des communautés bénéficiaires des interventions. Il veille donc ardemment à ce que la mise en œuvre de ses projets et programmes ne heurte pas les sensibilités des bénéficiaires. Cette démarche de respect des cultures et croyances est essentiellement importante au sein de l'Office.

2.3.2.3. L'implication des bénéficiaires dans ses programmes

L'OBPE adopte dans ses interventions, surtout en milieu communautaire, une démarche participative et inclusive. Il attache ainsi du prix à l'implication et la participation active, à toutes les étapes de ses projets et programmes, des bénéficiaires qui ont la responsabilité d'assurer la durabilité des interventions. Cette implication constitue pour un projet ou un programme d'intérêt collectif, une condition sine qua none de son appropriation. Elle permet de montrer aux bénéficiaires (qui sont impliqués depuis le début, c'est-à-dire la phase d'identification, jusqu'à la fin, c'est-à-dire l'évaluation finale) que les projets sont exécutés dans une logique de partenariat qui leur donne des rôles et responsabilités bien définis.

2.3.2.4. La promotion des femmes et l'égalité de genre

Dans le sens de la Politique Nationale Genre, le Burundi vise à gagner la bataille du développement économique durable fondée sur un partenariat actif hommes/femmes incontournable. Ainsi, la problématique de l'égalité de genre occupe une place importante dans les interventions de l'OBPE. Dans ses projets, l'Office veille toujours à tenir compte des besoins spécifiques des femmes et des hommes et à atténuer fortement les inégalités de genre. Sous ce rapport, il s'inscrit dans la logique de la Politique Nationale Genre du Burundi 2012-2025 et s'engage à participer, dans le cadre de ses activités, à l'atteinte des objectifs de cette politique.

L'assurance qualité est ainsi le préalable au cycle de projet. Ainsi, tous les éléments fondamentaux de cette assurance qualité sont repris dans la note conceptuelle du projet ou du programme à élaborer. La gestion du cycle de projet au sein de l'OBPE peut maintenant être étudiée dans les détails, avec mise en évidence de toutes les caractéristiques de chaque étape.

III. LE CYCLE DE PROJET AU SEIN DE L'OBPE

Selon l'union européenne (voir lignes directrices Gestion du Cycle de projet), le Cycle de Projet s'applique à la durée de vie d'un projet depuis l'idée initiale jusqu'à sa réalisation. Il fournit une structure pour s'assurer que les parties prenantes sont consultées, et définit quelles vont être les décisions, informations nécessaires et responsabilités importantes à chaque phase pour permettre la prise de décision pendant toute la durée du projet. Il s'appuie sur les évaluations pour tirer des leçons à prendre en compte dans la conception des programmes et projets à venir. Ainsi défini, le cycle de projet est une succession de phases ou d'étapes retraçant la période d'engagement et de mise en œuvre d'un projet ou programme, allant de la conception à l'évaluation finale, passant par l'exécution.

L'identification des différentes étapes ou phases dans le cycle de projet est primordiale car chaque étape est importante et a ses exigences pour l'atteinte des résultats escomptés.

L'OBPE utilise la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) comme démarche et outil de mise en œuvre de ses projets et programmes. Ainsi, il structure son cycle de projet autour de cette approche GAR, en identifiant cinq (05) grandes étapes, chaque étape étant constituée de plusieurs sous étapes et utilisant différents outils. Le schéma est ci-dessous présenté.

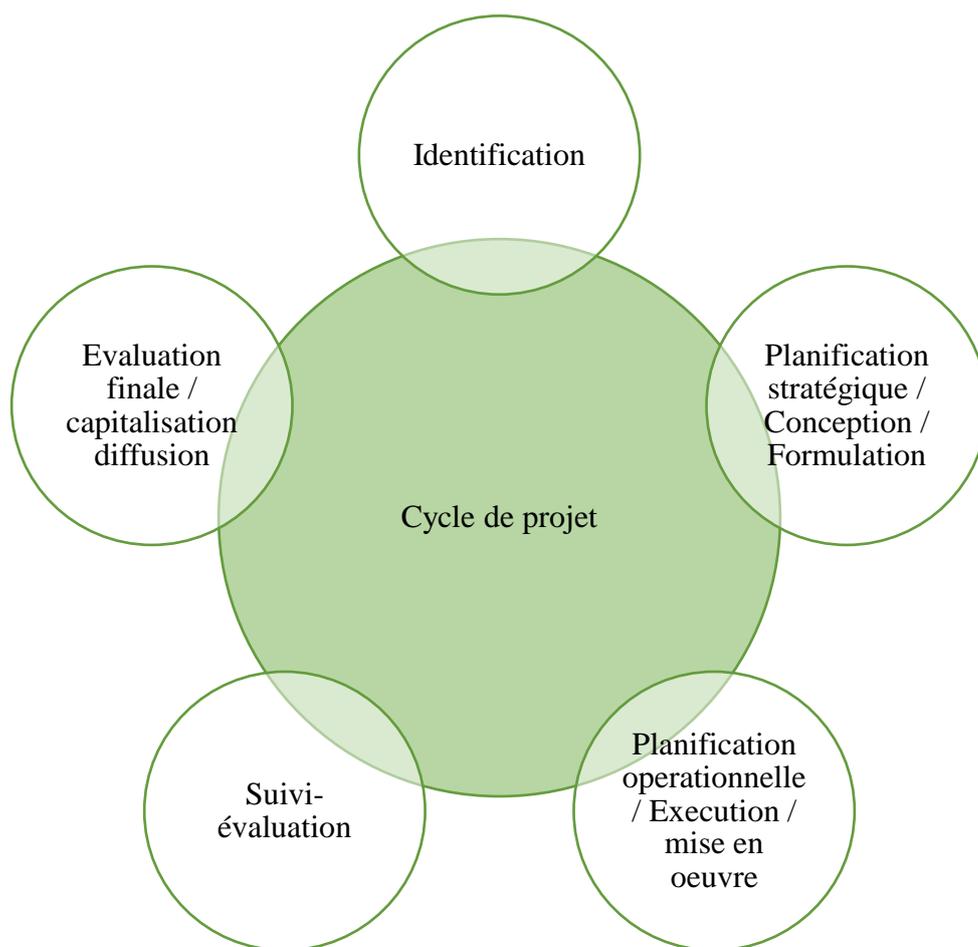


Figure 12 : Le cycle de projet

3.1. L'identification : point de départ du cycle de projet

L'identification est la première étape du cycle de projet au sein de l'Office. L'approche de l'OBPE garantit une efficacité remarquable car se faisant dans une logique participative, impliquant dans un élan collaboratif l'ensemble des parties prenantes intéressées par la problématique à prendre en charge à travers le projet ou programme à mettre en œuvre. Ainsi, toutes les catégories d'acteurs pouvant apporter une information précieuse sont impliquées dans ce travail d'identification, dont le processus correspond à une succession d'étapes ou de phases ci-dessous schématisées.

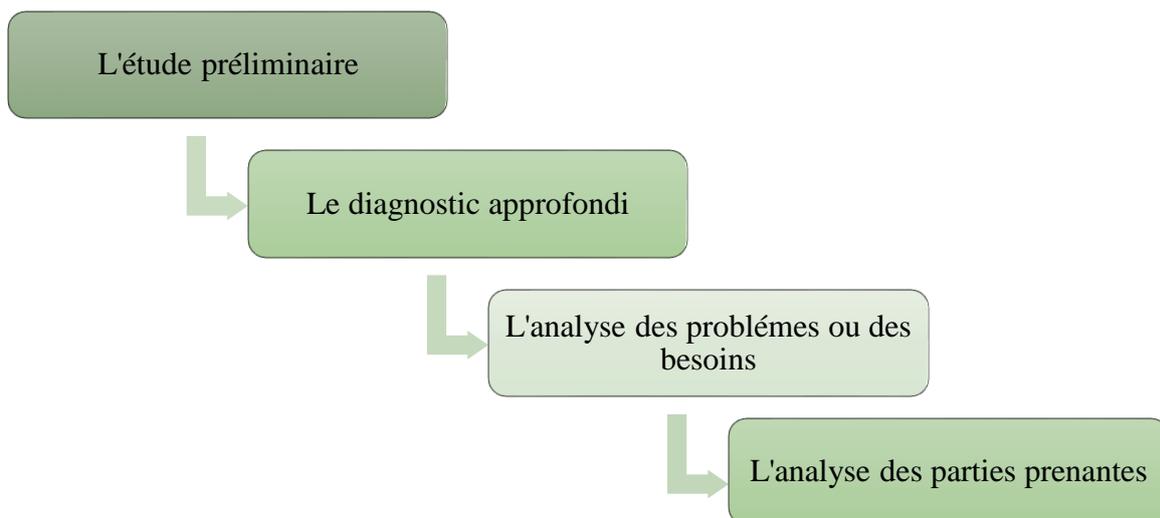


Figure 13 : Le processus d'identification dans le cycle de projet

3.1.1. L'étude préliminaire

L'OBPE inscrit ses projets et programmes dans une ligne directrice de satisfaction des besoins. Il cherche donc, de par ses interventions, à résoudre un problème et à provoquer un changement positif. L'élan salvateur permettant ce changement est facilité par la forte implication des acteurs, parties prenantes, communautés ou organisations qui vivent ou ressentent le problème qu'il est question de résoudre. La première étape dans ce processus correspond à la caractérisation sous toutes les formes de ce problème. L'étude préliminaire est la première phase dans ce processus de caractérisation. Elle a pour objectif d'apprécier sommairement le problème, en recueillant de plus amples informations y correspondantes.

Cette étude préliminaire peut se faire par différents moyens dont :

- des réunions avec les personnes ressources et les autorités territoriales,
- des discussions formelles ou informelles avec des acteurs clés,
- une consultation de documents de planification territoriale ou nationale,
- des enquêtes d'opinion auprès de communautés,
- etc.

Depuis cette étape du cycle et dans toutes les autres étapes, il est important pour l'OBPE de s'atteler à ne pas susciter des attentes et des espoirs qu'elle ne saurait satisfaire. Néanmoins, si l'étude préliminaire s'avère concluante, elle déclenche alors la phase de diagnostic d'examen approfondi, à travers différentes sous-phases.

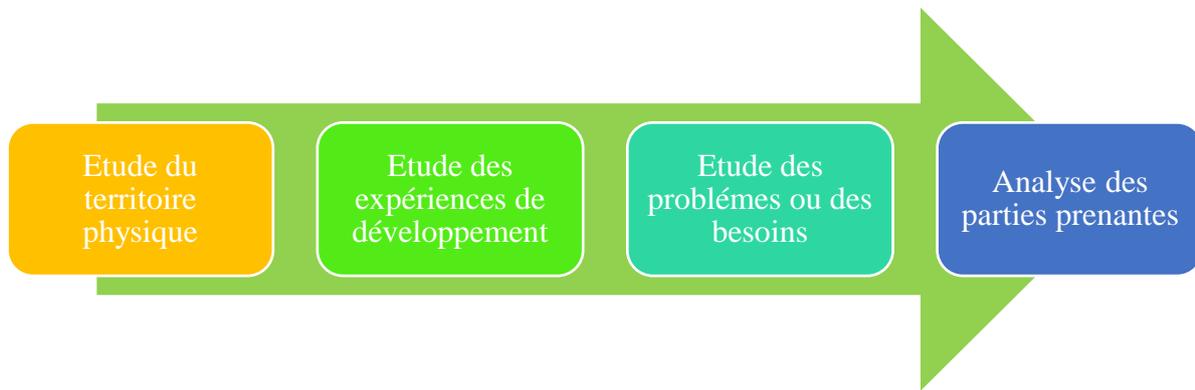


Figure 14 : Approche de l'examen approfondi

3.1.2. Le diagnostic approfondi

Si l'étude préliminaire donne des raisons de pousser plus loin la réflexion, alors le diagnostic approfondi est la deuxième phase du processus d'identification. Il est situationnel, contextuel et organisationnel. Comme son nom l'indique, il fait exhaustivement l'état des lieux de la situation de référence de manière participative. Il étudie l'environnement interne et l'environnement externe. Il va au-delà de l'étude préliminaire et cherche à recueillir suffisamment d'informations pour une bonne connaissance de la situation de référence.

Le diagnostic situationnel permet d'étudier soigneusement l'environnement global ou le contexte général dans lequel s'inscrit le problème à résoudre. Il permet de voir les caractéristiques du milieu et ses capacités à permettre le bien-être, le développement harmonieux et la durabilité des interventions.

A travers ce diagnostic, quatre (04) catégories d'informations sont généralement recherchées : les informations sur le territoire concerné (physiques, historiques, sociales, sociologiques, humaines, etc.), les informations sur les expériences de développement, les informations sur le problème, la problématique ou la thématique étudiée et les informations opérationnelles relatives à la mise en œuvre éventuelle du projet.

Le diagnostic contextuel permet d'avoir un aperçu global du fonctionnement de la communauté. Il intègre l'analyse du contexte social, du contexte économique, du contexte politique, du contexte culturel, du contexte institutionnel, etc. Il intègre également l'évolution dans le temps de la situation, les modes d'organisation des sociétés, les caractéristiques du milieu, etc. Il est en effet indispensable de bien connaître le cadre dans lequel existent les problèmes qu'il est question de résoudre. Ainsi, tous les facteurs importants du contexte sont déterminés et pris en charge.

Le diagnostic organisationnel permet de voir l'organisation et la hiérarchisation de la société, mais également de l'organisation devant conduire la mise en œuvre du projet ou du programme.

3.1.2.1. L'étude du territoire ou de la zone

Cette étude correspond à un diagnostic territorial exhaustif qui permet d'avoir des informations relatives aux aspects historiques, socio-culturels, religieux, démographiques, politiques, administratifs, géographiques, environnementaux, etc. Elle est effectuée sur la base d'une approche « Méthode Active de Recherche Participative (MARP) ». Les informations recueillies permettent aussi de voir les relations avec les territoires voisins, les infrastructures existantes, etc. Différents outils MARP peuvent être utilisés dans la recherche de ces informations. L'on note principalement le profil historique, la carte des ressources, le diagramme des flux, le diagramme de Venn, la carte sociale, les calendriers journaliers et saisonniers des hommes et des femmes, la carte du terroir, les pyramides des contraintes et solutions, le tableau de priorisation, l'interview semi-structurée, etc.

- Le profil historique

C'est un outil de l'approche participative, précisément de la MARP, permettant de voir l'évolution socio historique du territoire concerné, les événements majeurs ayant eu lieu sur un territoire ou dans une communauté pouvant expliquer le problème ou le besoin étudié, mais aussi pouvant avoir un impact positif ou négatif sur la mise en œuvre d'un projet ou programme.

Il est préparé avec une participation active et décisive des résidents de longue date et des personnes ressources de la localité, à partir de réunions, ateliers et discussions. L'outil est ci-dessous présenté.

Tableau 8 : Exemple de fiche de profil historique

Histoire du territoire	Date de création Historique du nom Etc.	
Histoire du peuplement	Evolution démographique Composition démographique Etc.	
Evolution du territoire	Superficies Délimitations géographiques Circonscription administrative Etc.	
Activités économiques	Activité motrice Contribution à l'échelle régionale ou nationale Etc.	

- La Carte du territoire

C'est un outil qui permet de faire la représentation imagée du territoire dans lequel le projet ou programme à élaborer doit intervenir.

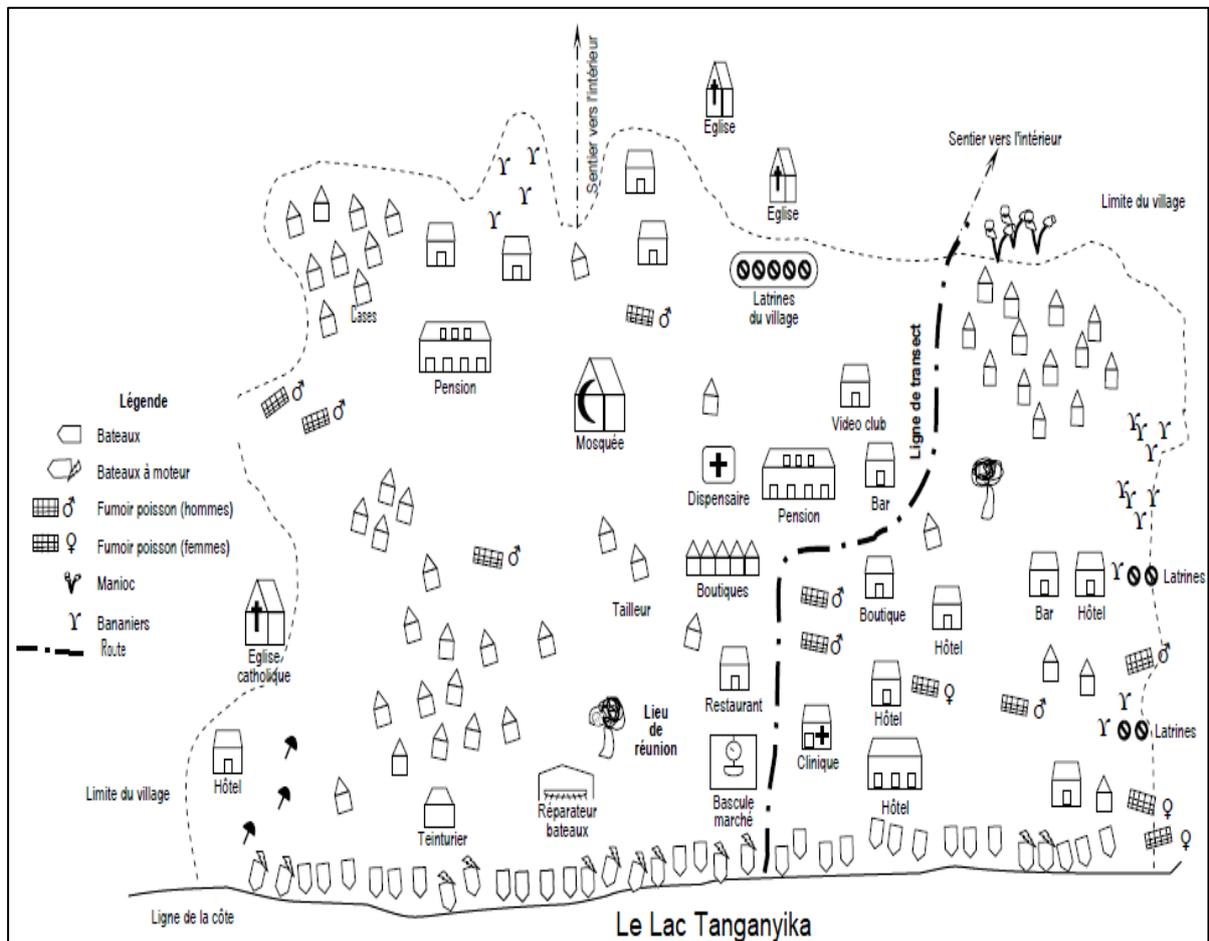


Figure 15 : Exemple de carte d'un village

- La carte sociale

La carte sociale est un outil plus restrictif que la carte. Elle permet de voir toutes les infrastructures sociales existant sur un territoire et pouvant intéresser le changement que le projet souhaite réaliser. Il s'agit d'un diagramme dans un format pouvant être analysé collectivement et qui recense des infrastructures de divers ordres. La figure ci-dessous permet de voir une représentation de la carte sociale d'un territoire.

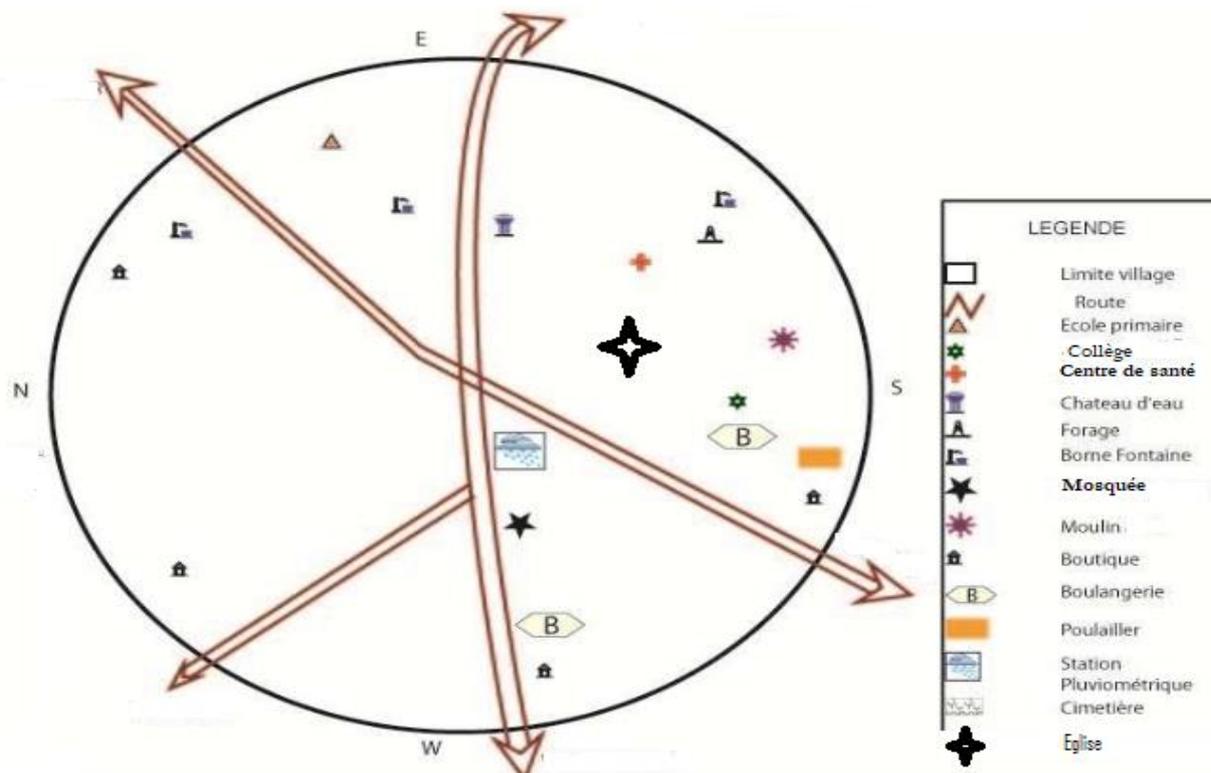


Figure 16 : Carte sociale d'un village

- **La carte des ressources**

La carte des ressources est un outil permettant d'acquérir des connaissances sur une communauté donnée et sur sa base de ressources. Elle permet d'apprécier les ressources du territoire et la façon dont elles sont perçues localement. Elle peut ainsi inclure les points et les sources d'eau, les sols agricoles (variétés culturales et localisation), les zones agro-écologiques (sols, pentes, altitudes), les terres forestières, les terres de pâturage, les magasins, les marchés, etc.

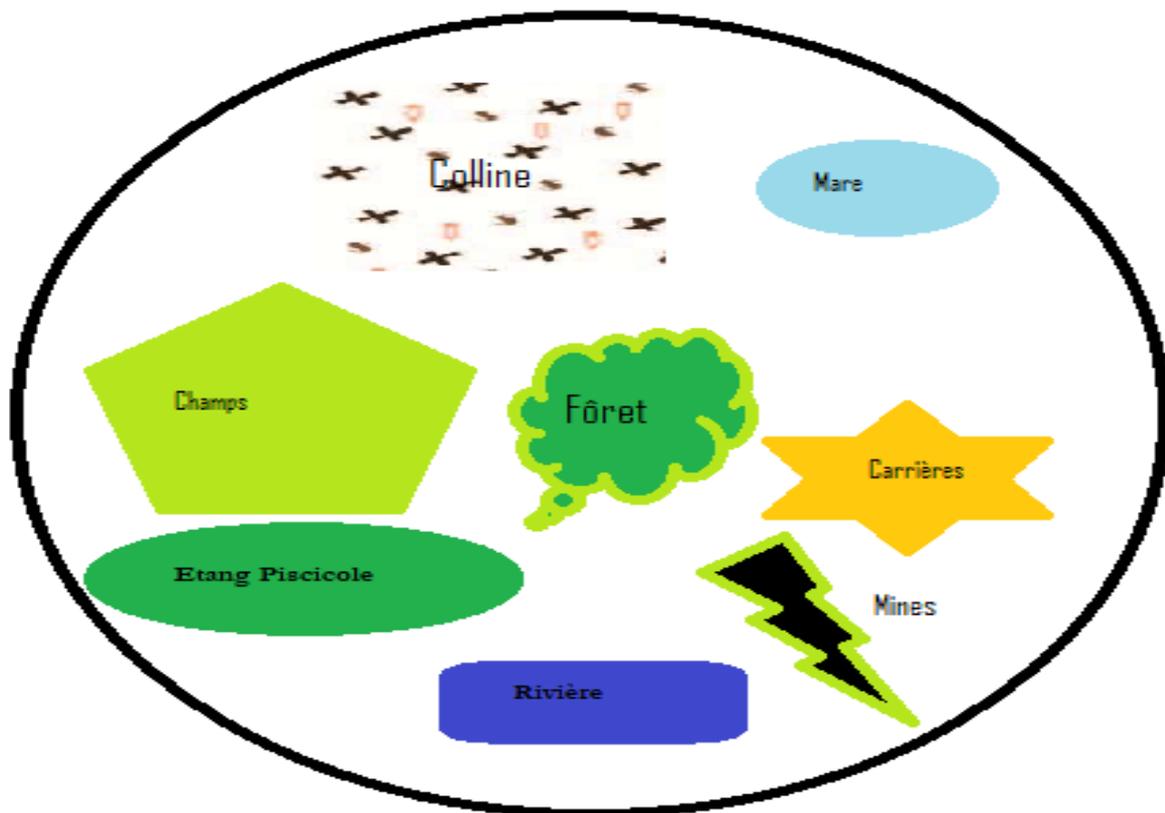


Figure 17 : Carte des ressources d'un village

- **Le transect**

Le transect est une coupe transversale d'un espace. Il est plus adapté pour des territoires qui ne sont pas grands. C'est un dispositif d'observation de terrain ou la représentation d'un espace, le long d'un tracé linéaire et selon la dimension verticale, destiné à mettre en évidence une superposition, une succession spatiale ou des relations entre phénomènes. Il permet d'étudier les zones d'un territoire en vue d'identifier et d'analyser, les contrastes, les changements, les conditions et les traits physiques tels que les sols, les arbres et les ruisseaux dans l'environnement du territoire. Ainsi, après le choix d'un itinéraire, chercheurs et communautés discutent de ce qu'ils constatent (sols, foresterie, bétail, rivières, les cultures, les habitants, etc.).

Zone	Collines	Rizières	Route	Jardins potagers	Manguiers, fermes, vergers	Habitat, manguiers, margosiers	Fermes, cimetière, baobabs et autres arbres	Riz et fermes, manguiers	Autres arbres	Collines
Soils	Rocheux et en pente	Argileux	Graviers	Sabbi-limoneux	Argileux et sablo-argileux	Argileux et sableux	Argileux et sableux	Argileux et sableux	Argileux et sableux	Rocheux et en pente (pierres rouges)
Utilisation des sols	Collecte du bois de feu	Riziculture (saison des pluies), pâturage bétail (saison sèche), de plus en plus de jardins potagers	Communication	Légumes	Production pour aliments et revenus	Zone d'habitat, arbres fruitiers et plantes médicinales	Arachides, maïs et autres cultures	Petite production rizicole	bois de feu, plantes médicinales	Pâturages pour animaux, bois de feu et graviers
Interventions			Gouvernement	DAS, lutte contre parasites, AATG		Maisons, puits Gât AATG, alphabétisation adultes, intrants, outils agricoles, mission éducative	intrants AATG			
Problèmes	Cultures arables impossibles	Manque d'eau		Clôtures	Clôtures et eau, protection des semis	Migration population pendant saison des pluies vers Sare Kinti et Sare en raison du manque de terres. Peu d'installations	Peu de terres agricoles, manque d'intrants pour la production	Manque d'eau		Cultures arables difficiles en raison de rochers et des pentes, manque de pluie

Figure 18 : Le transect

Pour un bon transect, il est important d'opérer la démarche suivante :

- identifier un groupe connaissant bien le territoire ;
- déterminer la direction permettant de voir le territoire et ses alentours en diagonal, pour couvrir le plus de zones écologiques ;
- marcher avec les populations, commencer par les limites du territoire ;
- interroger les populations et noter les informations puis les résumer ;
- identifier les principales zones (cours d'eau, village, champs,...), les types de sol, leur utilisation, les opportunités, les contraintes, les stratégies.



Activités

<p>Les bateaux de pêche partent le soir vers 5-6 heures et reviennent le matin vers 6-7 heures. Les petits bateaux jettent les filets la nuit et les relèvent le jour suivant.</p>	<p>Sur la côte, de 7 à 9 heures: les poissons sont sortis des filets, triés et comptés. Le prix du poisson frais de plus de 2 kg est négocié avec les intermédiaires. Le poisson est pesé.</p>	<p>Toute la journée: préparation de nourriture pour les pêcheurs et les ouvriers sur des foyers à l'extérieur.</p> <p>Le soir: vente de vêtements d'occasion.</p>	<p>Toute la journée: réparation des bateaux avec du bois usagé et réparation des filets.</p>	<p>L'après-midi et le soir (de temps en temps): le poisson est conservé en le mettant à fumer ou en le salant.</p>	<p>Toute la journée: les jeunes enfants jouent et les plus grands (150) vont à l'école primaire.</p>	<p>À partir de 6 heures le matin: les femmes épluchent le manioc et font des chips, vendent les légumes frais et font les courses.</p>	<p>L'après-midi et le soir: les hommes et les femmes bavardent, jouent à des jeux de société.</p> <p>Le soir et le samedi: ils regardent des vidéos.</p>	<p>Dans le village: on trouve des poules, chèvres, canards. Il y a partout des immondices. Les femmes plantent du manioc sur les terres sans propriétaire en limite du village.</p>
--	--	---	--	--	--	--	--	---

Ressources

<p>60 barques, 30 avec moteur; les voiles sont des bâches de plastique noir. 150 bateaux à la haute saison. 40 propriétaires environ dont 8 femmes dont 1 possède 4 bateaux à moteur. Les moins riches utilisent des petits bateaux.</p>	<p>Acheteurs: chaque jour 1 bateau réfrigérant vient du continent pour acheter le poisson.</p> <p>Equipement pour nettoyer les jacinthes d'eau (brouettes, etc.).</p>	<p>11 restaurants (propriété: femmes). 11 bars (propriété: 9 femmes, 2 couples). 13 hôtels (propriété: 11 hommes, 2 femmes). 2 pensions (propriété: hommes). magasin de vêtements d'occasion (propriété: femme).</p>	<p>1 réparateur de bateaux (homme). 10 réparateurs de filets (hommes). 1 teinturier (homme). 2 tailleurs-couturiers (femmes).</p>	<p>11 fumoirs (propriété 8 hommes, 3 femmes). 5 fumeurs de poisson (hommes). 2 à 3 hommes de temps en temps salent et séchent le poisson.</p>	<p>1 mosquée. 1 église catholique. 2 églises protestantes.</p>	<p>11 magasins (tenus par des femmes; propriété: hommes sauf 1). 1 dispensaire (tenu par un homme). 2 cliniques (tenues par des hommes). 1 accoucheuse traditionnelle.</p>	<p>350 maisons environ. 800 habitants. 10 maisons en briques avec toit de tôle. 1 maison avec des panneaux solaires. 2 maisons avec latrines. 6 latrines villageoises.</p>	<p>100 familles environ d'agriculteurs. Quelques pêcheurs louent des terres pour cultiver. 3 femmes propriétaires de bateaux cultivent.</p>
--	---	--	---	---	--	--	--	---

Figure 19 : Exemple de transect d'un village de pêcheur

- Le diagramme des flux

Le **diagramme des flux** matérialise les échanges entre un territoire donné et ses territoires voisins. Ces échanges, qui peuvent être de différents ordres, sont importants à étudier et à considérer dans la planification du développement.

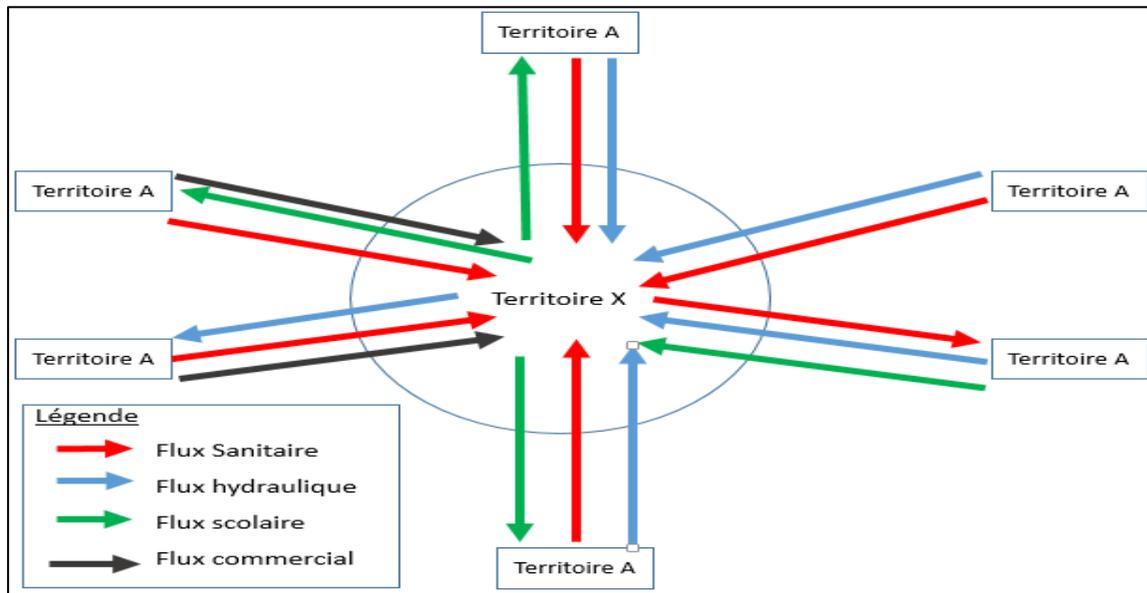


Figure 20 : Le diagramme des flux

3.1.2.2. L'étude des informations sur la thématique ou la problématique

Ces informations concernent la problématique étudiée, les politiques et stratégies mises en œuvre aux niveaux international, national et local pour la prise en charge de cette problématique, le rapport contextuel, etc. Elles s'obtiennent généralement par la consultation des bases de données, d'indicateurs liés par exemple à la santé, à l'éducation, à l'emploi, etc., mais aussi par l'étude de rapports de capitalisation et de divers travaux documentaires.

3.1.2.3. L'étude des expériences de développement

Il s'agit d'informations relatives aux différentes interventions (bailleurs et partenaires techniques et financiers) sur le territoire, aux différentes organisations communautaires de base y existant, aux différents projets de développement mis en œuvre dans le territoire, etc. Le diagramme de Venn est un outil permettant d'avoir ces informations. Il permet de représenter graphiquement le positionnement des acteurs du développement qui interviennent ou qui peuvent intervenir sur la problématique à la base du diagnostic.

Ainsi, les activités de chaque catégorie d'acteurs sont étudiées et mises en rapport avec la problématique étudiée.

A travers cette étude, sont posées les bases d'une bonne cartographie des acteurs pour la mise en œuvre future du projet ou programme.

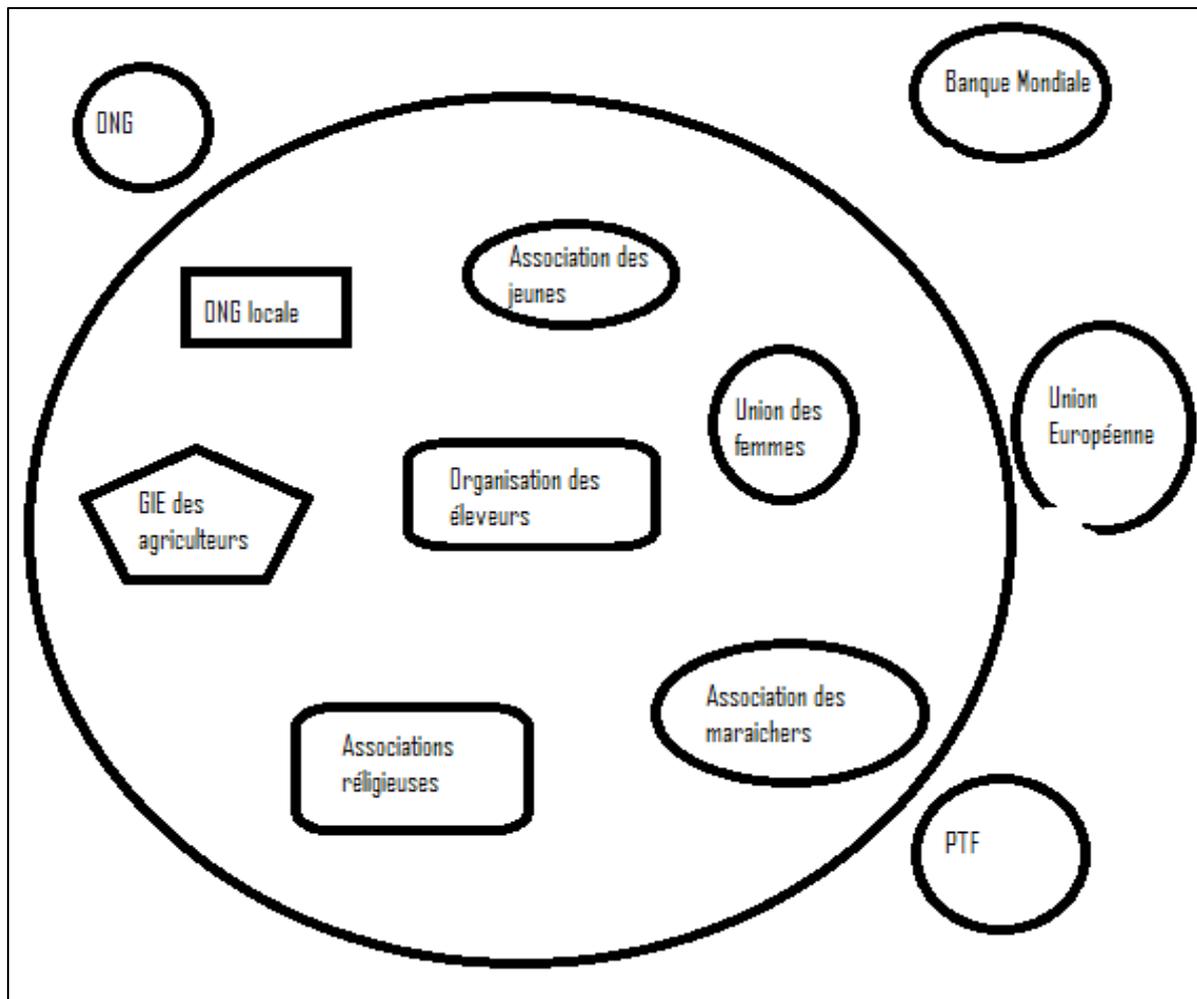


Figure 21 : Exemple d'un diagramme de Venn

3.1.2.4. Le diagnostic organisationnel

Le diagnostic organisationnel concerne plutôt l'organisation du territoire à étudier, en fonction de la problématique à la base de l'intervention et des idées de projet ou programme qui pourraient aider à régler les problèmes ou satisfaire les besoins.

Le diagnostic organisationnel étudie l'environnement interne et l'environnement externe. Généralement, sont faites l'analyse FFOM (Force Faiblesse Opportunité Menace) et l'analyse PESTEL (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal).

L'analyse FFOM, encore appelé analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est très souvent utilisée dans le cadre d'activités de cadrage. Elle permet de faire

ressortir les forces et les faiblesses d'une structure ou d'une organisation (environnement interne) et les opportunités et menaces qu'offre l'environnement externe.

Tableau 9 : Outil FFOM ou SWOT

Forces	Faiblesses
Opportunités	Menaces

L'analyse PESTEL est également très utilisée dans le diagnostic. C'est une démarche qui donne la possibilité de déterminer les impacts et influences que les facteurs macro environnementaux peuvent avoir sur une organisation ou une structure.

3.1.3. L'analyse des problèmes ou des besoins

L'analyse des problèmes est une phase importante dans l'étape « identification ». Elle correspond à la définition de la nature, de l'ampleur, des causes et conséquences du problème que le projet cherche à régler, pour arriver à définir une bonne stratégie d'intervention pouvant garantir une solution durable. Elle permet donc de bien identifier et caractériser les aspects négatifs d'une situation existante et d'appréhender la relation de « cause à effet » entre des problèmes identifiés. Cette relation de cause à effet est nécessaire à établir pour formuler rationnellement des tactiques et une théorie du changement efficace. Au sein de l'OBPE, l'analyse des problèmes est conduite de façon participative et inclusive avec l'ensemble des parties prenantes, partenaires et communautés.

La philosophie encadrant l'analyse des problèmes prend en compte le fait que souvent, un problème peut avoir plusieurs causes ou découler de plusieurs facteurs. Il a donc rarement une seule source et des causes sociales et économiques uniques, se situant toujours dans un cadre beaucoup plus large que celui de son champ d'impact immédiat. Il peut être dû à des contraintes existantes au niveau national, telles qu'un système juridique limitatif. Il peut être le résultat du fonctionnement institutionnel, par exemple, des modalités d'accès aux services écartant certains groupes de population. Enfin, le problème peut trouver son origine au sein des ménages et des collectivités, comme l'exclusion du processus de décision de certains membres de la famille ou de la communauté. Un problème ne peut donc être traité hors du contexte global dans lequel il

s'inscrit. Il doit être examiné à tous les niveaux (macro, intermédiaire, de terrain) en mettant en lumière leurs interdépendances et les interactions sur les parties prenantes concernées.

Différents outils permettent l'analyse du problème généralement, dont principalement deux: l'arbre à problème et le tableau d'analyse des problèmes.

L'arbre à problème se présente de la façon suivante.

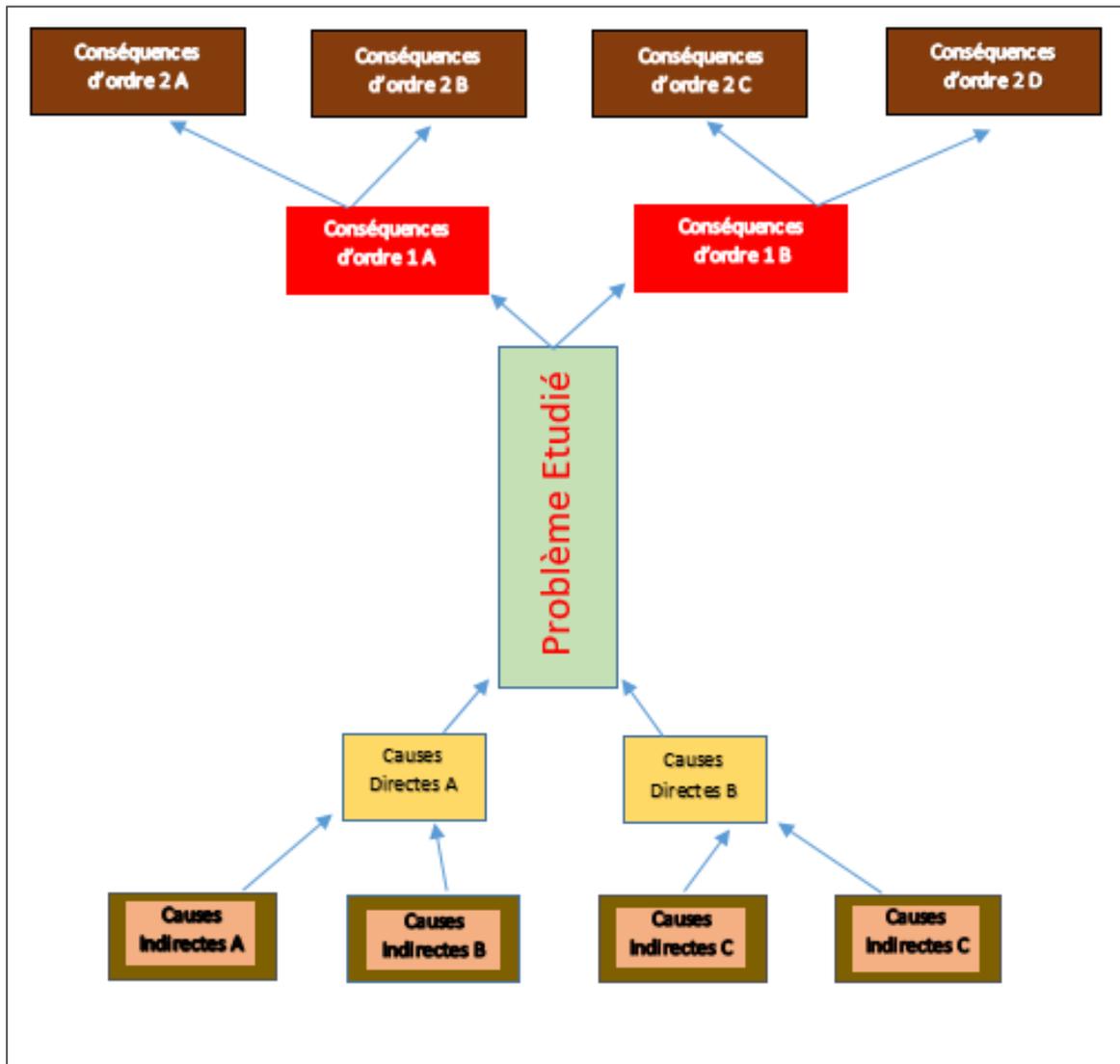


Figure 22 : Exemple d'arbre à problèmes

Pour faire une bonne analyse des problèmes, le procédé suivant est conseillé.

- Faire un énoncé clair et concis du problème étudié. Il est le tronc de l'arbre.
- Lister les différentes causes possibles du problème (les causes primaires et les causes secondaires). Elles sont les racines du problème et se placent sur les racines de l'arbre.

- Identifiez ses conséquences (les branches) et ses effets secondaires (ramifications).

Outre l'arbre à problème, il est également possible d'utiliser le tableau d'analyse des problèmes qui permet, pour chaque problème identifié, une étude approfondie permettant de déterminer les causes et les effets, ainsi que les actions possibles pour les surmonter, tout en réfléchissant aux ressources indispensables à leur mise en œuvre. Le tableau se présente sous la forme suivante.

Tableau 10 : Tableau d'analyse des problèmes

Problèmes	Causes	Conséquences	Forces/Possibilités de résolution	Facteurs/Ressources indispensables

3.1.4. L'analyse des parties prenantes

Les parties prenantes sont l'ensemble des acteurs qui sont concernés activement ou passivement par la mise en œuvre d'un projet. Les parties prenantes sont analysées surtout à l'aune de leurs intérêts (qui peuvent être affectés positivement ou négativement) et de leur capacité de nuisance dans la conduite du projet. L'analyse des parties prenantes permet de synthétiser et de récapituler les informations sur l'ensemble des personnes, groupes de personnes, organismes et institutions concernées d'une manière ou d'une autre par le projet.

L'analyse consiste à d'abord identifier l'ensemble des parties prenantes, ensuite à étudier leurs rôles, responsabilités, leurs intérêts et leur capacité à participer ou à freiner le projet. Elle consiste ensuite à estimer le degré de collaboration ou les frictions potentielles entre les différentes parties.

En fonction de ces critères, sont définies trois catégories de parties prenantes :

- Parties prenantes primaires directement touchées: public-cible, bénéficiaires
- Parties prenantes secondaires indirectement touchées
- Parties prenantes-clés activement impliquées dans la décision et la gestion du projet: les partenaires

Le degré d'intérêt d'une partie prenante est conditionné par l'importance de l'enjeu.

Tableau 1 : exemple de tableau d'analyse des parties prenantes

Acteur	Type d'acteur	Caractéristiques	Attentes/ intérêts	Capacité de nuisance	Position dans l'action/ dispositif	Nature des relations avec les autres acteurs

Dans la mise en œuvre d'un projet, on peut identifier différentes catégories d'acteurs.

Les acteurs institutionnels : Il s'agit essentiellement des autorités administratives (autorités ministérielles, autorités territoriales, gouverneurs, administrateurs communaux, chefs de collines, etc.), des autorités décentralisées (Maire, élus locaux, etc.), des délégués de quartiers, des chefs de village, etc.

Les acteurs techniques : ce sont généralement les services déconcentrés, les agences de développement, les chambres consulaires (chambre des métiers, chambre de commerce, etc.), etc.

Les acteurs sociaux : il s'agit principalement des Organisations Communautaires de Base (OCB), des organisations de la Société civile, des mouvements sociaux, des Organisations thématiques, des communautés, des Leaders sociaux, des personnages publics, des Cadres de concertation, des Groupes sociaux stratégiques, etc.

Les partenaires techniques et financiers (PTF) : ils fournissent une expertise technique et un appui financier pour accompagner la réalisation d'un projet.

3.1.5. Restitution participative des résultats du diagnostic

Après la collecte de toutes ces informations suivant le processus de la MARP, la dernière étape est la restitution participative des résultats de l'analyse. C'est le moment de retourner auprès des communautés pour restituer les informations recueillies et pour corriger éventuellement certains aspects des informations collectées. C'est également un moment pour favoriser l'appropriation du futur projet à mettre en œuvre et la solidité des résultats du diagnostic. La restitution est donc importante et doit se faire devant tous les acteurs qui ont participé au processus. Cette démarche permet de confirmer les résultats du diagnostic ou alors de les améliorer ou d'aller au-delà, avec des éléments d'explication plus complets.

Globalement, l'étape d'identification correspond à la recherche de réponses à différents ordres de questions comme les suivantes.

- Que se passe-t-il dans la communauté, la zone ou le territoire concerné ?

- Quel est le problème ou le besoin ?
- Quels sont les caractéristiques de ce problème que le projet cherche à résoudre, ou de ce besoin qu'il cherche à satisfaire ?
- Qui sont les personnes concernées ?
- Qui doivent être les partenaires (parties prenantes, personnes ressources, etc.) dans la mise en œuvre et quel est le degré de responsabilité de chaque partenaire ?
- Qu'est-ce qui peut freiner ou mettre en péril la mise en œuvre du projet ?

L'étape restitution permet de voir si les réponses à ces questions, obtenues dans le cadre de l'identification sont exactes et sont partagées par les acteurs ayant participé au processus. Si la restitution est bien exécutée et les résultats validés, l'OBPE passe alors à une étape supérieure : la planification stratégique, encore appelée conception stratégique.

3.2. La planification stratégique

C'est la phase de conception et de formulation du projet ou du programme à mettre en œuvre pour prendre en charge la problématique, satisfaire le besoin ressenti ou résoudre le problème identifié.

3.2.1. Généralités sur la planification stratégique au sein de l'OBPE

La planification stratégique est l'étape dans laquelle l'OBPE conçoit et décrit la façon dont agira le projet ou programme à mettre en œuvre. Elle est ainsi d'une importance capitale, car elle porte le projet ou programme à exécuter et dessine sa méthodologie et ses moyens d'actions pour arriver à la déclinaison d'une série d'objectifs et de résultats attendus.

La planification stratégique est ainsi la conception, l'élaboration et le développement d'une stratégie et d'une méthodologie pour la mise en œuvre d'un ensemble d'actions composant un projet ou un programme, dans l'optique de réaliser un changement voulu, sur la base des résultats d'un diagnostic et d'une analyse approfondie de la situation de référence. Elle permet ainsi de projeter dans le futur les actions des projets et programmes à mettre en œuvre et d'appréhender et d'estimer les répercussions et retombées de ces actions dans l'immédiat, à moyen terme et à long terme. Globalement, la planification stratégique définit le futur voulu sur la base d'interrogations de nature multidimensionnelle du présent, et définit les voies et moyens pour parvenir à ce futur désiré, dans les délais prévus.

Ainsi définie, la planification stratégique apparaît comme un processus de réflexion continue et dynamique, tenant compte de la situation de référence, pouvant s'adapter à l'évaluation éventuelle de cette situation de référence, et permettant la prise de décisions et la mise en œuvre

d'actions assurant le changement voulu. C'est ainsi le choix d'options de stratégies basées sur un diagnostic situationnel, une analyse des problèmes ou des besoins, une analyse des parties prenantes.

Relativement à ses principes directeurs, l'OBPE conduit sa planification stratégique suivant une démarche participative, collaborative et inclusive, tenant compte de sa démarche d'assurance qualité, avec les hypothèses, l'identification et la gestion des risques. L'identification des hypothèses est en effet une garantie de réussite de la planification stratégique, de même que la gestion des risques. D'ailleurs, à travers les stratégies de gestion des risques, l'OBPE s'attèle à mesurer tous les risques susceptibles d'apparaître au cours de la mise en œuvre du projet et à intégrer une politique de prise en charge, à travers l'élaboration d'un plan de contingence ou la prise de mesures de mitigation. Toutes ces mesures sont considérées dans la planification stratégique. La considération des facteurs de qualité à l'entrée est également une obligation. Globalement, le processus de planification stratégique est ainsi schématisé.

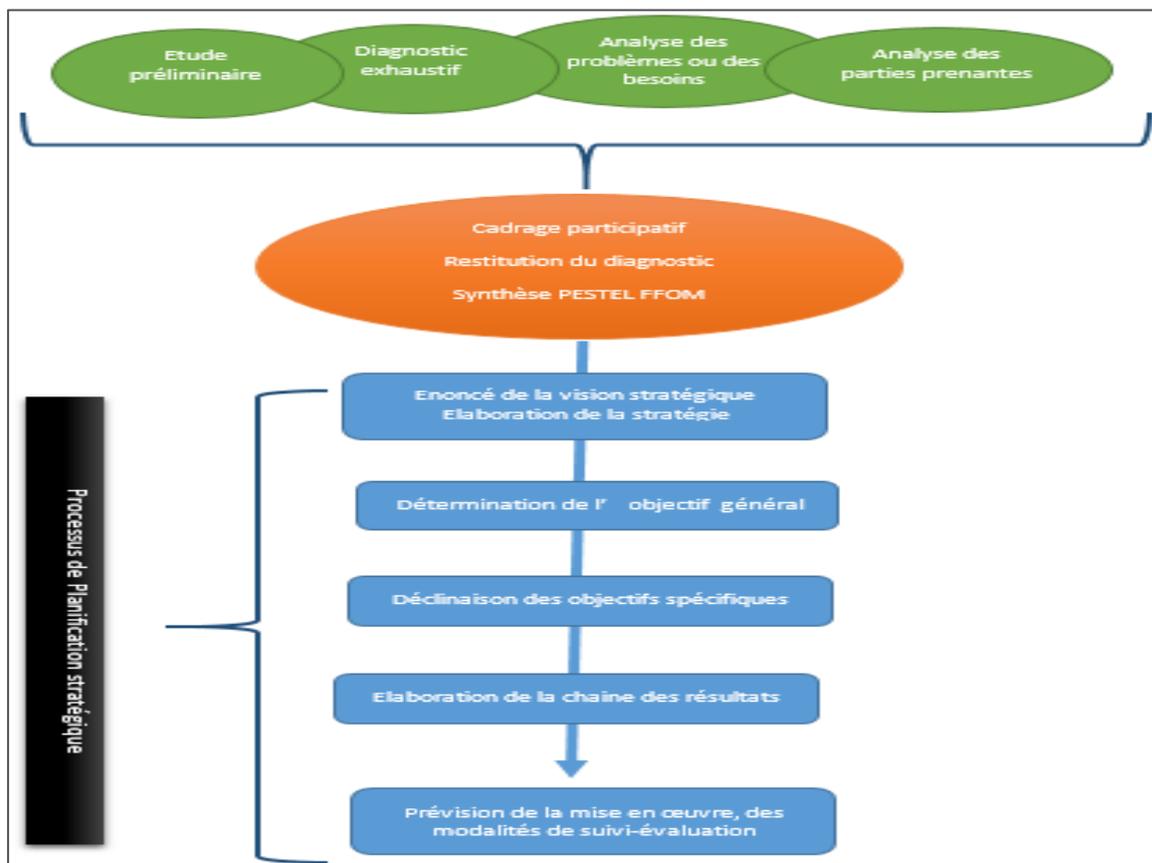


Figure 23 : Processus de planification stratégique

3.2.2. Le processus de la planification stratégique

Le processus de la planification stratégique est composé de différentes étapes, permettant à l'Office de cerner avec efficacité les rouages de la conception stratégique ou de la formulation des projets et programmes de l'office.

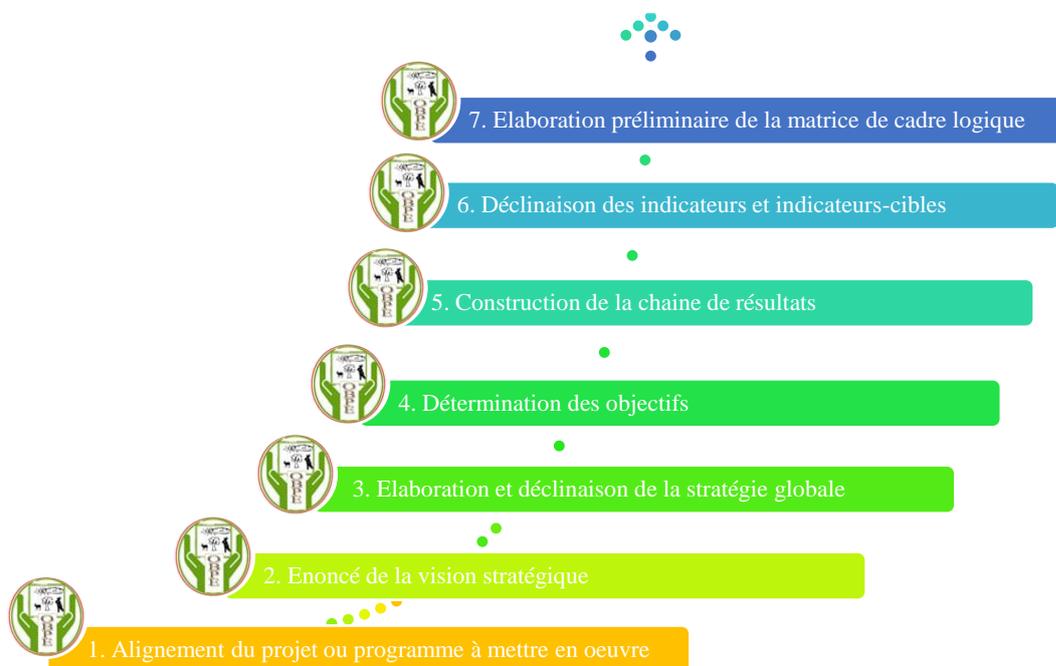


Figure 24 : Le processus de planification stratégique

3.2.2.1. Alignement du projet

L'alignement du projet ou du programme à mettre en œuvre est la première étape du processus de planification stratégique.

Au sens de l'OBPE, aligner un projet ou un programme veut dire le mettre dans le cadre global de la stratégie nationale de développement, mais aussi des stratégies de développement des provinces et des communes, et des normes, conventions et accords sous régionaux, régionaux et internationaux auxquels la république du Burundi a souscrit.

Aligner un projet ou un programme à mettre en œuvre veut également dire l'arrimer sur le point de vue et les priorités des partenaires techniques et financiers, donateurs et bailleurs, en termes de secteur (par exemple, santé et éducation) et d'approche (par exemple, protection de l'environnement et promotion de la démocratie).

Aligner un projet ou un programme veut également dire l'arrimer sur les principes et valeurs qui fondent l'Office.

Dans l'étape alignement du projet ou programme, il s'agit donc de replacer le projet ou programme à mettre en œuvre dans une stratégie de développement globale. Cela est un facteur de qualité, mais aussi une garantie que le projet à mettre en œuvre permette ou contribue à l'atteinte d'un objectif national de développement ou à la prise en charge d'une problématique internationale.

3.2.2.2. Enoncé de la vision stratégique

La vision stratégique ou la vision du futur souhaité annonce les intentions du projet, c'est-à-dire ce que le projet espère provoquer comme changement ultime. Elle imagine le futur et influence significativement la planification des activités du projet ou du programme. Elle se place en amont du processus de planification et correspond à la représentation imagée de ce que le projet espère réaliser dans le long terme. Autrement dit, elle est une description déclarée sur laquelle viennent se rattacher les valeurs et les buts ultimes.

Elaborer une vision stratégique facilite ainsi la détermination des orientations stratégiques, en fonction des enjeux critiques et des objectifs à atteindre dans le long terme. La vision stratégique permet ainsi la déclinaison de la chaîne d'objectifs à court, moyen et long terme.

La vision permet ainsi de justifier le bien fondé des décisions opérationnelles et de favoriser la motivation des parties prenantes préposées à la mise en œuvre du projet. Pour ces raisons, sa formulation découle de la synthèse des éléments du diagnostic et répond aux objectifs SMART ci-dessous présentés.

- *Spécifique* : l'énoncé de la vision stratégique doit être précise et simple.
- *Mesurable* : la vision doit pouvoir être simplement appréciable à l'évaluation.
- *Ambitieux* : la vision doit être ambitieuse.
- *Réaliste* : la vision doit être réaliste, mais aussi relative aux activités du projet.
- *Temporel* : la vision doit s'inscrire dans un horizon temporel

La vision est un élément clé de déclinaison de la stratégie globale. Elle lui donne en effet un sens et permet de comprendre aisément toutes les actions à mettre en œuvre.

3.2.2.3. Elaboration de la stratégie

La stratégie correspond à la démarche globale permettant de déterminer les objectifs cardinaux d'un projet ou d'un programme, ainsi que les ressources nécessaires à sa mise en œuvre, mais aussi la méthodologie d'intervention qui garantit la meilleure efficacité et la plus grande efficience. C'est généralement l'orientation dans laquelle s'inscrit le projet ou le programme pour la réalisation de sa vision. Autrement dit, elle permet de transformer la vision en action.

Cette stratégie qui découle de l'analyse approfondie du cadre de référence globale (qui regroupe la mission, la vision, les valeurs, les résultats de l'identification) permet de se projeter sur l'opérationnalisation et le suivi (la systématisation des processus, le budget, la mise en œuvre du plan d'action, le suivi, etc.).

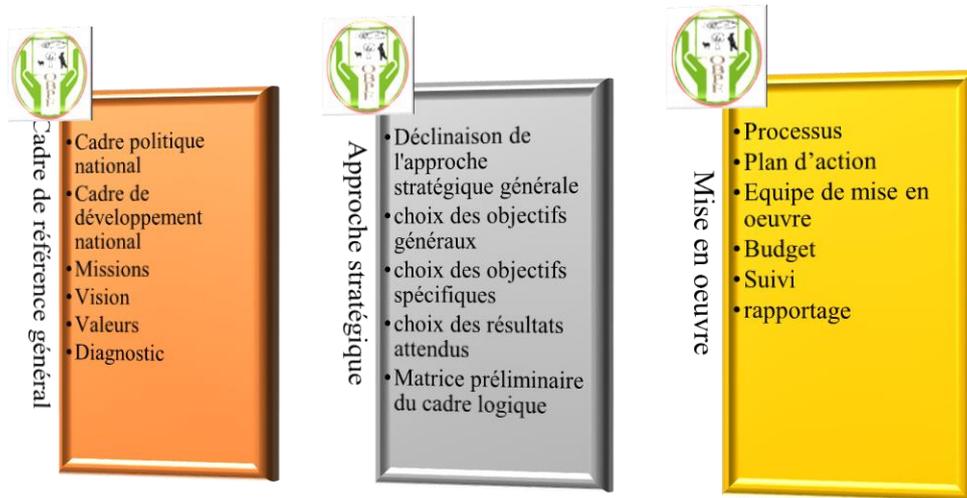


Figure 25 : Cadre stratégique global

3.2.2.4. Détermination des objectifs

Sur la base de la stratégie globale, les objectifs du projet ou du programme sont déterminés. Deux catégories d'objectifs sont généralement notées dans un projet : un objectif général et des objectifs spécifiques.

L'objectif général est l'objectif de plus haut niveau dans la hiérarchie du cadre logique du projet. Il exprime le sens même du projet, c'est-à-dire ce qu'il veut effectivement apporter à long terme. Son atteinte qui nécessite l'efficacité de différentes actions mises en œuvre dans le projet, se situe plutôt sur le long terme.

Les objectifs spécifiques détaillent l'objectif général. Ils sont beaucoup plus précis et permettent de voir les voies d'atteinte de l'objectif général. Chaque objectif spécifique cible un déterminant majeur du besoin ou du problème identifié dans la phase d'identification et ainsi, concourt à réduire l'importance de ce problème ou besoin. Tous les objectifs spécifiques mis ensemble permettent donc d'atteindre l'objectif général et l'atteinte de l'objectif général concourt à la concrétisation de la vision. Les objectifs spécifiques permettent la construction de la chaîne de résultats et du plan d'action.

Dans leur formulation, les objectifs obéissent à la règle SMART comme la vision. L'OBPE accorde une importance capitale à la définition des objectifs, de façon participative et inclusive, avec l'ensemble des partenaires ou parties prenantes du projet concerné, cela pour s'assurer une large adhésion aux principes du projet, ainsi qu'à ses modalités opérationnelles.

Généralement, l'arbre à objectif est l'outil utilisé pour bien définir les objectifs. Il part de l'arbre à problème et offre la possibilité de solutionner chaque cause notée du problème ou du besoin. Il ne s'agit pas de s'attaquer au problème, mais plutôt à ses racines, par la mise en œuvre d'activités. C'est donc une méthode qui permet de remonter à la cause principale du problème ou du besoin noté en approfondissant la réflexion participative pour un règlement définitif.

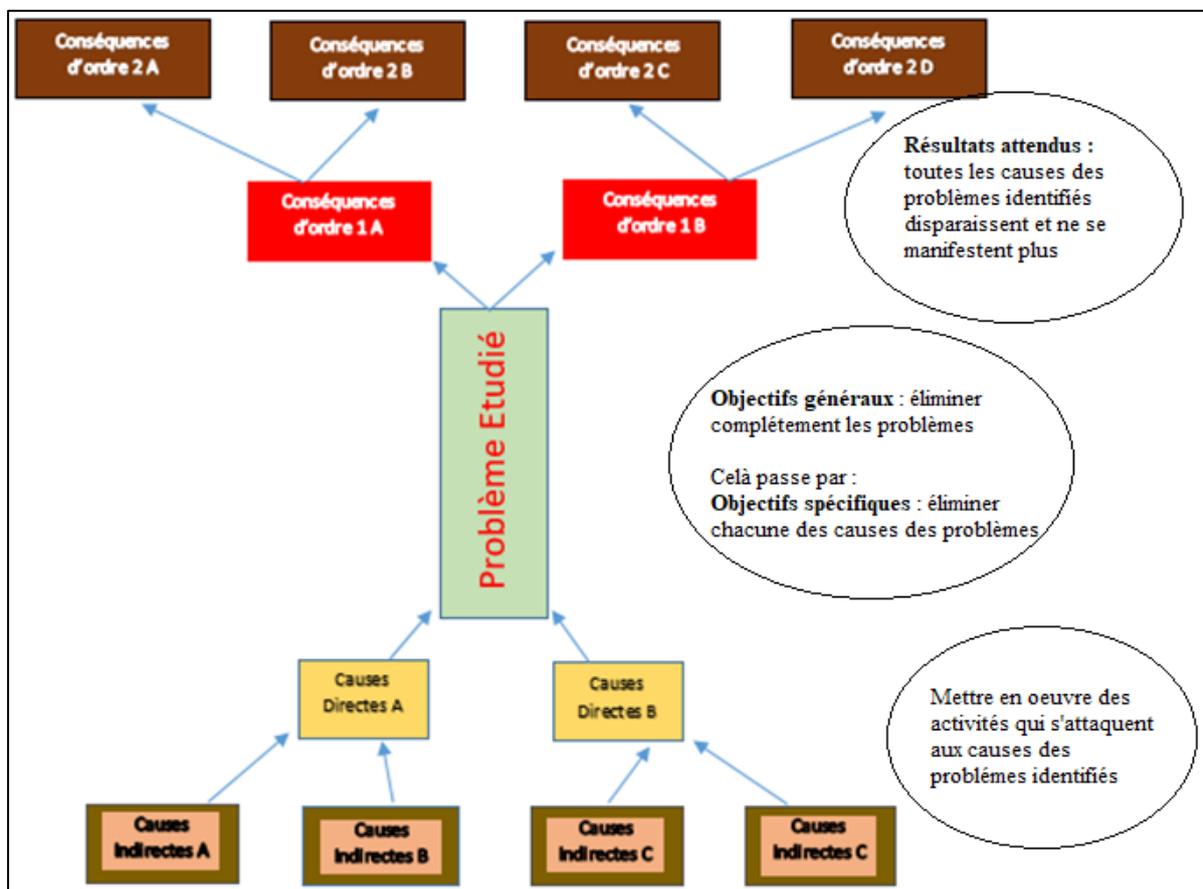


Figure 26 : De l'arbre à problèmes à l'arbre à objectifs

L'arbre à objectifs facilite la mise en œuvre de la stratégie d'intervention, à travers la déclinaison des objectifs généraux et spécifiques ainsi que des résultats attendus. A travers l'arbre à objectifs, l'on se projette sur les objectifs généraux et spécifiques tournant respectivement autour de l'élimination complète des problèmes identifiés ou de la satisfaction

totale des besoins ressentis et de l'élimination complète de chacune des causes des problèmes ou du besoin.

Sa construction, assez simple, obéit à quatre étapes.

- Reprendre l'arbre à problème,
- Remplacer le problème par l'objectif,
- Remplacer les causes par les activités à mettre en place pour atteindre cet objectif,
- Remplacer les conséquences par les résultats attendus du projet.

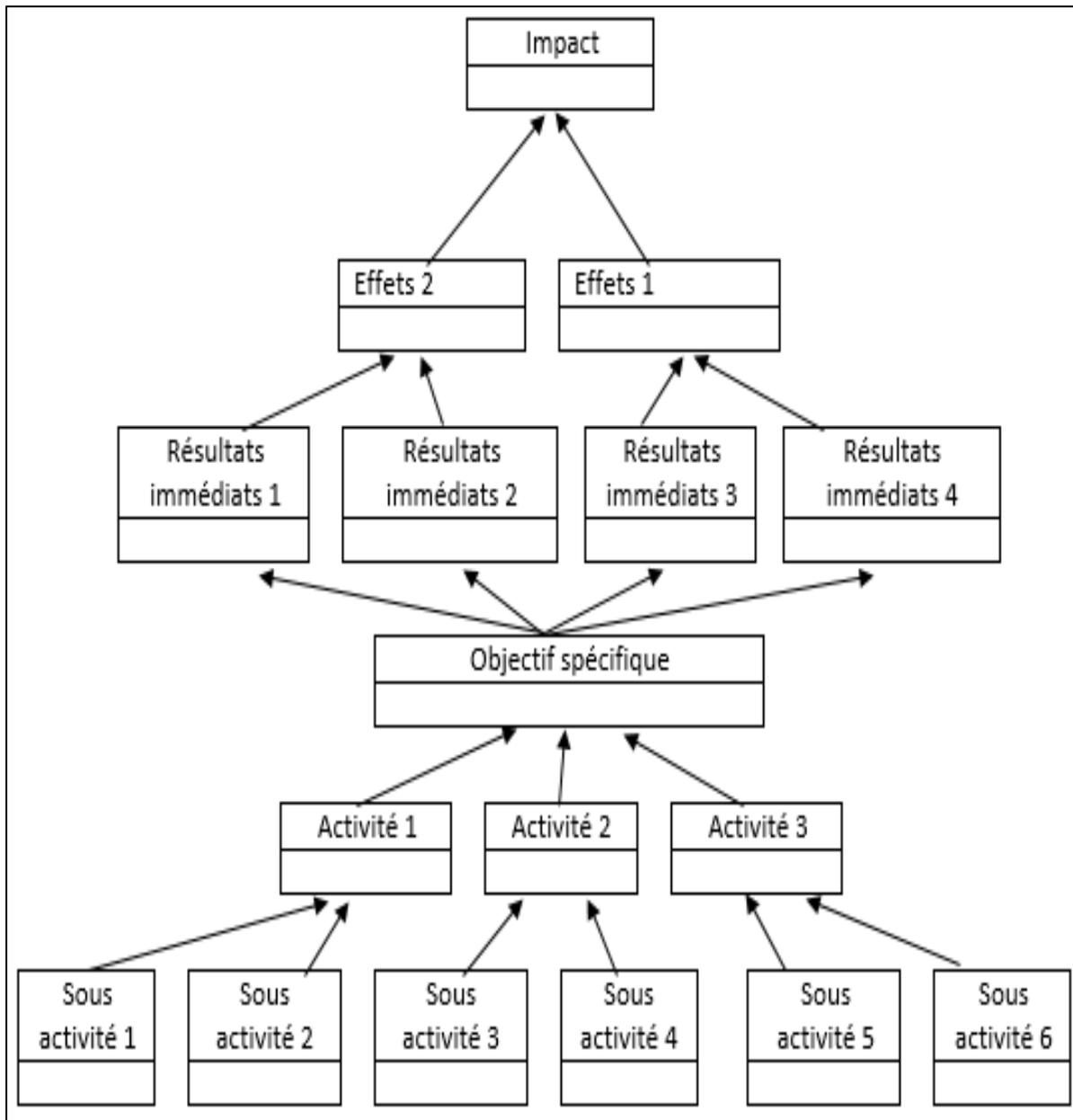


Figure 27 : Arbre à objectif

Comme spécifié plus haut, l'atteinte des objectifs spécifiques permet l'atteinte de l'objectif général, tenant compte des hypothèses. Ainsi, les activités mises en œuvre, concourent à atteindre les objectifs spécifiques, qui, mis ensemble, permettent d'atteindre les objectifs généraux. On note ainsi une hiérarchie des objectifs ci-dessous présentée.

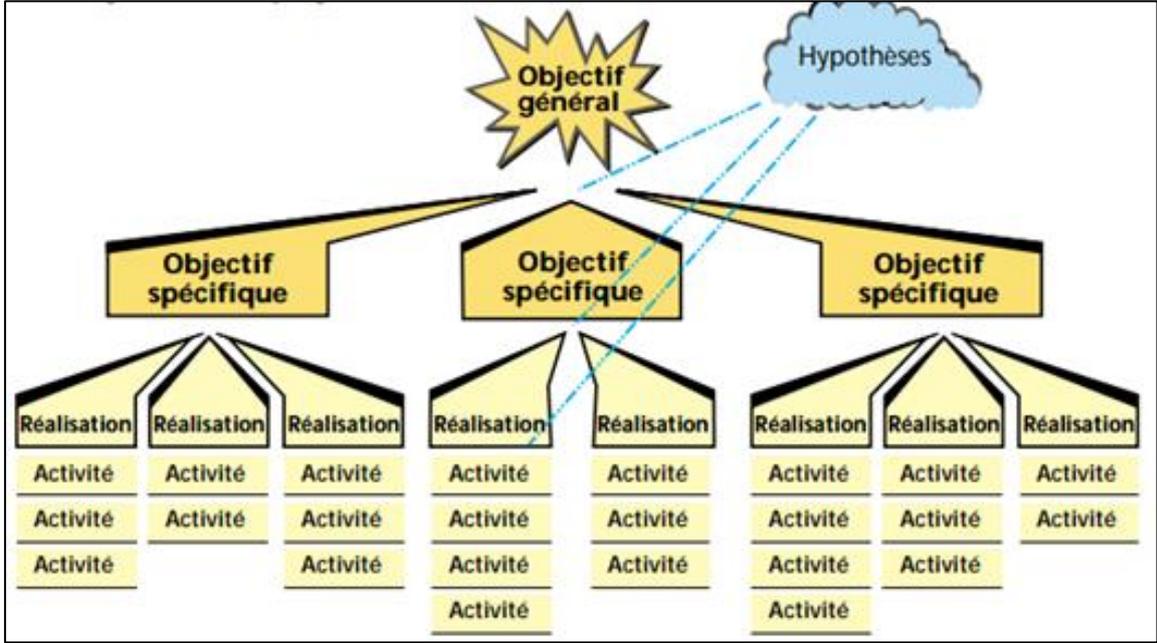


Figure 28 : La hiérarchie des objectifs

La réalisation des objectifs généraux découle ainsi de l'atteinte des objectifs spécifiques qui est exclusivement du fait de la mise en œuvre du plan d'action dans lequel sont consignées les différentes activités à mettre en œuvre.

3.2.2.5. Construction de la chaîne de résultats

La chaîne de résultats est un outil essentiel pour une gestion stratégique dont la construction suit la logique de la formulation des objectifs. La présentation de Claude et Bennett (1979) permet de comprendre la logique de la chaîne des résultats, depuis les ressources humaines, financières, matérielles utilisées, jusqu'à l'atteinte de l'objectif ultimement recherché à travers le déroulement du projet ou du programme.

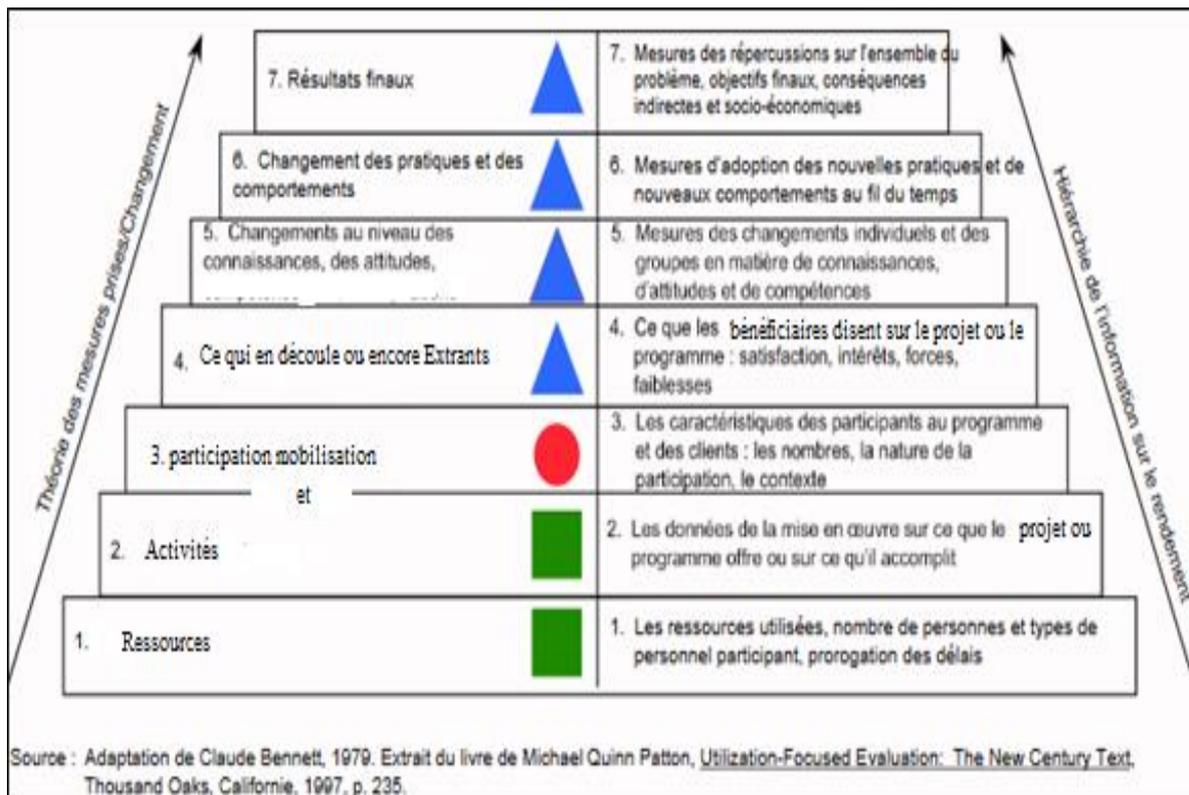


Figure 29 : Logique de la chaîne de résultats

Ainsi présentée, il apparaît clairement que la chaîne de résultats est la relation logique entre les moyens ou ressources de différents ordres utilisés, les activités exécutées avec les bénéficiaires, les produits de ces activités ou encore extrants, et le processus de changement noté à partir des résultats immédiats jusqu'aux résultats de long terme, passant par les résultats de moyen terme. Ainsi, l'on note que :

- les moyens, encore appelés intrants sont les ressources matérielles, humaines et financières utilisées pour mettre en œuvre les activités dans la perspective de l'atteinte des objectifs ;
- les activités sont les mesures prises ou tâches à exécuter pour atteindre les objectifs ;
- les extrants sont les produits découlant immédiatement de la mise en œuvre des activités ;
- les résultats immédiats sont le changement à court terme qui peut être attribué aux extrants notés après la mise en œuvre des activités. Ils se mesurent généralement en termes d'amélioration, d'accès, de connaissance, etc. ;
- les résultats à moyen terme encore appelés des effets sont les changements notés à la fin d'un projet et qui peuvent être attribués à plusieurs résultats immédiats. Ils se mesurent généralement en termes de changement de conditions, de comportement ou de pratique ;

- les résultats à long terme ou résultats ultimes encore appelés les impacts sont le plus haut niveau de résultat qui peut être attribué à la mise en œuvre d'un projet. C'est globalement la raison pour laquelle le projet est mis en œuvre.

La chaîne des résultats est ainsi illustrée.

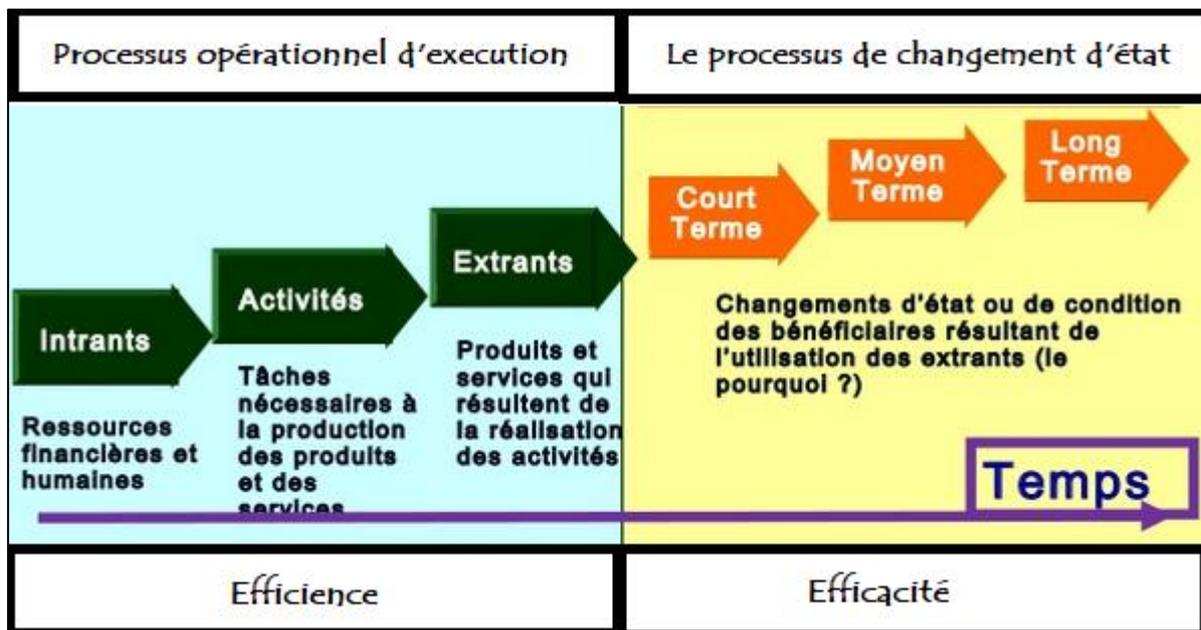


Figure 30 : La chaîne des résultats

Le changement d'état à long terme est l'objectif ultime recherché par les projets et programmes exécutés par l'Office dans la perspective du développement durable. Pour l'OBPE, les projets mis en œuvre cherchent à atteindre ce changement durable, avec des impacts de long terme certains. C'est le principe de l'efficacité des interventions. La mise en œuvre s'inscrit dans une logique d'efficiéce ou d'utilisation moindre de ressources pour l'atteinte des résultats. Ces résultats sont appréciés grâce à des indicateurs et des indicateurs-cibles.

3.2.2.6. Déclinaison des Indicateurs et indicateurs-cibles

L'identification des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) permet l'inscription d'un projet ou d'un programme sur une ligne directrice relative aux résultats attendus. Un indicateur est un outil de navigation et d'aide à la prise de décision. Il correspond à une observation concrète donnant la possibilité d'apprécier un phénomène qualitativement ou quantitativement grâce à des données ou des renseignements.

Dans une logique de gestion des projet axée sur la performance, il s'agit dans l'étape d'identification des indicateurs, de quantifier les objectifs à atteindre, pour ainsi cadrer au mieux la logique d'intervention du projet en considérant un niveau de départ qui est la situation de référence, et en visant un niveau attendu qui est la cible que l'on cherche à atteindre. Pour que la situation soit claire, le choix d'un indicateur obéit, en plus de l'approche, à un certain nombre de règles. Ainsi, un indicateur doit être « SMURF », c'est à dire :

- *Simple et spécifique*, en ce sens qu'il doit être défini en des termes clairs et doit pouvoir être facilement utilisable par l'ensemble des parties prenantes ;
- *Mesurable*, en ce sens qu'il doit permettre d'évaluer l'atteinte ou non des résultats, et les données nécessaires à son calcul doivent être disponibles et accessibles ;
- *Utile*, car il doit pouvoir mener vers une prise de décision ;
- *Réaliste* car il doit être atteignable ;
- *Flexible*, en ce sens qu'il pourra être adapté ou modifié s'il ne permet pas de récolter l'information attendue.

Un certain nombre de critères doivent guider son élaboration, dont les plus important sont ci-dessous cités.

- **Critère d'adéquation et de pertinence** : il est important, de s'assurer dans un élan participatif, la pertinence de l'indicateur à choisir ainsi que son adéquation avec les réalités du contexte.
- **Critère de disponibilité des données** : il est important de s'assurer que les données soient bien disponibles et accessibles.
- **Critère de fiabilité et de vérification** : il est nécessaire que l'indicateur soit fiable et objectivement vérifiable, c'est-à-dire qu'il doit être sincère et exact et la source de vérification doit être accessible. La notion « objectivement vérifiable » ne laisse place à aucune manœuvre tendant à manipuler les résultats du suivi évaluation. Cela permet ainsi de crédibiliser les résultats obtenus dans l'évaluation des performances du projet ou programme concerné.
- **Critère d'impartialité** : il est important d'opérer une neutralité dans la définition des indicateurs. C'est après le recueil des données que l'interprétation ou l'évaluation des données relatives à l'indicateur pourra se faire.

Exemple : Au lieu de formuler l'indicateur comme suivant « réduction des émissions de gaz à effet de serre », le formuler comme « niveau des émission de gaz à effet de serre ».

- **Critère d'adéquation par rapport aux objectifs et aux résultats du projet :** Il est important de s'assurer que l'indicateur permette effectivement de juger de l'atteinte des résultats ou des objectifs du projet.

Un indicateur-cible correspond au résultat effectivement attendu. Il est d'ailleurs encore appelé résultat attendu. Il est le point ou le degré d'accomplissement que l'intervention cherche effectivement à atteindre dans la période considérée, considérant le point de départ. (Voir annexe 1).

La formulation des indicateurs et des indicateurs-cibles obéit à une méthode conventionnelle qui aide à bâtir des indicateurs et cibles fiables.

Tableau 11 : Formulation d'indicateur et de cible

IOV	Règle	Mot variable	+	Objectif spécifique
	Exemple	Nombre de personnes	+	Bénéficiaire de la formation
Indicateur-cible ou Résultat attendu	Règle	Résultat attendu	+	Objectif spécifique
	Exemple	Au moins 125 personnes	+	Bénéficiaire de la formation

L'élaboration préliminaire du cadre logique peut ainsi se faire après le processus ayant abouti à la formulation des indicateurs et des cibles.

3.2.2.7. Elaboration préliminaire de la matrice de cadre logique

Le cadre logique est le document principal pour la planification des activités d'un projet ou d'un programme. C'est un outil standard qui fait dans un tableau, la synthèse des informations clés d'un projet ou d'un programme (les objectifs, les résultats, les activités, les hypothèses, les risques, la programmation, les ressources, etc.). Il donne la possibilité de confronter, déjà sur le papier, la cohérence entre différents niveaux de résultats, en prenant comme point de référence l'objectif le plus élevé.

Pour élaborer le cadre logique, les questionnements suivants s'imposent.

- Quel est le but recherché à travers le projet ou le programme ?
- Quels sont les résultats attendus du projet ou du programme à mettre en œuvre ?
- Quels sont les risques dont l'occurrence pourrait hypothéquer l'atteinte des résultats attendus ?
- Quelles sont les hypothèses ?
- Comment les résultats attendus doivent être mesurés ?
- Comment apprécier l'atteinte des résultats ?

Les réponses à ces questions permettent d’avoir les éléments nécessaires pour faire une bonne planification, une bonne gestion du processus et pour poser les jalons de l’évaluation des projets et programmes. Elles permettent aussi de pouvoir représenter les relations de cause à effet entre les activités, les extrants et les résultats d’une intervention.

L’objectif du cadre logique est ainsi de permettre de clarifier les liens logiques entre les résultats d’un programme ou d’un projet ; d’identifier les indicateurs pour l’atteinte des résultats, et d’identifier les conditions extérieures qui peuvent influencer l’atteinte des résultats attendus.

En résumé, le cadre logique présente les éléments qui constituent le cadre de mise en œuvre des activités, et qui sont :

- L’objectif général, les objectifs spécifiques
- Les résultats attendus
- Les indicateurs objectivement vérifiables et les moyens de vérification
- Les activités à réaliser pour l’atteinte de ces résultats
- Les hypothèses et facteurs de risques les facteurs externes dont dépend la réussite de l'intervention
- Les moyens nécessaires pour réaliser les objectifs et le coût de ces moyens.

Il sera ainsi complété dans la phase de planification opérationnelle. La présentation du cadre logique peut évoluer d’un projet à un autre, d’un partenaire technique financier à un autre. Elle dépend également de la taille du projet.

Tableau 12 : Un exemple de matrice du cadre logique

Axes stratégiques	Objectifs généraux	Objectif spécifiques	Activités	Situation de base	Moyens	Critères de performance	Hypothèse, facteurs de risque, contremesures
Axe 1			Activité 1				
			Activité 2				
			Activité 3				
Axe 2			Activité 4				
			Activité 5				
			Activité 6				
Axe 3			Activité 7				
			Activité 8				
			Activité 9				

3.3. La planification opérationnelle

La planification opérationnelle est l’art de planifier un projet pour le rendre exécutable et pilotable. C’est pour un projet, le processus par lequel, périodiquement (le plan opérationnel peut couvrir la durée du projet ou se faire annuellement), sont transposés ses priorités et ses objectifs, en activités opérationnelles concrètes et efficaces. Elle précise les plans et les priorités

de l'exercice, ainsi que les ressources nécessaires pour l'exécuter. Elle correspond à planification de la mise en œuvre effective des activités du projet et prend en charge donc tout ce qui est nécessaire à la réalisation effective du planning. Plus concrètement, la planification opérationnelle correspond à la préparation de l'action, se basant sur les objectifs spécifiques. Il s'agit spécifiquement de la répartition des tâches, de la définition des délais de réalisation, des moyens de mise en œuvre et des mesures d'évaluation et de contrôle. Faire la planification opérationnelle d'un projet ou d'un programme correspond, pour l'OBPE, à des questionnements, dont les réponses vont guider les choix. Il s'agit en effet de se poser les questions suivantes.

- Quelles sont les activités à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques ?
- Quand mettre en œuvre ces activités ?
- Avec qui mettre en œuvre ces activités ?
- Où mettre en œuvre ces activités ?
- Comment seront mesurées l'évolution des activités et l'atteinte des objectifs?
- Quelles sont les ressources nécessaires?
- Quelles activités vont être menées pour atteindre ces résultats ? Est-ce que ces résultats concourent réellement aux objectifs de rangs supérieurs ?

Pour arriver à bien assurer ce processus de planification opérationnelle, il y a une démarche particulière pouvant garantir l'efficacité et l'efficience, et qui consiste à respecter un certain nombre de principes.

3.3.1. Les principes à respecter dans la planification opérationnelle

Les principes directeurs sont ce qui guide et encadre la démarche de planification opérationnelle. L'OBPE, dans la planification de l'exécution des activités, veille très étroitement au respect d'un certain nombre de principes dont particulièrement trois sont ci-dessous listés : le principe de mise en cohérence, le principe de la temporalité optimale et le principe du partenariat.

3.3.1.1. Le principe de mise en cohérence

Il s'agit du principe de la mise en cohérence des objectifs spécifiques et des activités. Ce principe stipule que les activités à mettre en œuvre concourent effectivement à l'atteinte des objectifs spécifiques et donc de l'objectif général. Au nom de ce principe, il est ainsi impossible de prévoir dans la planification des activités n'entrant pas dans la logique des objectifs spécifiques.

3.3.1.2. Le principe de la temporalité optimale

Le choix du moment opportun et le respect des délais sont pour l'Office, des exigences, devant l'impératif d'efficacité et d'impact durable qui anime la conduite des projets et programmes. Pour cette raison, le principe de temporalité est à considérer dans la planification opérationnelle, surtout si l'on considère qu'un projet ou un programme s'exécute dans une durée prédéfinie, mais aussi mobilise des bénéficiaires et parties prenantes qui ont aussi un agenda et des activités propres. Pour éviter tout manquement et tout écart liés à la programmation, les activités prévues sont programmées, sauf cas de force majeure, de manière participative, et doivent se tenir à une date fixée. La planification opérationnelle doit ainsi intégrer une bonne programmation temporelle qui assure la mise en œuvre dans les meilleures conditions et en temps prévu, des activités.

3.3.1.3. Le principe du partenariat

Le principe de partenariat permet d'assurer tout au long de l'activité de planification, l'appropriation par les différentes parties prenantes, des activités. Il assure ainsi une démarche participative qui unit dans un élan unitaire toutes les catégories d'acteurs et favorise donc la bonne tenue des activités, avec l'assurance de la participation de toutes les parties prenantes.

Pour le respect de tous ces principes dans la perspective d'une bonne planification opérationnelle, il est nécessaire de considérer globalement plusieurs aspects dans l'exercice de planification opérationnelle.

3.3.2. Les aspects de la planification opérationnelle

La planification de la mise en œuvre du chronogramme des activités exige la prise en compte de divers déterminants gage d'une efficacité dans la démarche. Il s'agit spécialement des ressources financières et humaines et de la démarche qualité.

Concernant les aspects relatifs aux ressources financières, il est fondamental de favoriser une bonne planification financière, définissant la faisabilité des activités et la viabilité du projet. Pour ce qui est des ressources humaines, devant l'impératif de considérer que les tâches et responsabilités dans le cadre de la mise en œuvre des activités doivent être exécutées de façon appropriée par les responsables et les acteurs préposés, il est fondamental, dans la planification opérationnelle, de définir les différentes tâches et responsabilités dévolues à l'unité de projet ou à des parties prenantes, mais aussi de décrire très clairement les mécanismes de prise de décision et les relations hiérarchiques, notamment à travers des termes de référence très

clairement élaborées et des procédures de communication définies. Il est aussi important de systématiser l'élaboration de plan d'activités par personne.

Pour la démarche qualité, dans la planification opérationnelle, il est important de veiller à ce que les exigences de qualité à l'entrée soient considérées et clairement formulées.

Si tous ces préalables sont posés, le processus de la planification peut être mis en branle, ce qui permettra d'avoir une bonne programmation pour une exécution efficace du projet ou du programme.

3.3.3. Le processus de planification opérationnelle

Pour qu'une activité soit reconnue, elle doit passer par différents filtres. Le processus de la planification opérationnelle comprend globalement huit (08) étapes. Il est schématisé comme ci-dessous.



Figure 31 : Le processus participatif de planification opérationnelle

Le listage de toutes les activités possibles à mettre en œuvre est fait dans un premier temps, suivant un brainstorming, ou se référant à la bibliographie ou à l'histoire. Il s'agit à travers ce listing, de proposer un certain nombre d'activités pouvant être mises en œuvre dans le sens des objectifs spécifiques pour l'atteinte des résultats attendus. Beaucoup d'activités possibles sont ainsi proposées.

Cette première étape est suivie de l'étape d'analyse de la cohérence de chaque activité listée avec la stratégie globale d'intervention. Cette étape s'assure que les activités à retenir peuvent s'attaquer aux causes des problèmes identifiés. Elle permet de voir clairement que les activités retenues sont cohérentes avec la stratégie globale d'intervention. Il s'en suit ensuite l'analyse des exigences en ressources de chaque activité. Les activités finalement retenues, du fait de leur pertinence et parce qu'elles sont supportables par les ressources financières disponibles, sont alors stabilisées et considérées.

Ensuite, pour chaque activité, les parties prenantes, ainsi que leurs rôles et responsabilités sont définis. La définition de la bonne période d'exécution est par la suite faite, ce qui permet d'arriver à une programmation générale participative et optimale.

L'avant dernière étape est constituée par les moyens et outils de mesures de performance. Il s'agit des indicateurs et des indicateurs cibles. Ces indicateurs sont encore appelés indicateurs d'extrants et sont obtenus immédiatement après la tenue de l'activité. Ils sont différents des indicateurs de résultats, des indicateurs d'effet et des indicateurs d'impacts obtenus dans le court terme, dans le moyen terme et dans le long terme.

La programmation constitue la dernière étape du processus de planification opérationnelle. Elle permet de voir, suivant la périodicité déterminée (souvent annuelle), la succession logique des activités. Les outils les plus connus sont le diagramme de Gantt, la Méthode des Potentiels Métra (MPM) et la méthode PERT (Program Evaluation and Review Technique).

La programmation concerne aussi des activités relatives au suivi du projet, mais aussi au suivi du contexte et à la gestion des risques.

Figure 32 : Exemple de diagramme de Gantt pour une programmation trimestrielle

		Avril				Mai				Juin			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Objectif général :													
Objectif spécifique 1 :													
Résultat attendu 1 :													
Activités	acteurs												
Activité 1	x ; y ; z												
Activité 2	x												
Activité 3	a, x												
Activité 4	x, b, c												

La programmation annuelle se fait généralement à travers l'élaboration participative d'un Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA), qui se fait après l'approbation du budget/programme annuel du projet ou programme par le Comité de Pilotage.

Tout au long de la mise en œuvre des activités, l'OBPE s'emploie à bien organiser et conduire sa politique de suivi évaluation qui est la quatrième étape du cycle de projet.

3.4. Le suivi-évaluation

Dans cette section, sont présentées les généralités du suivi-évaluation et l'analyse descriptive du mécanisme de suivi évaluation de l'Office.

3.4.1. Généralités sur le suivi-évaluation

Le suivi-évaluation correspond à l'étape du cycle de projet qui donne à l'office la possibilité de s'assurer que les activités sont correctement exécutées et que le projet ou le programme qui est en train d'être exécuté est sur la bonne trajectoire pour l'atteinte de l'objectif ultime via l'atteinte des objectifs spécifiques et généraux. Il permet un signal permettant de conduire à la prévision et à l'élaboration de mesures correctives au cas le projet où le programme ne serait pas dans la bonne trajectoire. Il est donc une étape essentielle du cycle de projet car permettant de guider la mise en œuvre des activités vers l'efficace et l'efficiente.

De ce fait pour ses activités courantes et pour tous les projets ou programmes qu'il exécute, l'Office met en place un mécanisme de suivi évaluation qui lui assure une assurance de la redevabilité.

C'est en effet le dispositif qui lui permet d'avoir une vue claire sur la conduite et le pilotage des actions et de faciliter la prise de décisions, de rendre compte de l'exécution des résultats et des effets des actions mises en œuvre, mais aussi de voir le degré d'atteinte des objectifs fixés initialement, de capitaliser et diffuser les résultats et les effets. Il permet en définitif de juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats, pour fournir des informations fiables et précises aux différentes parties prenantes.

Pour assurer ces fonctions, cette étape combine le suivi et l'évaluation.

3.4.1.1. Le suivi

Spécifiquement, le suivi correspond à un processus systémique et systématique de recueil des données et d'informations, et d'analyse, pour la détermination en continue des progrès réalisés dans le sens des objectifs. Appelé aussi « évaluation de processus » ou « évaluation formative », le suivi commence avec la mise en œuvre des activités et se poursuit sur toute la période

d'exécution. Il peut concerner les ressources à utiliser dans la mise en œuvre du projet (suivi des ressources), l'organisation globale du projet (suivi de la structure organisationnelle), les réalisations du projet (suivi des réalisations) et l'environnement global (suivi du contexte).

Il comprend globalement trois fonctions majeures :

- *Informar sur la conduite ou le pilotage du projet* : tout au long de la mise en œuvre des activités du projet, le suivi permet de connaître la situation exacte et de prévoir l'atteinte ou non des objectifs visés et d'envisager ainsi la prise de mesures nécessaires.
- *Assurer le principe de redevabilité* : la responsabilité de rendre compte aux partenaires incombe aux responsables de la mise en œuvre des projets. Sous ce point de vue, le suivi permet le recueil d'informations servant à l'élaboration des rapports d'activités, des rapports de projets mais aussi des rapports de performance en destination des partenaires (partenaires techniques et financiers, partenaires institutionnels, partenaires sociaux, etc.).
- *Faciliter la capitalisation d'expérience*.

En somme, le suivi dans le cycle de projet est ce qui permet de trouver la réponse à la question suivante : Est-ce que projet ou le programme que nous conduisons est sur la bonne voie pour atteindre les résultats attendus, pour réaliser les objectifs spécifiques et les objectifs généraux ? De manière pratique, on distingue dans les caractéristiques globales du suivi, le processus, les outils, les acteurs et la périodicité.

Différents outils sont utilisés dans le processus de suivi. Généralement, l'on note la fiche de suivi des activités et le plan de suivi du projet. Le suivi intègre différents acteurs, allant de l'unité de gestion du projet aux autres parties prenantes, surtout celles correspondantes aux membres des comités de suivi ou des cadres de concertation. Il commence aussi dès le début de la mise en œuvre du projet et se poursuit sur toute la durée d'exécution des activités.

3.4.1.2. L'évaluation

L'évaluation correspond à l'appréciation des résultats du suivi, pour un projet ou un programme. Elle examine la chaîne de résultats, les processus, les rapports de cause à effet, pour comprendre les réalisations ou l'absence de réalisation. Elle permet ainsi de déterminer l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la pérennisation des interventions. Les conclusions et recommandations d'une évaluation doivent servir dans l'information des processus décisionnels du projet.

Suivant la période, se distinguent l'évaluation ex ante (réalisée avant la mise en œuvre du projet ou programme, elle permet d'avoir la situation de référence), l'évaluation à mi-parcours (réalisée pendant la mise en œuvre du projet, elle permet de voir les résultats intermédiaires et éventuellement de ré-calibrer ou réajuster le projet ou programme) et l'évaluation finale (ou évaluation ex-post, réalisée après la mise en œuvre du projet ou programme, elle permet de mesurer les résultats atteints).

Suivant les acteurs qui le conduisent, se distinguent l'évaluation interne (réalisée par les agents de l'OBPE non membres de l'unité de gestion du projet concerné), l'évaluation externe (réalisée par des personnes indépendantes extérieures à l'OBPE) et l'autoévaluation (réalisée par les personnes responsables de la mise en œuvre du projet concerné).

3.4.2. La description du mécanisme de suivi évaluation au sein de l'OBPE

Au sein de l'OBPE, il existe une cellule chargée de la planification, suivi-évaluation et communication rattachée directement à la direction générale. Cette cellule est un maillon central du mécanisme de suivi évaluation de l'office qui lui permet d'assurer au mieux ses responsabilités de redevabilité, de pilotage des actions et de recueil et partage des informations.

Le dispositif est ainsi composé globalement de la cellule centrale rattachée à la direction générale, mais aussi des cellules de suivi-évaluation généralement mises en place pour des projets et programmes spécifiques. Les attributs et missions de la cellule en charge du suivi-évaluation sont ci-dessous cités :

- Elaborer et mettre en œuvre un système de suivi-évaluation de l'OBPE;
- Contribuer à la mise en œuvre du manuel de procédures administratives et financières de l'OBPE;
- Tenir la Direction Générale de l'OBPE informée sur le développement observé dans le domaine de suivi et évaluation ;
- Capitaliser les leçons acquises et les bonnes pratiques issues de la mise en œuvre des programmes et projets de l'OBPE;
- Compiler les rapports de progrès des activités de l'OBPE (hebdomadaires, mensuels, trimestriels, semestriels et annuels) ;

Le mécanisme de suivi évaluation de l'Office réalise ainsi les activités de collecte, de gestion, d'analyse et d'utilisation de données et d'informations sur le projet ou le programme et ses résultats.

De la même manière, il s'occupe aussi de la mesure de la performance des activités et des projets (exécution, efficacité et pérennité) afin de permettre de prendre des décisions en temps réel pour améliorer la satisfaction des bénéficiaires et capitaliser les bonnes expériences.

Les objectifs du système de suivi évaluation sont ainsi les suivants.

- Elaborer les outils et les procédures qui permettront le recueil des informations en temps voulu ;
- Définir les procédures de traitement des informations ;
- Identifier les informations nécessaires au suivi-évaluation ;
- Présenter et suivre l'évolution des indicateurs du projet ou programme
- Définir les modalités de diffusion des informations traitées (rapports, site internet, plaquette...)
- Mettre à la disposition des décideurs et des divers acteurs, l'information leur permettant d'apprécier les performances des projets ou programmes ;
- Proposer des mesures de correction nécessaires en résultat défavorables ;
- Apprécier l'efficacité et l'efficacités des projets et programmes.

Selon les projets mis en œuvre, d'autres cadres institutionnels participent également au suivi-évaluation. Pour la majeure partie des projets exécutés en effet, l'Office met en place des comités de pilotage qui sont des instances de coordination et de suivi de toutes les activités des projets et programmes concernés. Ainsi, généralement, l'Office peut être appelé à mettre en place, pour un projet ou un programme :

- Un comité national de pilotage, composé du ministère tutelle, des autres ministères interpellés par les activités, des PTF, des organisations de la société civile, etc.
- Un comité au niveau de chaque province, dirigé par le Gouverneur et comprenant les services techniques, les représentants des bénéficiaires, les PTF, etc.
- Un comité au niveau local, comprenant l'autorité administrative, les autorités locales, les représentants des bénéficiaires, etc.

Ces structures constituées participent ainsi au suivi-évaluation. Elles jouent un rôle actif dans le suivi et sont une instance de partage, de diffusion et de validation des résultats des projets et programmes.

Dans tous les cas, les résultats du suivi évaluation sont consignés dans les rapports qui sont produits périodiquement par les concernés. L'organisation du système de rapportage est présentée ci-dessous.

3.4.3. L'organisation du rapportage au sein de l'OBPE

Les rapports sont les outils par lesquels la circulation des informations, tant sur les extrants que sur les résultats à court, moyen et terme induits par le projet ou le programme est assurée. Ils représentent des bilans périodiques qui permettent de voir l'état d'avancement du projet ou programme et de ses activités. Ils synthétisent ainsi les résultats du suivi-évaluation des activités exécutées dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programmes. Encore appelé reporting, ils permettent aux agents préposés à la mise en œuvre des projets et programmes, mais aussi à l'Office lui-même, de mieux suivre et assurer leurs responsabilité de redevabilité pour mieux rendre compte de ce qu'ils font.

Les rapports, en plus des outils de redevabilité qu'ils constituent, sont également des outils de communication importants qui permettent de présenter à grande échelle les résultats des activités mises en œuvre. L'on distingue plusieurs types de rapports.

Selon les projets ou programmes concernés, l'on peut observer des rapports succincts et des rapports narratifs. Les rapports succincts sont des rapports techniques simples, faciles à exploiter. Les rapports narratifs sont plus épais et plus élaborés, avec des textes explicatifs des différents résultats notés. Dans tous les cas, les rapports, ont pour objectif de donner les bons renseignements et les bonnes informations relativement au projet ou programme exécuté.

Les rapports élaborés par l'Office peuvent avoir différents objets. On peut en effet noter des rapports d'information, des rapports d'analyse, des rapports de recommandation, etc. Les rapports d'information servent le plus souvent à décrire des faits. Les rapports d'analyse sont des rapports ayant une démarche comparative qui généralement met en parallèle la situation actuelle et la situation de référence. Les rapports de recommandation émettent des recommandations pour la bonne marche ou l'atteinte des résultats des projets et programmes. Le tableau suivant donne un aperçu des composantes de chaque type de rapport.

Tableau 13 : Les composantes des rapports suivant le type

	Rapport d'information	Rapport d'analyse	Rapport de recommandation
Eléments introductifs : contexte, objet, plan	OUI	OUI	OUI
Description des faits	OUI	OUI	OUI
Analyse	NON	OUI	OUI
Récapitulation	OUI	OUI	OUI
Recommandations	NON	NON	OUI

Suivant la période de rédaction, l'on note globalement différents types de rapports : les rapports ponctuels ou circonstanciels et les rapports périodiques.

Les rapports ponctuels sont élaborés à la suite d'activités ponctuelles. Les activités ponctuelles renvoient ici à des activités comme des ateliers, des sessions de sensibilisation, des formations, des activités de reboisement, des études et résolutions de plaintes, des actions de mobilisation sociale ou communautaire, etc. Pour ces activités, des rapports doivent être produits dans les plus brefs délais, par le préposé ou responsable principal, et transmis au supérieur hiérarchique. Le délai n'exécède généralement pas 72 heures.

Les rapports périodiques sont des rapports hebdomadaires, des rapports mensuels, des rapports trimestriels, des rapports semestriels et des rapports annuels. Ces rapports constituent des documents d'analyse et de réflexion qui présentent, pour un projet ou un programme, les activités mises en œuvre, les extraits, les résultats et les effets. Ils montrent ainsi les changements d'état positifs, c'est-à-dire les améliorations des conditions d'être des bénéficiaires, relativement aux objectifs du projet ou programme concerné. La périodicité des rapports dépend des types et spécificités des projets ou programmes concernés.

Généralement, sur la base des tableaux de bord, ces rapports périodiques de suivi effectuent une analyse des indicateurs en dégageant des recommandations pertinentes découlant des constats effectués. Ils sont structurés en deux grandes parties en plus de l'introduction et de la conclusion.

3.5. L'évaluation finale, la capitalisation et la diffusion

C'est la dernière étape du cycle de projet. Quand un projet arrive à terme, l'OBPE s'occupe obligatoirement de son évaluation, pour voir si finalement les résultats sont atteints, et si les bases pour la pérennisation des acquis sont mises en place. Après l'évaluation finale, l'Office fait également de la capitalisation et de la diffusion des résultats obtenus.

3.5.1. L'évaluation finale

L'évaluation finale est définie par l'OCDE comme une appréciation systématique et objective, du début à la fin, d'un projet ou d'un programme totalement mis en œuvre, qui fournit des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Techniquement, à travers l'évaluation finale, l'OBPE présente, pour chaque projet ou programme :

- la méthodologie de mise en œuvre ;

- les résultats atteints ;
- le niveau de réalisation des objectifs ;
- les facteurs de succès ;
- les contraintes rencontrées ;
- les mesures prises ;
- les recommandations pour les prochains projets ou programmes du genre ;
- etc.

Conformément à l'approche collaborative qui guide ses actions, l'Office veille à ce que les évaluations finales se fassent suivant une démarche purement participative, avec l'implication active des bénéficiaires et communautés dans ses interventions. Les évaluations respectent donc les principes de participation des communautés bénéficiaires, de contribution des parties prenantes (l'ensemble des acteurs, parties prenantes, autorités administratives, autorités institutionnelles, autorités territoriales ou locales, services techniques, etc., sont consultés dans l'évaluation), et de sincérité (d'après ce principe, l'évaluation doit faire ressortir les résultats réels du projet ou programme).

L'évaluation finale peut être interne ou externe. Elle est interne quand elle est effectuée par les agents de l'Office eux même. Elle est externe quand l'Office fait recours à un prestataire extérieur, comme un cabinet de consultants, pour l'effectuer.

Dans ces deux cas, l'évaluation se fait sur la base de l'appréciation des résultats généraux à l'aune des critères suivants que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la cohérence, l'appropriation, la durabilité. Pour chaque critère, les évaluateurs doivent répondre à différentes questions dont les principales sont résumées comme suit.

- **Le critère de la pertinence**

Le projet ou programme mis en œuvre est-il pertinent par rapport :

- A la politique nationale de développement ?
- Au PCDC ?
- A la politique sectorielle ?
- Aux ODD ?
- Aux besoins des communautés ?

- **Le critère de l'efficacité**

- Quels sont les principales réalisations du projet ou programme ?

- Quels sont les principaux enseignements à tirer de l'expérience du projet ou du programme ?
 - Quel est le niveau noté de réalisation ?
 - Dans quelle mesure les résultats ont-ils contribué à la protection de l'environnement et à la réduction des inégalités de genre ?
 - Quels sont les principales contraintes auxquelles le projet a fait face et qui ont entravé l'atteinte de certains résultats.
- **Le critère de l'efficience**
 - Est-ce qu'il y a eu une utilisation judicieuse et optimale des ressources financières, techniques et humaines pour l'atteinte des résultats ?
 - Quels sont les facteurs de gestion qui ont contribué ou réduit l'efficience de la mise en œuvre du projet ou programme ?
 - Quels sont les obstacles qui ont entravé la mobilisation efficace des ressources financières ?
 - L'utilisation des ressources a-t-elle été équitable ?
- **Le critère de l'impact**
 - Quel est l'objectif ultime du projet ?
 - Est-ce que le projet a atteint ce but ultime ?
 - Est-ce que les impacts du projet ou programme sont-ils importants ?
- **Le critère de la cohérence**
 - Est-ce que le projet ou programme est cohérent avec la politique nationale ? avec la politique locale ? avec les orientations nationales ?
 - Dans quelle mesure les moyens mobilisés par le projet ou programme sont – ils adéquats à ses objectifs ?
 - Quel est le degré d'adéquation des objectifs aux actions du projet ou programme ainsi que la priorisation entre ces actions ?
- **Le critère de l'appropriation**
 - Quelle a été la stratégie utilisée pour favoriser l'appropriation du projet ou du programme par les communautés ?
 - Quel est le niveau de leadership et d'appropriation du projet ou programme par les communautés bénéficiaires ?
 - Quel est le niveau d'appropriation du projet par les autorités administratives et politiques ?
- **Le critère de la durabilité**

- Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités des communautés bénéficiaires sont-elles renforcées pour assurer la durabilité des acquis du projet ou programme ?
- Est-ce que des cadres ou structures ont été mis en place au sein de la communauté pour assurer la pérennité des interventions ?
- Si oui, est-ce que ces cadres sont fonctionnels ?

3.5.2. La capitalisation et la diffusion

Après l'évaluation finale, l'OBPE organise sa capitalisation et la diffusion de l'expérience ainsi que des résultats de ses projets et programmes. La capitalisation ou le retour sur expérience correspond à la documentation de l'expérience acquise pendant l'exécution des projets ou programmes. Le retour sur expérience a, pour l'Office, plusieurs avantages. Il permet entre autre :

- à toute la structure et à tous ses agents de profiter de l'expérience de chaque projet et programme ;
- une meilleure précision dans les estimations ;
- une meilleure identification et une meilleure gestion des risques ;
- un amoindrissement des charges indirectes ;
- une politique de planification plus efficace et plus facile ;

A travers la capitalisation, l'Office récapitule tous les enseignements qu'il a tirés de ses expériences en documentant tout le processus ayant encadré l'exécution des activités. Cette documentation lui permet d'enrichir la littérature, mais aussi et surtout faciliter le déroulement des futurs projets et programmes. La capitalisation est différente de l'évaluation. Elle ne cherche pas à porter un jugement sur la mise en œuvre, mais elle a un seul objectif d'apprentissage. Elle peut être multiforme, se rapportant à un ou des aspects bien définis du projet ou programme. On peut ainsi distinguer :

- une capitalisation de méthodologie : qui cherche à documenter la méthodologie de mise en œuvre d'un projet ou programme qui a donné des résultats pertinents,
- une capitalisation des résultats : qui cherche à documenter des résultats obtenus avec la mise en œuvre d'un projet ou programme,
- une capitalisation des processus : qui cherche à documenter les processus et procédures de la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme,
- etc.

La diffusion est l'action de publier à grande échelle, auprès de toutes les catégories d'acteurs qui pourraient être potentiellement intéressés, les produits de capitalisation. Elle peut se faire de plusieurs manières, dont les suivantes.

- Elaboration et publication des rapports de capitalisation
- Conception et publication des vidéos de capitalisation des projets ou programmes
- Animation d'émissions radiophoniques interactives
- Etc.

IV. LA CLOTURE DE PROJET

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

La phase de clôture du projet est ainsi la dernière étape de la mission. Elle concerne le contenu opérationnel et la gestion administrative et financière.

La clôture administrative et financière correspond à la conclusion de la relation contractuelle ou conventionnelle liant les parties prenantes au projet, la clôture de la comptabilité du projet et la prise de décision sur les actifs du projet. C'est ainsi dans cette étape qu'il faut observer différentes actions comme la fermeture de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique et de la comptabilité des matières, la production des Etats financiers, les prises d'actes réglementaires, les règlements des soldes, la gestion des garanties et retenues, la prise de décision sur les contrats du personnel, transfert des équipements et des biens, gestion de la documentation, etc. Les procédures sont décrites dans le manuel des procédures administratives et financières de l'Office.

La clôture opérationnelle fait référence aux procédés et procédures de clôture des activités opérationnelles des projets et programmes. C'est un moment privilégié pour mettre en avant et consolider les acquis et réalisations du projet ou programme. Cette clôture se fait suivant un processus standardisé décrit ci-après.

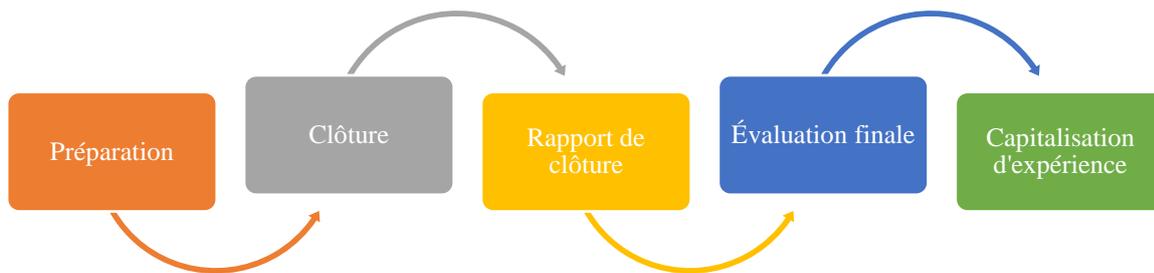


Figure 33 : Processus de clôture

Dans un premier temps, il est nécessaire de procéder à la préparation de la clôture. Il faut d'abord faire le constat, suivant toujours une approche participative, de l'opportunité et de la nécessité de clôturer le projet ou programme. Ce constat est facile pour les projets arrivant à échéance. Il est plus difficile pour les autres projets. Il faut ensuite prendre la décision de clôturer. La prise de cette décision est facile et compréhensible pour les projets qui arrivent à échéance et pour lesquels il n'y a pas de prolongation possible. Elle est cependant complexe pour les projets à clôturer prématurément et se base sur des raisons valables et très clairement identifiées. Vient après, l'identification des activités qui ne seront pas exécutées. Ainsi, toutes les activités restantes sont identifiées, car devant être consignées dans le rapport de clôture ou dans le rapport d'évaluation finale. L'obtention de quitus pour la clôture est l'étape suivante. Il formalise l'accord des partenaires clés, surtout des bailleurs à arrêter la mise en œuvre du projet. Cela concerne surtout les projets à arrêter prématurément. Il est question par la suite de la notification aux parties prenantes.

Dans un deuxième temps, il faut procéder à l'arrêt complet des activités. La clôture des activités consiste à leur arrêt, après la réception des derniers rapports d'activités. Faire de façon participative un bilan de fin de projet constitue la troisième étape dans le processus de clôture opérationnel de projet. Le bilan de fin de projet est en effet une étape importante qu'il faut nécessairement exécuter. Elle se fait généralement en réunion ou en atelier, avec la participation de l'ensemble des parties prenantes. Elle revient sur tous les aspects du projet ou programme comme les activités, les résultats, les écarts notés, etc. La participation ouverte et active de toutes les parties prenantes et tous les collaborateurs permet un plus grand partage d'expérience, d'idées et une meilleure analyse sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné.

L'étape suivante, c'est l'élaboration du rapport de clôture de projet. Il synthétise l'ensemble des informations clés descriptives du projet. Dernier document à produire, ce rapport expose le

contexte de clôture, analyse les résultats obtenus au moment de la clôture et présente le processus par lequel ce résultat a été produit.

L'objectif de ce rapport est de montrer que le processus de clôture est respecté et que toutes les activités de clôture sont bien exécutées. Il documente aussi le processus de mise en œuvre et systématise les caractéristiques du projet, répertorie les bonnes pratiques, facilite le transfert des connaissances, etc. Il est rédigé tenant compte de différents paramètres. L'Office propose en effet, pour son élaboration, de faire la compilation des données disponibles, de tenir des réunions ouvertes à tous les agents ayant participé à la mise en œuvre du projet ou programme, de tenir des réunions ouvertes avec les bénéficiaires, les parties prenantes, les autorités administratives, etc. Ces réunions permettent de caractériser les difficultés rencontrées, les facteurs de succès, les performances, etc., dans la mise en œuvre des activités, du point de vue de tous les acteurs ayant pris part au déroulement des activités. Le document, sur la base des informations recueillies, peut enfin être rédigé et transmis aux parties prenantes pour amendements éventuels. Enfin, après intégration des observations éventuelles, le rapport est validé.

L'évaluation est l'avant dernière étape. La dernière étape correspond à la capitalisation d'expérience, qui est importante après la clôture de projet. L'Office, quel que soit le résultat que le projet ou le programme présente, s'attèle à la capitalisation de l'expérience et des enseignements y découlant, dans la perspective d'améliorer de manière continue son approche mais aussi mettre à la disposition de tous les potentiels intervenants, les recettes de son succès.

Ainsi, un rapport de capitalisation différent du rapport de clôture et du rapport d'évaluation peut être élaboré. La capitalisation peut également être faite avec la conception d'un film documentaire qui retrace le projet, sa méthodologie, sa démarche, ses facteurs de succès, etc.

CONCLUSION

La conduite d'un projet ou d'un programme dans une optique d'efficacité et d'efficience a des exigences en termes d'approche, et de modalités d'intervention. C'est pourquoi l'OBPE veille à ce que chaque étape ou chaque phase de ses projets ou programmes soit conduite de la meilleure des manières, avec la bonne méthodologie, les bonnes parties prenantes, les outils adéquats. Une telle démarche garantit ainsi à l'Office une marche résolue vers l'atteinte des objectifs spécifiques puis des objectifs généraux de ses projets et programme, et donc lui permet de provoquer des changements positifs, aussi bien des comportements que des situations défavorables, de façon durable.

Le présent manuel permet en outre de voir que la gestion des projets ou des programmes n'est pas figée ou standard au sens de l'office. La méthodologie utilisée peut varier d'un projet à un autre, d'un programme à un autre, en fonction de l'évolution du contexte, de la nature du problème, des résultats du diagnostic, etc. Toutefois, le manuel donne les règles pour s'adapter à toutes les situations et développer une méthodologie garantissant l'atteinte des résultats dans les meilleures conditions.

BIBLIOGRAPHIE

1. COMMISSION EUROPEENNE, Lignes Directrices Gestion du Cycle de Projet, Méthodes de l'Aide, Mars2004.,p.49
2. Morra Linda G et Thumm Ulrich R W « 1995 Evaluation Results » The World Bank, 1997Sept « péchés capitaux » de l'évaluateur : Pièges et repères déontologiques. Ph. Lavigne Delville. GRET. 2004
3. La planification des interventions par objectifs : un parcours semé d'embûches. Patrice Lamballe. GRET. 2011.

ANNEXES

Annexe 1 : Extrait plan d'action annuel de l'OBPE, exercice 2019-2020

Objectif principal	Actions concrètes	Résultats Mesurables Attendus	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Zone d'action	Echéance
1. Développement et gestion durable des ressources forestières	1. Reboiser en plein 300 ha	300 ha reboisés	Nombre de ha reboisés	Ngozi, Rutana, Gitega et Karusi	Juillet 2019- Mars 2020
	Budget : 300 000 000 FrBu Source: Gouvernement (PNR)				
	2. Collecter et conditionner les semences agroforestières forestières et autochtones	9 000 kg de semences collectées et conditionnées	Nombre de kg de semences collectées et conditionnées	Bujumbura	Juillet 2019- Juin 2020
	Budget : 35 000 000 FrBu Source: Gouvernement (PNR)				
	3. Entretenir les jeunes boisements	300 ha entretenus	Nombre d'hectares entretenu	Ruyigi-Cankuzo	Juillet- septembre 2019
	Budget : 20 000 000 FrBu Source: Gouvernement (PNR)				
	4. Suivre et contrôler le flux des produits forestiers	1368 autorisations de transport délivrées et 100 000 000 de FrBu versés dans le trésor Public.	Nombre d'autorisations de transport délivrées et le montant des recettes versées dans le trésor public	National	Juillet 2019- juin 2020
	Budget : 5 000 000 FrBu Source: Gouvernement (PNR)				
5. Recenser les entreprises forestières	54 entreprises forestiers recensées dans 18 Provinces.	Nombre d'entreprises recensées	National	Juillet- Septembre 2019	

Budget : 5 000 000 FrBu				
Source: Gouvernement (PNR)				
6. Etablir les normes de plantation d'arbres	Les normes de plantation d'arbres sont déterminées	Un document est disponible	National	Juillet-Septembre 2019
Budget : 2 500 000 FrBu				
Source: Gouvernement (PNR)				
7. Collecter les données pour développer la filière bois	Les données sont collectées	Le document est disponible	Bujumbura	Juillet-Septembre 2019
Budget : 2 500 000 FrBu				
Source: Gouvernement (PNR)				
8. Produire et distribuer des plants forestiers, agroforestiers et de bambous	2 065 000 plants sont produits	Nombre de plants produits et distribués	National	Juillet2019-Mars2020
Budget : 130 000 000 FrBu				
Source: Gouvernement (PNR)				
9. Produire et planter des essences autochtones	110 000 plants d'essences autochtones	Nombre de plants d'essences autochtones produits et plantés	Kayanza (Gitenge et Mirudi)	Juillet 2019-Mars 2020
Budget : 36 900 000 FrBu				
Source : Contrepartie Réhabilitation des milieux dégradés dans le Bassin du Congo				

Annexe 2 : Organigramme de l'office

